

Longevità e pensioni più lontane spingono a studiare forme di integrazione tra i lavoratori

Fare network per superare la diversità generazionale

Pagine a cura
DI SIBILLA DI PALMA

Integrare le diverse generazioni presenti in azienda, favorendo la collaborazione e il trasferimento delle competenze. Una necessità sempre più stringente per le imprese, alla luce della crescita della longevità e dell'ultima riforma del lavoro che ha introdotto un innalzamento dell'età pensionabile. Aspetti con i quali ancora poche aziende in Italia stanno facendo i conti.

Belpaese ancora indietro. Il tema della gestione della diversità generazionale risulta infatti ancora poco diffuso nella Penisola. «Le aziende non si stanno ancora organizzando. Alcune piccole imprese iniziano a preoccuparsi ma non hanno i mezzi economici per potersi adeguare. E le direzioni del personale italiane sono di un livello infimo», sottolinea Giulio Sapelli, professore di storia economica dell'università di Milano. Ma con cui occorrerà presto misurarsi visto che nel 2050 il 41% della popolazione avrà più di 60 anni, mentre tra il 2005 e il 2020 la quota degli over 45 aumenterà del 9% (dal 52% al 61%). Un fenomeno cui va ad aggiungersi la recente riforma pensionistica che ha portato a un allungamento dell'età pensionabile, mettendo le aziende di fronte alla necessità di introdurre delle strategie ad hoc per gestire e rendere produttivi i lavoratori più senior, favorendone l'integrazione con la popolazione aziendale più giovane. Diversa è invece la situazione all'estero dove il tema risulta già abbastanza diffuso.

«In Europa la questione è oggetto di una fortissima attenzione e ci sono paesi che ci stanno lavorando da una trentina d'anni, ad

esempio, quelli nord-europei», spiega Francesco Marcaletti, ricercatore presso la facoltà di scienze politiche e sociali dell'università Cattolica di Milano.

Alcuni esempi? La Bmw in Germania ha dato vita a un team di lavoro di soli operai over 50 che dopo un periodo di tre mesi ha espresso il proprio parere su cosa andasse bene e cosa no nelle linee di montaggio delle auto. Partendo da questi suggerimenti, la casa automobilistica ha introdotto settanta modifiche al sistema di assemblaggio dei veicoli. Mentre, spostandosi negli Stati Uniti, alla Coca Cola Enterprise gli impiegati con più di 55 anni di età svolgono attività di coaching e mentoring verso i giovani neo assunti.

Il laboratorio Working Age. Qualcosa inizia a muoversi comunque anche sul territorio nazionale. Ad esempio, la Fondazione Sodalitas alla fine del 2010 ha lanciato il laboratorio Working Age, costituendo un gruppo di lavoro cui hanno partecipato otto imprese motivate a condividere approcci efficaci per gestire le diverse età in azienda. Tra queste Accenture, Banca Popolare di Milano, Ibm, Kraft Foods, L'Oreal, Randstad, Telecom Italia e Vodafone Italia.

Il percorso fatto insieme ha permesso di individuare tre filoni su cui indirizzare le politiche aziendali sul tema: l'orientamento dei giovani e la valorizzazione dei talenti, la crescita dei professionisti all'interno dell'impresa anche attraverso iniziative di scambio generazionale e di cross-fertilization tra giovani e over 50; infine, l'integrazione delle persone in azienda coltivando il senso di appartenenza. Per l'anno in corso l'obiettivo del progetto è di finalizzare il lavoro del gruppo, studiando come integrare

nei processi e nei sistemi esistenti di gestione delle risorse umane le soluzioni di life-long learning, life cycles / life course, work-life balance, non discrimination, wellbeing e mobility, già sperimentate a livello europeo e di individuarne di nuove adeguate al contesto italiano.

Alcuni casi aziendali. Telecom Italia, ad esempio, ha sviluppato il progetto «Network Scuola Impresa» in cui è stato chiesto a dei lavoratori senior (molti dei quali over 50) della struttura open access dell'azienda, detti maestri di mestieri perché in possesso di particolari competenze, di tenere lezioni presso alcuni istituti tecnici. Un altro esempio arriva da Eni dove è stato messo in atto un processo di knowledge management, cioè di valorizzazione delle conoscenze acquisite negli anni in azienda, «tramite delle comunità di pratica che radunano per tematiche i lavoratori esperti con 20 anni di esperienza alle spalle che tengono dei colloqui con i dipendenti più giovani per trasmettere le proprie conoscenze apprese sul campo», spiega Chiara Raffaelli, ricercatrice presso la fondazione Eni Enrico Mattei. Per valorizzare le competenze specialistiche, la compagnia italiana ha infatti introdotto nel proprio sistema professionale il titolo di knowledge owner che spetta ai dipendenti che possono vantare un know-how acquisito in tanti anni di esperienza e che sono in possesso di professionalità difficilmente reperibili sul mercato del lavoro.

La società di consulenza Accenture, invece, organizza periodicamente dei Community meeting per famiglie professionali che condividono precisi obiettivi di business allo scopo di fare network tra i più giovani, i neo assunti e le figure più senior. Ibm dispone invece di programmi di cross mentoring e reverse mentoring il cui obiettivo è favorire la condivisione intergene-

razionale delle competenze. All'insegna dell'arricchimento reciproco perché mentre il lavoratore anagraficamente maturo trasferisce un know-how appreso in decenni di attività professionale, e al tempo stesso i valori e le policy aziendali, chi esordisce nel mondo del lavoro porta con sé conoscenze da nativo

digitale, e quindi l'abilità di muoversi in contesti sempre più pervasivi come i social network.

Infine, Kraft Foods ha ideato l'induction program «Being delicious in Kraft» che ha lo scopo di favorire l'inserimento delle nuove risorse all'interno dell'organizzazione tramite alcune attività che mirano a

mettere in contatto il junior con le figure chiave dell'azienda, ad esempio tramite l'assegnazione di un tutor o l'affiancamento a una risorsa con esperienza. Obiettivo: avvicinare da subito i nuovi dipendenti alla cultura e ai valori dell'azienda, permettergli di confrontarsi e interagire con i director e i colleghi più senior e di costruirsi il proprio network di relazioni.

La gestione della diversità generazionale		
Azienda	Progetto	Caratteristiche
Telecom Italia	Progetto Network Scuola Impresa	Ciclo di lezioni presso alcuni istituti tecnici tenuto dai lavoratori senior (molti dei quali over 50) della struttura open access dell'azienda, detti maestri di mestieri perché in possesso di particolari competenze
Eni	Processo di knowledge management	Prevede la valorizzazione delle conoscenze acquisite negli anni in azienda tramite delle comunità di pratica che radunano per tematiche gli esperti con 20 anni di esperienza alle spalle che tengono dei colloqui con i dipendenti più giovani per trasmettere le proprie conoscenze apprese sul campo
Accenture	Community meeting	Incontri periodici organizzati per famiglie professionali che condividono precisi obiettivi di business allo scopo di fare network tra i più giovani, i neoassunti e le figure più senior
Ibm	Programmi di cross mentoring e reverse mentoring	L'obiettivo è favorire la condivisione intergenerazionale delle competenze tra il lavoratore anagraficamente maturo che può contare su un know-how appreso in decenni di attività professionale e chi esordisce nel mondo del lavoro ed è portatore di conoscenze da nativo digitale
Kraft Foods	Induction program Being delicious in Kraft	Lo scopo è favorire l'inserimento delle nuove risorse all'interno dell'organizzazione tramite alcune attività che mirano a mettere in contatto il junior con le figure chiave dell'azienda, ad esempio tramite l'assegnazione di un tutor o l'affiancamento a una risorsa con esperienza

