

Luciano Abburrà Elisabetta Donati

I NUOVI CINQUANTENNI FRA OCCUPAZIONE E ATTIVITÀ

**Transizioni nel corso della vita adulta:
comportamenti individuali e gestioni aziendali**

114

Appendice

**LA GESTIONE DELL'INVECCHIAMENTO NEI LUOGHI DI LAVORO
"Buone prassi" in Europa tra intenzioni e realizzazioni**

L'IRES Piemonte è un ente di ricerca della Regione Piemonte, disciplinato dalla legge regionale 43/91. Pubblica una Relazione annuale sull'andamento socio-economico e territoriale della regione ed effettua analisi, sia congiunturali che di scenario, dei principali fenomeni socioeconomici e territoriali del Piemonte.

*Il documento in formato PDF è scaricabile dal sito www.ires.piemonte.it
La riproduzione parziale o totale di questo documento è consentita per scopi didattici, purché senza fine di lucro e con esplicita e integrale citazione della fonte.*

CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

Angelo Pichierri, *Presidente*
Brunello Mantelli, *Vicepresidente*
Paolo Accusani di Retorto e Portanova, Antonio Buzzigoli, Maria Luigia Gioria,
Carmelo Ini, Roberto Ravello, Maurizio Ravidà, Giovanni Salerno

COMITATO SCIENTIFICO

Giorgio Brosio, *Presidente*
Giuseppe Berta, Cesare Emanuel, Adriana Luciano,
Mario Montinaro, Nicola Negri, Giovanni Ossola

COLLEGIO DEI REVISORI

Emanuele Davide Ruffino, *Presidente*
Fabrizio Allasia e Massimo Melone, *Membri effettivi*
Mario Marino e Liliana Maciariello, *Membri supplenti*

DIRETTORE

Marcello La Rosa

STAFF

Luciano Abburrà, Stefano Aimone, Enrico Allasino, Loredana Annaloro, Maria Teresa Avato,
Marco Bagliani, Giorgio Bertolla, Antonino Bova, Paolo Buran, Laura Carovigno, Renato Cogno,
Luciana Conforti, Alberto Crescimanno, Alessandro Cunsolo, Elena Donati, Carlo Alberto Dondona,
Fiorenzo Ferlaino, Vittorio Ferrero, Filomena Gallo, Tommaso Garosci, Maria Inglese, Simone Landini,
Renato Lanzetti, Antonio Larotonda, Eugenia Madonia, Maurizio Maggi, Maria Cristina Migliore,
Giuseppe Mosso, Carla Nanni, Daniela Nepote, Sylvie Occelli, Santino Piazza, Stefano Piperno,
Sonia Pizzuto, Elena Poggio, Lucrezia Scalzotto, Filomena Tallarico, Luigi Varbella, Giuseppe Virelli

©2007 IRES - Istituto di Ricerche Economico Sociali del Piemonte
via Nizza 18 - 10125 Torino - Tel. +39 011 6666411 - Fax +39 011 6696012
www.ires.piemonte.it

ISBN 88-87276-71-4

Indice

1. Transizioni in età adulta: comportamenti individuali e gestioni aziendali	1
1.1 I nuovi cinquantenni fra occupazione e attività: le ragioni di una specifica ricerca	1
1.2 Obiettivi e struttura dell'indagine	4
2. Le transizioni lavoro-pensione in alcuni casi aziendali: una ricerca esplorativa	7
2.1 Il percorso della ricerca	9
2.2 SKF: il leader mondiale dei cuscinetti non dorme sugli allori	11
2.3 AEM Torino (oggi IRIDE): un produttore d'energia dà luce alle esigenze familiari dei lavoratori	26
2.4 Loro Piana: i tessuti più fini chiedono una trama organizzativa più elastica	45
2.5 Un gruppo di confronto: pensionati-pensionate di aziende del gruppo Fiat	62
2.6 Considerazioni riassuntive sui casi aziendali e indicazioni sulle politiche di gestione delle imprese	68
3. I 50-60enni fra lavoro e pensione: dai casi aziendali alle politiche sociali	77
3.1 C'è un'età giusta per andare in pensione?	79
3.2 Come ci si prepara alla transizione?	80
3.3 I nuovi cinquantenni: una generazione in transito o di transito?	86
3.4 Quali politiche orientate all'"invecchiamento attivo"?	89
Appendice. La gestione dell'invecchiamento nei luoghi di lavoro. "Buone prassi" in Europa tra intenzioni e realizzazioni	95
A.1 Premessa	95
A.2 Lavoratrici e lavoratori adulti. Prima: lo svuotamento dei luoghi di lavoro	96
A.3 Lavoratrici e lavoratori adulti. Ora: il mantenimento nei luoghi di lavoro	98
A.4 Il percorso delle "buone prassi" in Europa	100
A.5 Risultati delle indagini europee sulle "buone pratiche" in tema di età e lavoro	103
A.6 Una rassegna ragionata delle buone prassi a livello aziendale	107
Riferimenti bibliografici	141

Si ringraziano:

- *SKF spa, AEM Torino spa, Loro Piana spa, e specificatamente i responsabili delle risorse umane: dr. Paolo Ferrero Varsino di SKF spa, dr. Alberto Crivellaro di AEM spa, dr.ssa Cecilia Cerra di Loro Piana spa, per averci consentito di esplorare dall'interno delle loro imprese, con tutto l'agio e in condizioni ottimali, il tema dell'invecchiamento nei luoghi di lavoro, oltre ad averci fornito la loro preziosa testimonianza personale.*
- *Il dr. Michelangelo Rissone, presidente gruppo Piemonte dell'AIDP (Associazione Italiana Direttori del Personale) e il dr. Paolo Campiglia, presidente UGAF (Associazione Seniores Aziende Fiat), per averci fornito competenti indicazioni sulle ipotesi della ricerca, oltre a un aiuto concreto per l'individuazione delle imprese e di un gruppo di iscritti e iscritte all'associazione.*
- *Le lavoratrici, i lavoratori, le pensionate e i pensionati delle tre aziende coinvolte, e gli ex dipendenti, donne e uomini, di aziende del gruppo Fiat, per averci dedicato del tempo, ma soprattutto per la curiosità e l'interesse manifestato nel racconto delle loro esperienze di adulte e adulti in transizione.*
- *Le rappresentanze sindacali delle tre aziende, per le ulteriori considerazioni utili alla miglior comprensione dei problemi e delle situazioni sotto osservazione.*
- *Giuseppe Gherzi, vice direttore responsabile del servizio sindacale dell'Unione industriale di Torino e Maria Luisa Coppa, attuale presidente dell'ASCOM Torino, per la disponibilità al dialogo e i preziosi consigli forniti in fase di prima impostazione del lavoro.*
- *L'Osservatorio regionale sul mercato del lavoro del Piemonte, per la preziosa collaborazione del dr. Mauro Durando nel reperimento di dati regionali e per il sostegno alla realizzazione della ricerca.*
- *Pina Madami e Clara Bassanini (della società Pari e Dispari srl) per la collaborazione alla realizzazione delle interviste e dei focus group, e i preziosi suggerimenti nella lettura della bozza del rapporto.*
- *Angelamaria Pettinati e Nando Pozzoni (della società Pari e Dispari srl) per il prezioso contributo nel reperimento e nella selezione delle buone prassi europee.*



1. Transizioni in età adulta: comportamenti individuali e gestioni aziendali

1.1 I nuovi cinquantenni fra occupazione e attività: le ragioni di una specifica ricerca

L'età viene a configurarsi nelle società complesse come un fenomeno a più dimensioni, che richiede di essere analizzato e compreso guardandolo da più angolature¹. La visibilità che la popolazione d'età matura presenta nel nostro paese e la sua crescente eterogeneità hanno contribuito a togliere ovvietà e naturalità al processo di invecchiamento e a rendere necessaria una lettura più composita e differenziata dei gruppi di età oltre i 60 anni. In realtà, tutte le età sono oggi ridisegnate sotto la spinta di diversi fattori. Al punto che – al posto del concetto riduttivo di *invecchiamento* – si preferisce parlare di *transizioni* nel corso della vita, consapevoli che il mutamento evolutivo è un processo che avviene lungo tutto l'arco vitale, con una molteplicità di calendari più aperti alla variabilità e flessibilità, come pure a un certo rischio di confusione. L'età adulta, per molto tempo identificata come età della maturità e della stabilità, risulta coinvolta in diversi processi di cambiamento che ne vanno modificando le scansioni temporali e gli attributi di ruolo, nonché l'ordine stesso delle transizioni. È il caso delle età in cui oggi avviene il completamento della transizione alla stessa condizione adulta: età che si vanno continuamente spostando in avanti. Così, per molti giovani l'acquisizione di una condizione di autonomia e indipendenza dalle famiglie di origine avviene intorno ai 40 anni, dato che sembra avvicinarli più alle esperienze di vita delle coorti più anziane (i loro nonni e nonne), che a quelle dei loro genitori (come sostiene il sociologo A. Schizzerotto²).

Il fenomeno del cambiamento dell'età adulta è visibile anche dall'angolazione delle *persone nell'età compresa fra i 50 e i 60 anni*, donne e uomini nati fra la seconda metà degli anni quaranta e la seconda metà degli anni cinquanta del secolo appena trascorso, che hanno conosciuto opportunità inedite fino a quel periodo: una diffusa partecipazione al sistema formativo, l'ingresso di massa delle donne nel mondo del lavoro, la stabilità del posto di lavoro, nuove libertà di cultura e di comportamento

¹ Sul tema si rimanda a una raccolta di saggi curata da Chiara Saraceno dal titolo *Età e corso della vita*, Il Mulino, Bologna, 2001. Inoltre, per le evidenze empiriche, si segnalano due ricerche condotte da Pari e Dispari srl: 1) una indagine a cura di E. Donati, C. Bassanini, P. Madami sugli iscritti e iscritte al sindacato pensionati SPI/CGIL di Brescia e pubblicata nella collana di "Pari e Dispari", con il titolo *Più utili che anziane. Per una nuova idea di età*, Franco Angeli, Milano, 2001; 2) una ricerca su un campione della popolazione bresciana di età compresa fra i 60 e i 70 anni, pubblicata nella collana della Fondazione ASM di Brescia, con il titolo *Il futuro accanto. Nuove età per donne e uomini*, 2003.

² A. Schizzerotto (a cura di), *Vite ineguali. Disuguaglianze e corsi di vita nell'Italia contemporanea*, Il Mulino, Bologna, 2002.



che hanno concorso ad anticipare, rispetto alla generazione dei padri e delle madri, le tappe della transizione ai ruoli adulti.

Queste coorti di età, appartenenti al cosiddetto baby boom, sono state coinvolte dai processi di deindustrializzazione e di riorganizzazione del lavoro avviati dopo gli anni settanta, e sono stati al centro, nell'ultimo decennio, di altri importanti cambiamenti nelle regolazioni del mercato del lavoro e del sistema di sicurezza sociale.

Le persone con età comprese fra i 50 e i 60 anni sono state protagoniste di diverse trasformazioni sociali, che hanno presentato anche segnali contraddittori per gli individui: il radicale cambiamento nel modello di partecipazione al lavoro che ha comportato per gli uomini una diminuzione del numero degli anni di vita occupati dal lavoro e un progressivo aumento di quelli passati fuori dal lavoro (per la formazione oppure la disoccupazione o la pensione). Al contrario, fra le donne, è notevolmente aumentato il numero degli anni spesi nel lavoro, rispetto alla generazione precedente, che si aggiungono al tempo impegnato nel lavoro di cura familiare, che permane come "doppia presenza".

In più, per effetto delle profonde trasformazioni intervenute, a livello tecnologico produttivo e settoriale, la forza lavoro rappresentata dagli *older workers* (soprattutto maschile e con bassa qualificazione) è divenuta, almeno fino a tutti gli anni ottanta e in tutti i paesi europei, una risorsa considerata "obsoleta", dunque a rischio di espulsione, esposta alla concorrenza della manodopera più giovane e più istruita, esclusa dai programmi di formazione e dalle politiche del lavoro e di conseguenza coinvolta dalle massicce politiche di prepensionamento.

Certi settori sono risultati più esposti di altri al fenomeno dell'espulsione della manodopera matura, determinando anche profonde differenze di trattamento fra realtà lavorative regolate da accordi sindacali e realtà lavorative prive di forme di tutela e di ammortizzatori sociali.

L'età tipica dei prepensionati, emersa dalle ricerche condotte in Italia negli anni novanta, oscillava fra i 50 e i 57 anni, anche se molto differenziate, soprattutto sulla base del profilo professionale, erano le valutazioni e i giudizi sull'uscita dalle aziende. A partire dalla metà degli anni novanta, l'Unione Europea ha dichiarato la necessità di adottare azioni speciali per i lavoratori in età matura, indicando due principi chiave: 1) migliorare l'adattabilità alle nuove condizioni di impiego, agendo in particolar modo sulla formazione e le condizioni di lavoro; 2) attuare azioni di prevenzione della loro espulsione dal mercato del lavoro, affinché rimangano attivi ed economicamente indipendenti più a lungo.

L'obiettivo sempre più proclamato dai paesi industrializzati di un *active ageing*³ sposta l'attenzione dalla fine della vita lavorativa alla capacità delle persone che invecchiano di condurre ancora vite produttive.

³ Per una rassegna sul tema dell'*active ageing* si rimanda al saggio curato da Luciano Abburrà ed Elisabetta Donati dal titolo *Ageing. Verso un mondo più maturo*, IRES Piemonte, Torino, 2004, collana "Quaderni di ricerca", n. 104.

Le coorti tra i 50 e i 60 anni sono anche quelle più direttamente coinvolte dai processi di riforma dei sistemi previdenziali, avviati di recente e in corso di ulteriore modifica. Questi si propongono il prolungamento della durata della vita lavorativa, ma con scadenze di applicazione ancora molto indefinite, disomogenee e poco accompagnate da interventi di modificazione delle condizioni di lavoro. Per non dire del persistere di segnali del tutto contraddittori, come la riproposizione del ricorso ai pre-pensionamenti in casi aziendali importanti e molto evidenti.

È interessante notare che in una ricerca comparativa sui processi di invecchiamento e sulle politiche per l'impiego, che l'Ocse ha effettuato in 20 paesi⁴, è stato introdotto un nuovo riferimento anagrafico: lavoratori anziani sono considerati tutti coloro, uomini e donne, che hanno 50 e più anni; una scelta derivata dall'osservazione che in quasi tutti i paesi analizzati è a 50 anni che inizia il declino dei tassi di partecipazione al lavoro e il passaggio al pensionamento.

Fino ad oggi, però, il pensionamento non è stato sufficientemente affrontato come un processo complesso, né sul piano degli studi teorici, né su quello delle policy. Riduttivamente, continua ad essere rappresentato come un passaggio netto in cui gli individui scivolano da una vita di lavoro in cui il reddito principale è rappresentato da un salario o da uno stipendio a una condizione d'inattività basata sulla pensione. Ma cessare un'attività lavorativa non è sinonimo di andare in pensione, così come percepire una pensione non esclude la possibilità di svolgere un lavoro remunerato, né tanto meno di avere altri redditi. Il passaggio dal lavoro alla pensione è divenuta un'esperienza più flessibile, meno standardizzata, che rispecchia sia le caratteristiche dei soggetti che la intraprendono, sia le diverse pratiche aziendali, sia le politiche pubbliche che la regolamentano. Nello stesso tempo, si vanno diffondendo nuove evidenze del fatto che una vita attiva non corrisponde necessariamente allo svolgimento di un ruolo lavorativo, ma può comprendere diverse altre modalità di presenza nella comunità più allargata.

Mentre il dibattito che accompagna i vari progetti di riforma pensionistica ha fino ad ora privilegiato preoccupazioni di risanamento dei conti pubblici e dei bilanci degli istituti di previdenza, non sono stati abbastanza indagati i complessi mutamenti legati all'invecchiamento della popolazione, ai nuovi calendari biografici che si collegano all'allungamento della vita lavorativa, ma anche al rallentamento dell'entrata nella vita adulta e alle condizioni con cui è possibile realizzare le carriere nei diversi contesti organizzativi, alle conseguenze di tutto ciò per il sistema complessivo di sicurezza sociale.

Ne consegue che, per molte persone, un definito modello sociale di comportamento si va modificando proprio mentre esse transitano verso età e fasi della vita in cui forse è diventato difficile riconoscersi, sia in quanto lavoratori e lavoratrici ancora occupati, sia come pensionati e pensionate. Così, entro le stesse coorti di età, si

⁴ Ocse, *Ageing and Employment Policies*, Paris, 2004.



vanno delineando strategie di vita anche molto differenziate, per effetto di variabili significative come il genere, il livello di istruzione, il profilo professionale, il settore di provenienza lavorativa.

Diventa perciò interessante chiedersi se, nel quadro composito di risorse e vincoli, sono rintracciabili aspirazioni a forme graduali di transizione dal lavoro alla pensione, a tentativi di trovare un lavoro su misura per la propria età, a sperimentare forme di attività non produttive, ma di partecipazione volontaria/sociale o domande di nuovi modi di vivere il tempo libero dal lavoro. Ma i diversi calendari che si prospettano agli individui gettano una nuova luce anche sul tratto di vita già compiuto, oltre che sul futuro ancora da realizzare: diviene possibile far emergere segnali di modalità dinamiche e aperte alla varianza e alla flessibilità dei corsi di vita, e portare in evidenza i diversi riferimenti sociali che funzionano come dispositivi di identificazione.

In sintesi, un'indagine su queste coorti di età potrebbe contribuire ad allargare la nostra comprensione sui cambiamenti sociali testimoniati dall'emergere di gruppi di età con diverse risorse e nuovi modi di essere rispetto al passato. Un tale obiettivo può essere perseguito utilizzando l'età come un indicatore "relativo" rispetto alla continuità delle biografie individuali; raccogliendo direttamente l'esperienza di persone che attraversano fasi della vita sempre meno ovvie; ponendo in luce le diverse rappresentazioni di una realtà sociale che, mentre connette e integra maggiormente le età, ne altera i tradizionali processi di stratificazione e rimodella le norme di trasmissione e di reciprocità fra le generazioni.

1.2 Obiettivi e struttura dell'indagine

Uno studio sulle donne e gli uomini di due coorti di età (quella fra i 50 e i 54 anni e quella fra i 55 e i 60 anni), attraverso la prospettiva del "corso di vita", può risultare particolarmente interessante per diversi motivi.

Tali soggetti sono in una fase della vita in cui generalmente si avvicina la conclusione della storia lavorativa e si affronta la transizione al pensionamento. Diventa perciò interessante indagare:

- *chi ancora è occupato/a*: con quali mappe cognitive e progettuali sta vivendo la propria situazione professionale, come legge la propria realtà lavorativa, come definisce le opportunità e i vincoli presenti; quali strategie ha intrapreso per un ulteriore consolidamento delle competenze e/o per la preparazione al pensionamento (anche alla luce delle nuove disposizioni in materia previdenziale);
- *chi è già in pensione*: come ha vissuto le diverse transizioni connesse alla fine del rapporto di lavoro, quale bilancio ne trae verso il futuro, quali eventuali altre attività e combinazioni fra pensione e lavoro abbia sperimentato; quali risorse economiche e di reti siano state attivate nella transizione; quali cambiamenti ne siano conseguiti nelle strategie di vita;

- *in generale*, come ridefiniscono la propria *collocazione nella rete familiare e parentale*: le forme di rinegoziazione nella divisione del lavoro di cura, la posizione nelle carriere “moralì”, le forme delle trasmissioni e degli scambi fra le generazioni;
- *che orientamento presentano verso il tempo libero*: come spendono il loro tempo negli anni lavorativi e negli anni in cui sono pensionati/e; gli orientamenti verso una “vita attiva” o forme più passive di uso del tempo libero; la propensione verso il volontariato, il lavoro gratuito, le relazioni sociali e le esigenze di socialità;
- *le percezioni del processo di invecchiamento*: la definizione dei loro anni e della loro fase di vita, le domande sul significato dell’invecchiare, ma anche le domande formative, di partecipazione, di crescita e di relazione fra le generazioni, la ricerca di modi di vivere per continuare ad apprendere, ad amare, ad accettare le opportunità e i rischi della nuova età.

La ricerca intrapresa dall’IRES sui “nuovi cinquantenni” si propone di offrire elementi conoscitivi sulle esperienze di vita, le risorse, le esigenze di un segmento rilevante e crescente della popolazione adulta, le persone con una età compresa fra i 50 e i 60 anni, contribuendo a promuovere nuovi orientamenti conoscitivi sui processi di transizione nell’età adulta – dei quali il passaggio al pensionamento è certamente un riferimento reale e simbolico importante, per le diverse transizioni implicate nelle interdipendenze fra salute, lavoro, guadagno, interessi personali e responsabilità familiari.

L’attività di ricerca complessiva ha compreso *due distinte fasi* di lavoro empirico:

1. *un’attività di ricognizione e di studio di carattere esplorativo*, basata su alcuni casi aziendali approfonditi soprattutto con metodi qualitativi: *focus groups* e interviste a lavoratori maturi e pensionati recenti;
2. *un’indagine empirica su un campione statisticamente rappresentativo* della popolazione regionale di 50-60 anni, per cogliere e misurare le tendenze in atto su una scala più ampia, con l’uso di uno strumento standardizzato (questionario).

Nel presente rapporto di ricerca sono presentati e discussi i risultati dell’indagine esplorativa, condotta in alcune realtà aziendali piemontesi, nel corso dell’anno 2006.



2. Le transizioni lavoro-pensione in alcuni casi aziendali: una ricerca esplorativa

Età e genere sono due costrutti che con fatica si sottraggono a un certo determinismo biologico. Termini come maschile e femminile, età e anche vecchiaia, sono ancora avvolti in una visione prioritariamente “naturalistica” delle loro determinanti, come se fossero identità che gli individui trovano già disponibili per la definizione e l’orientamento delle loro esistenze¹. Eppure, constatiamo che è sempre meno facile indicare a quale età anagrafica un individuo cominci a invecchiare, così come diviene meno certo identificare i compiti e i confini dell’età adulta, a cui sempre meno si adatta la tradizionale definizione di età della maturità, intesa come epilogo del percorso evolutivo.

L’azione combinata di trasformazioni demografiche, economiche e sociali degli ultimi decenni ha modificato la scansione temporale dei corsi di vita, almeno quella associata all’organizzazione industriale di massa, e ha trasformato la struttura delle relazioni fra compiti ed età.

Se in un recente passato era facile associare a una certa fase della vita precise definizioni e attribuirvi relativi compiti (da giovani la formazione, nelle età centrali il lavoro e la cura della famiglia, da anziani la “pensione”), oggi i calendari previsti per certe attività sono più sfumati, e diviene meno chiaro prevedere gli effetti dell’organizzazione sociale sulla vita delle singole persone.

Un ruolo rilevante è da attribuire al continuo aumento delle speranze di vita, che sta favorendo uno slittamento fra compiti sociali ed età anagrafica, dilatando fasi della vita, quale la giovinezza e l’età della vecchiaia, un tempo più ristrette, più delineate. Anche il mutamento del modello produttivo del tipo detto “fordista”, cui si trovavano associati modi piuttosto definiti di regolazione dell’esperienza umana, favorisce percorsi di vita meno rigidi e più aperti alla varianza. Un esempio di questo processo di “de-istituzionalizzazione” dei corsi di vita ci è fornito proprio dal tema del pensionamento: nonostante l’età stabilita come soglia legale per andare in pensione fosse di 65 anni, in quasi tutti i paesi europei negli scorsi decenni le età medie reali di pensionamento in genere sono state di molto inferiori. In sostanza, il mutamento nelle età di pensionamento è avvenuto in assenza di modifiche delle regole istituzionali che ne avevano codificato l’età legale. Ora, si ha l’impressione che si sia avviato un processo nella direzione inversa, ma restano significative le situazioni di divergenza fra le dinamiche reali e quelle “legali”.

¹ L’autrice che più ha contribuito in Italia allo sviluppo della letteratura sociologica del costrutto di genere e di età è Chiara Saraceno. In particolare nei saggi: C. Saraceno, S. Piccone Stella (a cura di), *Genere. La costruzione sociale del femminile e del maschile*, Il Mulino, Bologna, 2001; C. Saraceno, *Età e corso della vita* cit.



Un campo di ricerca che può presentare notevole interesse per alimentare e orientare le politiche pubbliche sull'active ageing ha per oggetto le modalità con cui le imprese e gli individui che vi lavorano si stanno preparando a gestire i nuovi aspetti connessi ai cambiamenti nelle età e nel processo di invecchiamento, anche in relazione ai nuovi indirizzi che i processi di riforma delle pensioni stanno determinando.

L'area d'indagine riguarda nei fatti – per il periodo in cui è stata svolta – *la transizione alla pensione*, intesa come processo complesso, che implica diverse prospettive temporali, differenti logiche di azione, molte transizioni di ruolo e di appartenenze. Come tutti i passaggi di status, che siano normativamente previsti o risultino inattesi, sollecitano gli individui alla ricerca di soluzioni di adattamento, che possono produrre effetti di conferma o scostamento da modalità più abitudinarie. Le strategie delle persone si confrontano inoltre con set normativi e istituzionali in evoluzione, circostanze inedite che possono favorire risposte dal segno più adattivo e tradizionale oppure innovativo. Si è cercato di sondare alcuni aspetti di questi complessi intrecci, focalizzando l'attenzione sulle persone nelle coorti di età compresa fra i 50 e i 60 anni, che si trovano a sviluppare strategie per gli ultimi anni della vita lavorativa dai contenuti e dalle forme non necessariamente definitive o univoche, all'interno di scenari in trasformazione dai tratti spesso contraddittori e confusi, in presenza di risorse e di opportunità molteplici.

Alcuni interrogativi della ricerca possono essere richiamati come segue.

Qual è il clima che si respira oggi nei luoghi di lavoro nelle fasi di preparazione e passaggio dal lavoro alla pensione? Con quali orientamenti di valore e strategie le imprese affrontano la gestione del personale occupato che invecchia e che va in pensione e come i lavoratori e le lavoratrici affrontano i problemi della loro seconda metà della vita?

Quali sono le percezioni più diffuse circa l'età considerata giusta per andare in pensione? Vi sono eventuali stereotipi o comportamenti legati all'età che possono forzare queste percezioni, in un senso o nell'altro?

In particolare, come ci si prepara ad allentare il rapporto con il lavoro, con quali progettualità e strategie di vita? Vi è un passaggio di consegne, formale o informale? Vi sono rituali del pensionamento, vi sono iniziative o azioni aziendali nei confronti dei pensionandi/e e dei pensionati/e? Vi è qualche tentativo di trattenerli al lavoro? Vi sono offerte e disponibilità da parte aziendale per successive collaborazioni? Chi è in pensione mantiene contatti con l'azienda e per quali aspetti?

Anche alla luce potente della variabile di genere, come si preparano uomini e donne alla transizione al pensionamento, e come progettano di riorganizzare le loro esistenze, come si prospettano l'uso del tempo che diverrà "libero"? Cosa offre il contesto locale dove le persone risiedono in termini di servizi e attività per coloro che vogliono riflettere, progettare, o dar corso a iniziative per un active ageing anche nel momento del pensionamento?

Si può ipotizzare, come sostiene B. Friedan², che con la tappa del pensionamento, si vada verso un progressivo avvicinarsi dei corsi vita maschili e femminili, e una conseguente integrazione delle qualità maschili e femminili, in questo senso, potrebbe emergere una nuova dimensione dell'esperienza umana?

La transizione alla pensione, indagata da diverse angolature, potrebbe consentire di evidenziare i diversi stadi di un processo che viene assumendo caratteristiche nuove e differenziate, in relazione ai mutamenti nelle norme pensionistiche e previdenziali, nelle strategie di impresa, nell'avvicinarsi delle coorti e delle generazioni e nel variare dei modelli culturali sull'invecchiamento sociale.

2.1 Il percorso della ricerca

La fase esplorativa della ricerca è stata condotta con metodologie qualitative. La scelta di privilegiare un approccio qualitativo deriva dalla necessità di corredare i risultati dello studio di ricognizione sull'ageing, effettuato a livello internazionale³, con elementi conoscitivi riferiti alle esperienze specifiche di donne e uomini che appartengono alle due coorti di età individuate. I risultati di entrambi gli studi sono poi orientati a sostenere il lavoro di formulazione delle ipotesi di ricerca per una fase di indagine più quantitativa, basata sulla somministrazione di un questionario telefonico a un campione rappresentativo della popolazione piemontese delle età indagate.

Trattandosi di uno studio esplorativo, le unità di riferimento dell'analisi sono numericamente piccole, ma la raccolta e l'analisi di materiale biografico hanno consentito di acquisire informazioni e conoscenze utili per approfondire la prospettiva teorica degli studi sull'ageing, con particolare riferimento ai processi di cambiamento nell'età adulta.

Una tesi che ha influenzato la ricerca è quella che sostiene che una lettura più raffinata dei corsi di vita, la "particolarizzazione delle biografie" come l'ha definita W. Heinz⁴, può aiutare a comprendere meglio la dialettica relazionale che li contrassegna e a rendere più evidenti i legami e le interdipendenze fra biografie individuali e comportamenti collettivi. In questa prospettiva la ricerca ha inteso esplorare con quali tappe e con quali significati le persone cinquantenni affrontino le transizioni implicite in questa fase della loro vita, le mappe che orientano le loro scelte e i loro comportamenti, e le percezioni circa eventuali disallineamenti fra età anagrafica ed età sociale, e le strategie per connettere e gestire gli sfasamenti fra percezioni soggettive e calendari sociali.

² B. Friedan, *L'età da inventare. La seconda metà della vita*, Frassinelli, Milano, 1994.

³ L. Abburrà, E. Donati, *Ageing* cit.

⁴ W. Heinz, *Lavoro e corso della vita, prospettive di ricerca comparativa*, in C. Saraceno (a cura di), *Età e corso della vita* cit.



Più in particolare, le attività di indagine in cui si è articolata la ricerca qualitativa sono state:

1. Colloqui preliminari con alcuni testimoni privilegiati per sondare gli orientamenti e le percezioni del tema dell'invecchiamento della manodopera, delle transizioni fra lavoro e pensione e delle indicazioni di policy per il mantenimento al lavoro delle persone adulte.

Sono stati individuati alcuni referenti di associazioni datoriali presenti nel territorio e associazioni di lavoratori pensionati. Oltre a rappresentare una fase di ascolto e di raccolta di informazioni utili a precisare ulteriormente i termini della tematica, gli incontri hanno fornito una preziosa bussola di orientamento per indirizzare la scelta delle imprese, oggetto del lavoro di case-analysis, nonché l'individuazione di alcune esperienze di uscita anticipata dal mondo del lavoro, che è stato possibile approfondire attraverso la tecnica del focus-group.

2. Individuazione di alcune imprese, di grandi dimensioni, per la realizzazione di altrettanti studi di caso inerenti il processo di pensionamento. Le imprese che hanno collaborato a questa fase della ricerca sono tre:

- SKF Italia spa (settore metalmeccanico);
- AEM Torino (settore energetico);
- Loro Piana spa (settore tessile).

Le tre realtà aziendali coinvolte hanno acconsentito alla realizzazione del programma di indagine loro prospettato, fornendo, attraverso una regia impegnativa, la possibilità di intervistare il loro personale attivo e in quiescenza e mettendo a disposizione materiale di documentazione. In tutti gli interlocutori, dai responsabili delle risorse umane ai rappresentanti delle organizzazioni sindacali, e direttamente tra le lavoratrici e i lavoratori coinvolti, il tema ha suscitato un appassionato interesse e una disponibilità al confronto molto seria.

In ogni realtà organizzativa sono state realizzate le seguenti attività di rilevazione:

- interviste ai responsabili delle risorse umane;
- interviste ai rappresentanti sindacali aziendali;
- focus group con lavoratori e lavoratrici in produzione e in pensione, di età compresa fra i 50 e i 60 anni.

3. Realizzazione di un focus-group con aderenti all'UGAF Torino, Associazione Seniores aziende Fiat. Gli uomini e le donne che hanno dato la loro disponibilità a partecipare all'intervista (in totale sette persone) sono soggetti di età compresa fra i 50 e i 60 anni, con alle spalle diversi ruoli professionali nel gruppo Fiat, che hanno usufruito di forme di incentivazione economica all'uscita dal lavoro.

Si presentano di seguito i risultati dei singoli casi aziendali e, successivamente, le considerazioni di sintesi suggerite dal loro insieme.

2.2 SKF: il leader mondiale dei cuscinetti non dorme sugli allori

SKF è leader mondiale nella fornitura di prodotti e servizi nel business dei cuscinetti volventi e delle guarnizioni di tenuta. SKF è presente con i propri stabilimenti in più di 20 paesi e con unità di vendita in circa 70. Il numero complessivo dei dipendenti del gruppo raggiunge le 40.000 unità.

Airasca (To) è la sede dello stabilimento italiano, che è composto da una unità della divisione Otomotiv⁵ e dal centro di ricerche e sviluppo Car Corner, per la progettazione dei componenti morforuota. Attualmente vi lavorano circa 900 dipendenti, 800 operai e operaie e un centinaio di unità di staff.

La storia di questo gruppo è affascinante: così esordisce il capo del personale dello stabilimento di Airasca.

L'azienda è svedese, ma una linea di discendenza è italiana, per la precisione piemontese, e va cercata nel comune di Villar Perosa.

Nel 1906 la Riv è una piccola officina che produce cuscinetti a sfera: il titolare è il signor Roberto Incerti-Guillar di Villar Perosa. Il principale cliente della Riv è la Fiat che decide dopo qualche anno di acquistare non più solo i prodotti, ma l'intera officina del Signor Incerti. Da quel momento si moltiplicano gli stabilimenti che producono cuscinetti a sfera: in Piemonte, oltre a Villar Perosa, c'è la sede del Lingotto di via Nizza a Torino, poi Massa, Cassino, Airasca e Bari.

A notevole distanza, in un paese del Nord Europa, precisamente in Svezia, a poco più di un anno di distanza, nel 1907, un altro artigiano avvia la produzione di cuscinetti a sfera. Nell'arco di cinquant'anni l'impresa SKF raggiunge una produzione di livello internazionale ed è concorrente della Riv-Fiat. Nel 1962 avviene la joint venture fra i due gruppi e in Italia nasce la Riv-SKF; l'affiancamento al vecchio nome dell'azienda originaria rappresenta il primo passo verso l'acquisizione da parte della ditta svedese, assai più grande ed estesa nel mondo, e negli anni ottanta il processo si completa con l'assorbimento totale del pacchetto azionario italiano Riv-Fiat da parte di SKF. L'azienda è metalmeccanica con una prevalenza di manodopera maschile: tuttavia i radicali mutamenti tecnologici nei sistemi di lavorazione hanno consentito negli ultimi anni l'inserimento anche di personale femminile, sia in produzione che negli enti di supporto, come qualità esterna e uffici tecnici. La media di presenza femminile nel gruppo SKF è del 15%, nello stabilimento di Airasca è intorno al 10%, ma il dato è in aumento⁶.

⁵ La divisione Otomotiv è una divisione internazionale, la maggiore del gruppo SKF, sia per numero di dipendenti che per numero di stabilimenti. Ha unità produttive in tutti i continenti e una rete di vendita globale. È suddivisa in tre grandi business unit: "Car", prodotti volventi dedicati al mercato auto; "Trucks", per i veicoli pesanti; "Bread&Wire", unità che progetta apparati di mecatronica.

⁶ Nell'ultimo anno su cinque corsi di formazione per l'inserimento aziendale, vi è stata una presenza di donne selezionate e interessate a lavorare in SKF pari al 40-45%.



Al momento dell'indagine, nello stabilimento di Airasca il personale con più di 50 anni conta circa 130 unità, pari al 15% del totale: di questi circa 90 sono gli operai (tutti uomini) e 40 gli impiegati, fra cui 14 donne.

Fra il personale più giovane, con meno di 50 anni, troviamo un maggior numero di donne, sia fra gli operai (128 su un totale di 708) che fra gli impiegati (21 su 117).

2.2.1 Il punto di vista del capo del personale

La media dell'età di uscita dal lavoro per pensionamento è relativamente bassa e la ragione va cercata nelle origini italiane dell'azienda:

Questo stabilimento ha dipendenti che sono entrati con le braghe corte e con molta facilità noi festeggiamo cinquantenni che raggiungono i 35 anni di anzianità. Mediamente consegnano 3 o 4 riconoscimenti di fedeltà al mese, a coloro che raggiungono i 30 anni di anzianità.

È una realtà produttiva che oggi fotografa un'età media anagrafica relativamente giovane e un'età aziendale molto elevata; un dato che muterà nel giro di 10-15 anni, con un'età media in aumento a causa degli inserimenti professionali di giovani diplomati e laureati. Nel corso degli ultimi dieci anni si sono avviati, in accordo con le rappresentanze sindacali, procedimenti di mobilità su base volontaria, con uscita anticipata rispetto al pensionamento, che hanno alleggerito la fascia degli ultracinquantenni. "Una soluzione tradizionale al fenomeno dell'invecchiamento della manodopera?" Il capo del personale accoglie la domanda provocatoria per raccontare gli orientamenti e la gestione delle risorse umane in Skf.

Formazione continua, monitoraggio delle competenze, piani di sviluppo e salute e sicurezza degli ambienti di lavoro: questi sono i sistemi che Skf può vantare come strategie per la nuova mission aziendale che non è più la vendita di prodotti, ma l'offerta di conoscenza ingegneristica (è scomparsa la parola cuscinetto che identificava il prodotto, sostituita da *preferred knowledge engineering company* che rappresenta la conoscenza prodotta dall'integrazione fra processi diversi). Questa nuova filosofia di produzione necessita di una gestione delle risorse umane capace di generare conoscenza attraverso una cultura della formazione permanente, di sviluppare l'adattabilità del personale, per prevenire l'esclusione dei lavoratori e delle lavoratrici più anziani.

Le conseguenze di queste strategie, sintetizzate dal nostro interlocutore in termini di gestione del personale adulto, sono importanti:

- *La formazione continua* è erogata a tutto il personale, di produzione e di staff. Tutta la produzione è organizzata per canali e il personale addetto è organizzato in team. Dato che l'attività di formazione è rivolta al team, tutti vi partecipano nella stessa quantità e con le stesse modalità. L'obiettivo è creare polivalenza tra canali diversi; occorre che un numero maggiore di persone possieda competenze per

gestire non solo le realtà operative del proprio canale, ma anche di quello degli altri. I team comprendono persone di età molto diverse: il personale più giovane è affiancato a dipendenti più anziani. La produzione si realizza attraverso un bilanciamento delle competenze gestionali delle macchine, possedute dalle persone giovani, con le esperienze di qualità proprie delle competenze dei più adulti. Mentre i più giovani hanno competenze softwaristiche e abilità ai quadri di comando di un tornio, gli adulti con più esperienza confluiscono nei centri di eccellenza che si occupano di qualità e sviluppo del prodotto, resettaggio, engineering.

- *Mappatura e monitoraggio delle competenze e piani di sviluppo individuali* coinvolgono tutto il personale. A livello di staff si applica il sistema IDP, Individual Development Plan, che prevede la mappatura delle competenze e la performance review. Si tratta di strumenti che permettono di valutare e di monitorare la crescita dei saperi di coloro che lavorano in azienda, indipendentemente dalla loro età. Questo sistema è frutto di un lavoro di ricerca e di analisi durato più di dieci anni, che si è posto anche il seguente interrogativo: “ma alla persona a cui mancano due o tre anni alla pensione, che effetto può fare avere un piano di sviluppo che prevede che la si mandi a studiare inglese o a fare un corso di perfezionamento su un sistema informatico?” La risposta aziendale è un investimento globale in cui il presupposto motivazionale del personale sia considerato anch’esso fattore di sviluppo professionale: alle leve della formazione e della valutazione delle competenze si affianca la strategia di sviluppo dell’adesione ai valori che individuano SKF, aspetti anch’essi oggetto di valutazione secondo gli standard strategici del gruppo.
- *Promozione della salute attraverso azioni diversificate in favore dell’igiene, della sicurezza e della prevenzione dei rischi di invalidità.* SKF dispone di un codice di comportamento in cui si impegna ad “assicurare a tutti i dipendenti un ambiente e un posto di lavoro in cui siano salvaguardati la sicurezza e la salute individuale. L’obiettivo del gruppo è eliminare – Zero Accident – e non solo ridurre gli incidenti sul lavoro e gli infortuni in tutte le unità”⁷.

Gli obiettivi di SKF possono essere definiti in linea con le indicazioni fornite dall’Unione Europea per prevenire l’esclusione dei lavoratori e delle lavoratrici anziani. Da una parte vi stanno gli sforzi per la costituzione di un ambiente professionale che favorisca e incentivi il personale a rimanere in azienda, attraverso formazione continua, monitoraggio delle competenze e delle attitudini, piani di sviluppo; dall’altro vi sono gli interventi che mirano a creare ambienti di lavoro gradevoli, in cui le persone, indipendentemente dall’età, possano avere garantito un posto di lavoro piacevole, sicuro, attento alla salute, per tutta la durata della loro carriera lavorativa.

⁷ Come è documentato nel codice di comportamento elaborato in SKF.



2.2.2 Il punto di vista dei dipendenti con più di 50 anni

Le storie raccolte confermano quanto segnalato dal capo del personale. Quelli che parlano sono dipendenti di età anagrafica compresa fra i 51 e i 55 anni, ma con una elevata anzianità di servizio: gli uomini sono davvero entrati con le braghe corte e le donne con i calzettoni.

Ho compiuto 54 anni e questo è il mio 38° anno ininterrotto di lavoro qua. Si entrava a 16-17 anni, poi la sera si studiava, per chi voleva migliorarsi, e poi iniziava così l'avventura. Ho girato tutti gli stabilimenti SKF in Italia, ho cambiato più funzioni lavorative e a questo punto avrei ancora un annetto da fare e poi si vedrà.

Ho 53 anni. Anch'io ho fatto le scuole professionali e nel '69 sono entrata in SKF. La mia attività si è svolta tutta qui ad Airasca: prima operaio al tornio, poi elettricista, poi impiegato, capo ufficio e ora responsabile degli impianti. Al momento attuale non mi sento assolutamente di andare in pensione. Anzi, proprio con l'esperienza acquisita uno può ora mettere in atto quella che è stata l'esperienza di vita, inserendo le nuove tecnologie e le migliorie che oggi facilitano il ciclo produttivo.

Sono entrata in SKF dopo gli studi di ragioneria, nel 1969. Dopo quattro anni che lavoravo mi sono sposata e dopo tre ho avuto un figlio. Quest'anno ho 36 anni di anzianità. Ho cominciato all'età della pietra, quando avevamo dei libroni grossi, dove scrivevamo le entrate e le uscite del magazzino tutte a mano. È stato duro cambiare, un vero rifiuto davanti al computer. Poi piano piano uno l'apprezza e ora non tornerei più indietro. Nel nostro lavoro c'è sempre qualche novità, ed è sempre più difficile imparare cose nuove. Io, lo ammetto, ho cominciato ad avere problemi di memoria: certo, ho una grande esperienza, conosco bene il lavoro e questo mi aiuta, ma io non vedo l'ora di stare a casa e non penso di annoiarmi. Mio marito ha un'attività in proprio e mi ha già chiesto di dargli una mano.

Ho 51 anni: ho iniziato a lavorare nel '72 ma ho tappe diverse. Sono entrato come operaio alla Indesit. Poi ho frequentato un corso per aggiustatore attrezzista all'Unione Industriali e sono stato assunto in Fiat, dove ho fatto 25 anni di manutenzione. Dopodiché è crollato tutto e sono riuscito a entrare nel 1997 qui alla SKF. Non è stato facile: avevo un rapporto bellissimo con l'azienda, con i compagni, con il lavoro. Alla fine ti viene a mancare anche la fontanella dove andavi sempre a bere. Ora mi mancano sette anni per arrivare ai 40 di contribuzione. Pensavo fosse facile cambiare, invece ti devi adattare, ci sono mentalità diverse e puoi dirti inserito solo quando sei padrone del tuo lavoro.

Ho iniziato a lavorare a 17 anni: prima come apprendista, poi ho fatto una scuola professionale da tornitore-aggiustatore. Lavoravo bene ma ero molto scomodo: prendevo il treno alle 6 e 15, arrivavo alla stazione di Nichelino, avevo una bici e poi una buona mezzora di pedalata. Poi nel '69 la ditta acquista un nuovo capannone e ci spedisce a lavorare ancora più lontano: si facevano anche 12-13 ore al giorno, spesso la domenica e poi di colpo la crisi. Per passare il tempo verniciavo la cancellata intorno alla fabbrica. Tramite un amico ho fatto domanda qui alla SKF

e sono stato assunto nel 1977. Ho lavorato due mesi poi un incidente mi ha costretto alla mutua per sei mesi. Per fortuna un bravo capo reparto, un gran signore, mi ha proposto di passare al collaudo e da allora a oggi sono molto soddisfatto. Ho 53 anni e a fine anno ho maturato 38 anni di anzianità, per cui posso uscire. Non mi pongo ancora il problema: cosa farò se andrò? A casa sicuramente non ci sto.

Ho compiuto 53 anni e l'anno prossimo avrò 35 anni di servizio. Sono stata sempre alle vendite estere e quando la ditta si è trasferita ad Airasca io e mio marito abbiamo comprato casa a Pinerolo. Ho sempre lavorato nello stesso posto: è un lavoro che mi piace molto, lo faccio volentieri. Quello che vedo di positivo con l'ingresso dei giovani è che rendono l'ambiente molto vivace. A volte li rimprovero, ma mi ci trovo bene. Per me la pensione arriverà non prima di cinque anni.

Già da queste prime testimonianze emergono alcuni tratti di una condizione lavorativa che sembra distintiva di queste coorti di età:

- un'ampia disponibilità di lavoro stabile;
- un ingresso in giovane età, soprattutto per gli uomini, nel mercato del lavoro;
- gli uomini possiedono la licenza dell'obbligo quando iniziano a lavorare: la carriera formativa si completa quando si è già occupati, attraverso la frequenza di corsi di formazione e con l'apprendimento *on the job*;
- le due lavoratrici intervistate sono diplomate quando entrano in SKF;
- le donne hanno minore mobilità professionale: come risulta tipico dei contesti organizzativi tradizionalmente maschili, le donne sono concentrate nell'area amministrativa, che generalmente non rappresenta il core business dell'impresa e prospetta una minore progressione di carriera. Al momento dell'assunzione sono inserite in categorie di inquadramento più elevate degli uomini, ma se progrediscono, è soprattutto in relazione agli automatismi di carriera;
- questa generazione ha potuto usufruire di una serie di circostanze favorevoli che hanno consentito di raggiungere precocemente, se rapportate sia alle generazioni precedenti che a quelle nate dopo il 1960, una condizione di autonomia nei confronti dei loro genitori.

Questa coorte eredita la stagione dei prepensionamenti diffusi ed è coinvolta dai processi di riforma che prevedono un prolungamento della durata della vita lavorativa. Quando arrivano intorno ai 50 anni avvertono che è un po' più complicato e difficile investire ancora nel lavoro, così come cominciare a pensarsi come pensionati può non corrispondere ai loro desideri e auto-percezioni. Gli individui si dotano di differenti strategie in relazione a variabili significative quali il genere, il livello di istruzione, il profilo professionale, le condizioni familiari e lo stato di salute, su cui influiscono in modo rilevante le politiche di impresa verso i lavoratori più maturi.

Certo, i comportamenti e le culture organizzative giocano un ruolo fondamentale nel condizionare gli esiti occupazionali dei lavoratori maturi. Ad esempio, investire anco-



ra nel lavoro? Come ricordava il capo del personale, in SKF si continua a investire sul dipendente, anche se adulto. Ma cosa significa investire sul lavoro per chi è prossimo alla pensione? Il tema è complesso, articolato, dipende da molti fattori, formali e informali.

Occorre richiamare il processo di radicale trasformazione del lavoro che si è verificato negli ultimi 20 anni e che ha modificato i contenuti del lavoro: ci riferiamo al processo di innovazione tecnologica, con la diffusione della conoscenza informatica, che ha concorso a eliminare una considerevole parte della fatica fisica del lavoro, ma ha anche richiesto ai lavoratori e alle lavoratrici un grande sforzo per apprendere nuovi linguaggi, adattarsi agli strumenti e ai ritmi che impongono, ad assumere comportamenti ispirati a un maggiore coinvolgimento.

Una delle conseguenze del cambiamento nei modelli organizzativi della produzione è che “sembra che si lavori di meno, ma ci si ritrova sommersi di lavoro” (Supiot, 2003). La riduzione quantitativa del tempo di lavoro si è accompagnata a una intensificazione della prestazione, in termini sia di ritmi che di responsabilità, paradosso che coinvolge sia i lavoratori e le lavoratrici sia il management.

Per chi sta programmando l'uscita dall'azienda, investire ancora può significare rendere possibile il processo di trasmissione delle proprie competenze ai più giovani:

Io ho sempre continuato a investire e a migliorarmi, nonostante avessi già una buona professionalità. In questo ultimo anno cerco di stare al passo coi tempi: il mio problema è trasmettere quello che so al mio eventuale successore.

Diversa la situazione di chi ha dovuto accelerare la transizione alla pensione a seguito di problemi di tipo familiare:

Mia moglie l'anno scorso ha avuto un trauma e si è trovata a passare dalla totale indipendenza alla dipendenza. Sono cose che ti portano a metter in primo piano la famiglia e non il lavoro. Se non fosse accaduto, fino a due anni fa il mio modo di pensare era totalmente diverso e avrei potuto proseguire a lavorare.

Per chi ha un ruolo di responsabilità, investire per l'acquisizione di competenze, per comprendere nuove procedure, per continuare ad essere un punto di riferimento, è una logica conseguenza:

Devo sempre investire su quello che è la mia esperienza personale, le mie capacità professionali per far sì che la produzione non abbia a risentirne. È un investimento continuo. Altrimenti non sei nemmeno responsabile. Al momento attuale, anche con i capelli grigi, la mia attività è il lavoro.

Ancora:

Essendo responsabile devi per forza essere presente, spingere sempre, seguire i progetti, le cose nuove.

A volte investire non è necessariamente una scelta, ma una necessità imposta dai cambiamenti tecnologici:

Bisogna sempre andare avanti, arrivano attrezzature nuove, non puoi lasciare, mollare.

O una conseguenza inevitabile della competizione con il personale più giovane:

Il lavoro è talmente cambiato che non si può stare indietro, occorre aggiornarsi. Certo che rispetto ai giovani facciamo più fatica, però non ci tiriamo indietro, e ci si sente comunque ancora capaci di fare e non possiamo dire davanti ai giovani: no, io non vado avanti.

L'investimento nel lavoro viene rinforzato dalla dimensione valoriale del rapporto con il lavoro, motivato dalla necessità di prestare fede a un patto di fiducia che si è instaurato con l'azienda e che non è venuto meno negli ultimi anni:

Io voglio investire, se anche mancasse un mese, io fino all'ultimo farò quel lavoro, cercherò sempre di farlo, anche per essere leale, verso l'azienda, verso chi ti ha dato fiducia, verso tutti quanti.

Investire dentro o fuori il lavoro? Qualcuno pare sostare in una zona di indeterminazione, in una posizione di attesa dell'iniziativa aziendale per definire meglio i contorni della propria situazione, comprendere il grado di sostituibilità della propria posizione:

Penso di investire ancora, ma non so se nell'ambito del lavoro o altrove. Vorrei trasmettere la mia professionalità, ma non si può fare in due, sei mesi, ci vogliono anni perché ho avuto la fortuna di crescere molto nella mia professionalità. Mi hanno affiancato dei giovani per due o tre mesi e poi mi hanno chiesto se ero pazzo a lavorare così.

Le regole codificate convivono con gli aspetti più informali, altrettanto cogenti nell'orientare il comportamento degli individui: come risulta evidente quando si porta come esempio il dispositivo dell'affiancamento, che può significare l'evento che esorta alla transizione verso la pensione o ne posticipa i tempi, consentendo di raccogliere ulteriori elementi conoscitivi con i quali ridisegnare il posto del lavoro nella propria economia di vita:

Il giorno che mi diranno – qua hai vicino la persona che ti sostituisce – allora le cose cambieranno. Vuol dire che hanno segnato il tuo tempo, che è ora di andare, vuol dire che è arrivato il tuo tempo.

Oppure:

È un segnale che si può percepire in modo ambiguo: qua mi vogliono far secco, per usare un gergo, ma può anche voler dire che la tua professione è riconosciu-



ta. Qualora ti dicessero da domani tu stai a casa, vuol dire che quello che hai fatto serviva a poco, diventerebbe ancora più difficile.

Ci sarebbe un trauma psicologico a sapere che quello che hai fatto per tutta una vita non ha lasciato traccia, se invece arriva qualcuno a imparare, c'è una continuità di quello che hai fatto sinora.

Avere esperienza permette di divenire un punto di riferimento per i colleghi e le colleghe più giovani:

E questo diventa un segnale importante del proprio valore, della propria professionalità, della maturità acquisita e dà un segno che davvero per imparare a fare le cose ci vuole tempo. Questo però non avviene perché te lo dicono, ma perché vengono da te per determinate cose: sono messaggi molto sotterranei.

Nello stesso tempo, essere un riferimento può presentare il rischio di accentrare su di sé i problemi, assumerne una responsabilità esclusiva, senza saper o voler delegare, legittimando in questo modo la propria competenza e insostituibilità.

Le modalità di rapporto con i colleghi e le colleghe più giovani sono continuamente vigilate in questa fase della vita lavorativa: le loro reazioni diventano elementi sensibili con cui si cerca di catturare ulteriori segnali a conferma del valore della propria professionalità e delle modalità con cui la si è costruita; a volte si misura la concreta possibilità di integrazione fra le competenze e le energie dei giovani e la propria esperienza, autorevolezza, anche se dosata da una certa stanchezza.

Tutti gli intervistati sono consapevoli delle diverse abilità di cui i giovani, che entrano in azienda oggi, sono attrezzati. Ciò che sembra complicare la relazione con loro è una certa dose di impazienza dei più giovani, la loro voglia di imparare subito, senza chiedere, che altera quel processo di trasmissione affidato ai segreti del mestiere.

Io ho imparato a usare bene la lima, e adesso arrivo, non per disprezzo, ma per esperienza a vedere sti giovani! Sanno parlare di computer, ma non sanno nemmeno tenere le cose in mano. Io dove lavoro ora, mi faccio tutto io e loro lo sanno.

È difficile insegnare loro perché tanti non accettano i nostri modi, pensano di risolvere tutto con il computer, e il seghetto, la lima, il raschietto non sanno neppure come si tengono.

Il lavoro bisogna rubarlo, è una regola dell'anzianato, i segreti del mestiere. Questo era uno sprone per capire in fretta. Oggi non te lo rubano più, te lo lasciano.

Vogliono sapere tutto e subito senza il minimo sforzo e nessuno che li contraddice. Non gli deve mancare nulla.

C'è una enorme differenza fra come eravamo giovani noi e come lo sono adesso. Hanno tantissime qualità, sono abilissimi nei sistemi internet, in un attimo risolvono le cose, ma non hanno l'umiltà di imparare, di chiedere.

Invece noi non potevamo farlo. Quando arrivavi qui e vedevi il direttore, ti intimidiva, avevi soggezione. Oggi: ciao come stai. Manca un po' l'autorità e questo alimenta certa superficialità dei giovani nei confronti di chi ha contribuito al benessere di oggi.

Non tutto però è da rimpiangere del passato, certamente non il clima di soggezione che le rigide gerarchie imponevano e che oggi sarebbero impensabili con le nuove necessità produttive.

Siamo trasformati all'interno dell'azienda e anche noi abbiamo fatto l'evoluzione che ha compiuto l'azienda e siamo stati, se si può dire, al passo coi tempi. E al momento attuale, siamo ancora al passo coi tempi.

Una percezione che troveremo condivisa anche dai giovani pensionati Skf.

2.2.3 Il punto di vista dei pensionati e pensionate Skf

Anche quando si decide di andare in pensione, le motivazioni e i vissuti dei protagonisti sono assai vari e difforni. Non per tutti, ad esempio, lasciare il lavoro significa essere in pensione. O sentirsi pensionato e pensionata.

Ho cominciato a lavorare in questa azienda subito dopo il diploma, avevo 18 anni e ho fatto 36 anni di lavoro, senza fare cambiamenti. Sono entrata da ragazzina alla direzione del personale e ho finito alla direzione del personale. Questa azienda mi ha dato parecchio: ha avuto un ruolo importante nella mia formazione. Mi ha aiutata a vedere in modo diverso tante cose, a pensare, a ragionare. È importantissimo questo. Sono andata in pensione di mia iniziativa, senza rimpianti soprattutto per la stanchezza del viaggio quotidiano. Non è stato certo per mancanza di interesse: anzi, nell'ultimo periodo il lavoro era molto interessante. Ma lo stress del viaggio e la constatazione che in tutta la mia vita non avevo mai avuto nessun periodo in cui fossi libera di disporre del mio tempo. Disporre del mio tempo, ecco!

Vengo dalla Liguria: sono venuto in Piemonte dopo il militare, non trovavo lavoro e dopo una breve esperienza in Fiat, finita perché ci hanno licenziato tutti, sono entrato in Skf. Era praticamente il mio primo lavoro importante. E poi mi sono sposato, ho fatto famiglia qui e tutta la trafila che si può fare da giovane. Mi ha molto aiutato il mondo del lavoro ad affrontare tutte queste esperienze: qui dentro ho conosciuto tanti amici, eravamo tutti ragazzi e ragazze, avevamo la forza, un mondo da conoscere e siamo cresciuti. Ho avuto un lavoro abbastanza interessante, in continua evoluzione, così come evolveva l'azienda, dai cuscinetti alle emisfere; mi teneva sempre impegnato. A un certo punto ho detto: sono già 35 anni, posso andare in pensione, voglio dedicarmi alla mia vita. Di vita ne ho ancora per un certo periodo, sono ancora in salute, ho una figlia che lavora qui in Skf e quindi ho lasciato una traccia.

Sono entrato alla Riv nel 1970 come addestratore, ora ho 57 anni. In successione prima la scuola, il servizio militare e poi due anni in fonderia, ma il lavoro era peri-



coloso e ho cercato un'altra sistemazione. Dopo una decina di anni che ero in Skf mi è stata proposta una nuova funzione, ai servizi generali, un lavoro che mi piaceva moltissimo, adatto al mio carattere e alla mia formazione. Unico neo è che ho cominciato a fare il pendolare. Poi c'è stato un altro cambiamento aziendale: i servizi generali che prima avevano una certa consistenza cominciavano piano piano a ridursi, si perdevano attività e io continuavo a fare il pendolare. Quindi la responsabilità che nel tempo perdeva peso, la fatica del viaggio e un aggravamento di alcuni problemi di salute mi hanno fatto decidere di andare via, ma non sono in pensione, sono in mobilità fino alla fine dell'anno. Una delle condizioni che mi hanno posto per la mobilità è quella di occuparmi del museo della meccanica e del cuscinetto, voluto dall'azienda per celebrare il 90° anniversario della Riv e ora riconosciuto dalla Regione. Ho ancora un legame con l'azienda.

Ho avuto il primo contatto con la Riv a 14 anni con la scuola professionale e poi ho cominciato la mia lunga carriera: ho iniziato come addetto macchina operatore, però dopo due anni ero già stufo, e ho pensato bene che era meglio diplomarsi, quindi ho fatto la scuola serale e da diplomato sono passato verso la parte elettrica. Io ero elettrotecnico ma mi è stato proposto di fare il conduttore di uomini e ho iniziato a fare il capo squadra, poi il cambiamento filosofico degli anni ottanta e sono diventato capo reparto. Poi sono nati i canali di produzione ed ero capo canale e a metà degli anni ottanta ero responsabile di produzione. Nel 2000 (avevo già 52 anni), visto che si prospettava un periodo abbastanza duro di innovazione, è stata creata la figura del factory project manager e quindi negli ultimi tre anni ho seguito dalla progettazione alla produzione di prodotti nuovi. È stato interessantissimo. Ho cominciato da ragazzino e ho finito in bellezza. Ho deciso di andare in pensione perché reputavo che era trascorso abbastanza tempo, e negli ultimi tre anni è stata veramente dura, a volte persino drammatica.

Nel corso della loro carriera lavorativa, le persone intervistate sono state protagoniste di radicali trasformazioni nel modo di lavorare, che hanno richiesto loro un grande sforzo di apprendimento, di confronto con le novità, ma hanno nel contempo generato conoscenza, abilità, capacità, che hanno speso negli ultimi incarichi di lavoro, e ora nelle attività che hanno avviato, andando in pensione.

Il cambiamento è avvenuto negli strumenti di lavoro, che hanno sottratto fatica fisica, nei contenuti delle mansioni, che sono andate arricchendosi, nei ritmi e negli orari che si sono intensificati, nelle conoscenze incorporate nei nuovi processi di produzione. Colpisce la ricchezza delle descrizioni delle loro esperienze professionali, sia di coloro che sono rimasti addetti alla produzione, sia in chi svolgeva mansioni amministrative o per quei lavoratori che sono transitati da ruoli di linea a posizioni di staff, con incarichi manageriali. L'innovazione organizzativa ha rappresentato per tutti loro una grande sfida, che tuttavia non li ha spiazzati; l'azienda li ha saputi coinvolgere e mettere nelle condizioni di affrontare il cambiamento. Assunti come ragazzini, sono cresciuti professionalmente e il lavoro ha contribuito ad arricchire il loro personale percorso di vita. Non c'è traccia di rimpianto, ma la consapevolezza di un cambiamento che ha trasformato gli ambienti di lavoro e coinvolto le persone in modo radi-

calmente diverso dal passato: un cambiamento che li ha colti quando erano già adulti e si sono ritrovati a usare termini inusuali come “fare business” o “assumere una funzione di coordinamento”.

L'azienda si è evoluta molto, io l'ho vissuta completamente questa evoluzione, anzi nell'ultimo periodo il lavoro era diventato più ricco, si lavorava per progetti, integrando funzioni un tempo rigidamente separate.

Ci sono state proprio delle rivoluzioni organizzative: io sono passato dal regolo calcolatore alla calcolatrice e al computer. Abbiamo imparato a usarlo con fatica, abbiamo fatto corsi, ma avevamo paura a schiacciare i tasti. È stata davvero dura, ma ci ha permesso di apprendere velocemente. Oggi con internet continuo a vivere piacevolmente le mie attività personali.

Con l'introduzione dell'informatica, tutti noi eravamo responsabili di qualche funzione, non potevamo esimerci dal farle. Venivano ridotte le prestazioni manuali, ma il carico di lavoro aumentava tantissimo, ci dicevano – tanto con il computer riuscite a farlo. È stata una tragedia per qualche anno.

L'azienda ci ha costretti a investire anche da grandi: ti tagliava l'erba sotto i piedi. C'era l'obbligo di partecipare ai corsi di formazione, e questo ci poneva in una situazione nuova e non capivamo bene a cosa andavamo incontro. Ho fatto tanta fatica a evolvere, a ottenere i miei cambiamenti. Però eravamo anche disposti e curiosi perché l'azienda ha sempre avuto la politica del dare. E a non escludere. Ripensandoci oggi, mi sembra ancora più chiaro.

Lavorare alla Riv prima e alla Skf poi, è stato per tutti motivo di orgoglio: è sempre stata considerata una “bella” azienda, che chiedeva molto impegno al personale, ma offriva un buon trattamento, non solo per ciò che riguarda gli aspetti economici, ma nel clima di lavoro, nelle modalità di relazione e di gestione del personale, nella sicurezza degli ambienti di lavoro.

Il dipendente, attualmente in mobilità, che si occupa della gestione del piccolo museo aziendale, racconta alcuni passaggi della storia di questa impresa che aiutano a capire la vocazione all'innovazione che pare contraddistinguerla, collocandola come leader mondiale della produzione dei cuscinetti prima e delle soluzioni ingegneristiche oggi (come precisava il capo del personale).

Diventando un'azienda di precisione, l'ambiente di lavoro è meno sporco, la gente fa meno fatica fisica, perché si lavora su macchine più automatizzate. Nello stesso tempo l'azienda, al pari di altre realtà come Olivetti e Lanerossi, crea strutture esterne per legare maggiormente i dipendenti, costruendo case, asili nido, scuole di fabbrica.

Questi pensionati e pensionate hanno incontrato la rivoluzione informatica quando erano a metà strada della loro carriera lavorativa e, nel confronto fra il prima e il dopo,



emergono i diversi aspetti che hanno contraddistinto il cambiamento in questa azienda: il passato offriva opportunità più contenute di evoluzione professionale, e di conseguenza i tempi di metabolizzazione del cambiamento erano più lenti. La fatica fisica era maggiore, ma i ritmi del lavoro meno intensi. Nel corso degli ultimi 10-12 anni le competenze professionali si arricchiscono, lo sviluppo personale e professionale è accelerato dall'innovazione del prodotto e dei processi produttivi, a prezzo di una forte intensificazione dei ritmi e di maggiori responsabilità. Oggi praticamente non ci sono più prestazioni manuali, perché incorporate nelle macchine e lo stabilimento è divenuto un grande ambiente dove non c'è traccia di grasso (come racconta il capo del personale, nel corso di una ispezione la delegazione svedese ha segnalato la presenza di *una* macchia di unto sul pavimento. Non ci sono scusanti per una politica "zero accident").

L'altro elemento che fa da sfondo al cambiamento è l'appiattimento gerarchico, le strutture organizzative sono piatte e snelle e l'integrazione fra i settori ha determinato una crescita continua delle professionalità e di riflesso delle responsabilità.

Ma i pensionati come vedono se stessi? Si vedono molto diversi dai pensionati di una generazione fa.

Quando noi eravamo in azienda e si parlava dei pensionati, li vedevamo come persone finite, che aspettavano la vecchiaia e basta. Invece oggi non è così. Io ho molte attività. Ho i miei hobby personali, mi occupo di volontariato, ho un pezzo di orto e faccio attività fisica.

Non c'è più il pensionato che alla nostra età gioca a bocce. È pieno di impegni, di attività, perché la cosa più importante che è cambiata è la salute.

Io vedevo il mio papà, lo vedevo più vecchio di quello che forse era in realtà. Era in pensione perché era vecchio. Noi arriviamo alla pensione che siamo più sani, meno consumati e se dovessimo fare qualcosa di nuovo non ci spaventiamo.

Sono pensionati diversi anche fra loro: andare in pensione è stata una scelta su cui hanno pesato molti fattori. Come ci hanno narrato, la decisione matura in relazione a calendari sociali, a scadenze personali, in risposta a nuove richieste aziendali o al sopraggiungere di alcuni segnali di stanchezza, alle incertezze della riforma delle pensioni o a vicende familiari. Le loro vicende lavorative scorrono in parallelo alle traiettorie di vita dei figli che diventano grandi, studiano e a volte prendono il posto del padre o della madre che va in pensione, e dei genitori che invecchiano, le cui condizioni di salute possono richiedere una presenza continua e forzare i tempi della decisione. Anche la relazione di coppia gioca un ruolo decisivo nella scelta della transizione: soprattutto gli uomini sembrano preferire una strategia di coppia, per non trovarsi soli a casa a riprogettare i loro ritmi o ad assumersi direttamente compiti di gestione domestica.

Una pensionata intervistata è convinta che donne e uomini affrontino la transizione alla pensione in modo diverso: ognuno, afferma, deve conquistare la parte propria dell'altro sesso:

Noi donne non dobbiamo usare il tempo a nostra disposizione per pulire di più, fare le casalinghe, e gli uomini devono recuperare il valore di certa intimità che da soli non sempre trovano.

Per qualcuno è una transizione che avviene quasi automaticamente, come allo scoccare di un orologio interno. Raggiungere i 35, 37 anni di contribuzione fornisce il lascia-passare da cui discendono le decisioni, maturano le condizioni, quasi senza nessun ragionamento:

Solo un grande piacere, un senso di libertà che ancora adesso mi sento. Nonostante sia in pensione da due anni, ho ancora spesso la sensazione di essere in ritardo. È micidiale cosa ha inciso il tempo del lavoro sulla nostra vita.

Per un pensionato il passaggio è avvenuto, ma non nel modo che avrebbe desiderato: i progetti di vita, condivisi con la moglie, sono stati sospesi da un evento familiare, una malattia della suocera che ha deviato i programmi che avevano stabilito. Il legame con il lavoro è così complesso e profondo, perché tutta la vita ne è coinvolta. Le separazioni fra vita e lavoro sono fittizie, convenzionali e le fasi di passaggio, di transizione lo testimoniano in modo più chiaro. Se le capacità e le conoscenze acquisite, accumulate nel corso dell'esperienza lavorativa diventano risorse con cui guardare al proprio futuro di attività senza lavoro, gli interessi personali, che ognuno ha coltivato fuori dal luogo di lavoro, orientano la ricerca di un nuovo progetto di sé, rivelano opportunità, guidano la scelta, i modi e i tempi della nuova fase vitale. Forse sono queste le consapevolezze che i nostri intervistati traducono in suggerimenti per affrontare il passaggio della pensione:

Non vincolatevi solo all'attività lavorativa. Cercate gli interessi, se non li avete già.

Io ora sono ancora sul relax di godimento della vita, ma ci sono talmente opportunità nel volontariato che sarebbe uno spreco non coglierle.

Ma sono preziose anche le indicazioni rivolte alle aziende; bisogna inventare un modo nuovo di affrontare l'invecchiamento del personale:

Non trattateli male: un ricambio è normale, è sempre avvenuto, però non si deve fare in maniera che le persone si sentano obsolete. Se ai lavoratori va detto – non crediate di essere delle colonne per cui senza di voi crolla tutto – dall'altra parte non è che si deve dire – grazie e andate a casa – trattarli in modo corretto, facendo presente che la vita continua e fuori dall'azienda ci sono tante possibilità.



Prima di tutto deve essere un distacco consensuale e in buoni rapporti. E poi non è vero che le persone più adulte devono essere messe da parte. Ci pensavo in questi giorni: questa azienda non ha mai messo da parte nessuno, ha cercato di spronare chi è più adulto. Io l'ho provato sulla mia persona. Cambiando tecnologia ha il problema di convertire. Qualcuno diceva che non voleva usare le nuove macchine, e invece presi nel modo giusto, spronati uno dice – che cavolo, mica devo arrendermi!

È importante chi ti guida: se la classe dirigente riesce a instaurare un rapporto di reciprocità, si porta avanti tutti. Il legame con il lavoro è una cosa molto forte: c'è la vita.

2.2.4 Il punto di vista dei rappresentanti sindacali in Skf

La caratteristica del prodotto e l'organizzazione del processo produttivo in Skf sono orientate alla qualità, secondo l'opinione dei rappresentanti sindacali. Questo fattore permette di comprendere perché anche le persone mature sono risorse preziose per l'azienda.

Le conoscenze legate all'uso della macchina sono una parte della competenza richiesta, perché qui servono le esperienze accumulate negli anni.

Qui non funziona il ritornello: sei vecchio e non servi più. Anzi, al contrario, anche se occorre precisare che ci sono differenze fra i settori: mentre in quello tecnico si è davvero raggiunto, con la formazione continua, un vero coinvolgimento di tutti, vale un po' meno nell'area amministrativa, dove le attività sono più routinarie.

Certamente i ritmi lavorativi si sono intensificati e le competenze richieste obbligano a una integrazione di conoscenze, condizioni che possono spingere alcuni lavoratori a utilizzare meccanismi di uscita anticipata per la pensione, ma si tratta di casi numericamente limitati.

Qui lavoriamo su tre turni, spesso anche il sabato e la domenica e qualcuno dopo trenta o trentacinque anni di questo lavoro pesante ha voglia di fermarsi...

Il sistema di valutazione vigente, a cui le organizzazioni sindacali hanno dato il proprio apporto di osservazioni e di modifiche, consente un reale processo di riconoscimento delle competenze, che ha concorso a migliorare l'efficienza aziendale e nello stesso tempo a rispondere alle esigenze di valorizzazione del personale. Un investimento che il sindacato ha decisamente sostenuto, insieme alla ratifica del codice etico, per fronteggiare il rischio di delocalizzazione degli stabilimenti.

La gestione del processo di invecchiamento della manodopera ha previsto un ricorso assai modesto e mirato alle politiche di pre-pensionamento; ha coinvolto esclusivamente lavoratori con oltre trent'anni di anzianità, i quali, usufruendo di dispositivi di

mobilità per tre anni, potevano raggiungere i requisiti per andare in pensione. Una strategia aziendale che è risultata gradita a molti dipendenti.

Qui, molti hanno la cascina, andare in pensione non vuol dire fermarsi completamente, vuol dire dedicarsi a quello che fino a ieri era un secondo lavoro.

Andare in pensione è, nell'opinione dei tre sindacalisti, un passaggio molto diverso da quello che accadeva nella generazione immediatamente precedente. Molti fra gli ex colleghi e colleghe sono impegnati nel volontariato e in attività di interesse sociale:

Oggi a 50 anni non sono certo vecchi: non vogliono che la loro vita si interrompa.

Si dedicano a molte attività, e i Comuni li usano tantissimo.

Queste persone sono del parere che un'attività di volontariato non si avvia solo nel pensionamento, ma solitamente è un percorso che le persone hanno già intrapreso in anni precedenti, una scelta che è in relazione anche con il tipo di attività lavorativa svolta, le competenze accumulate, la fatica richiesta dal lavoro, nonché dall'orientamento culturale e valoriale degli individui.

La transizione alla pensione è un processo su cui fino ad oggi non c'è in Italia una specifica iniziativa sindacale:

Non c'è nessun impegno da parte del sindacato di capire cosa succede, di cercare di non disperdere le esperienze e le sinergie fra i lavoratori che escono e il contesto di riferimento. Manca un modo per "riciclare" le persone per fare attività utili a livello generale.

Soprattutto, manca una strategia coerente per prevenire i fenomeni di esclusione dei lavoratori più adulti, per mantenere e accrescere le competenze professionali, anche in situazioni di discontinuità occupazionale.

Purtroppo non abbiamo una visione verso il futuro. Il sindacato non sa adattarsi alle novità del mercato del lavoro, ai nuovi giovani, ma anche ai nuovi adulti. Un tempo si parlava di diritti dei lavoratori, ora bisogna cercare di far mantenere il lavoro, di utilizzare le competenze che si possiedono: se sono di persone ultracinquantenni, le devi sfruttare bene. Il sindacato non può non farsi partecipe di questo processo che sposta in avanti le età in cui si entra nel mercato del lavoro e la prospettiva di rimanere oltre i 60 anni.

L'esempio di SKF dimostra che:

Se questo stabilimento lavora oggi in un regime di qualità, è anche perché le persone che vi lavorano hanno saputo adattarsi alle nuove condizioni, ai nuovi orari. Altrimenti avremmo corso il rischio di chiusura come accade a tante aziende. Noi



abbiamo un turno fisso, quello notturno, a cui lavora una squadra di volontari, dalle 21.15 alle 6.15. Sono persone che hanno famiglia, uomini ma anche delle donne, che in questo modo gestiscono le necessità quotidiane e si pagano il mutuo per la casa.

L'indicazione che suggeriscono è quella di assumere una visione delle relazioni sindacali improntata a un concetto di "reciproca convenienza", in cui, oltre alle richieste aziendali, vengano rese esplicite e date risposte alle esigenze di flessibilità individuali dei dipendenti e delle dipendenti. Come esempio citano il turno di notte che, sino ad alcuni anni fa, era prerogativa maschile.

Poi siamo arrivati al punto in cui sono subentrate diverse donne in officina, e ci siamo confrontati con le esigenze di alcune di loro di accettare i turni di notte. Abbiamo fatto accordi interni per esigenze specifiche, per un discorso di equità, ma soprattutto per andare incontro a necessità particolari.

Le novità del mercato del lavoro hanno bisogno di uno sguardo nuovo su molti aspetti del rapporto di lavoro: potrebbe essere interessante, ad esempio cominciare a sperimentare percorsi di bilancio delle competenze per permettere ai lavoratori e alle lavoratrici di decidere del proprio futuro con maggiore consapevolezza e tranquillità.

2.3 AEM Torino (oggi IRIDE): un produttore d'energia dà luce alle esigenze familiari dei lavoratori

AEM Torino è una local utility quotata in borsa, operante nel settore dell'energia elettrica, del teleriscaldamento, del gas e nel settore dei servizi integrati per l'energia, che proviene da una lunga storia.

L'Azienda Energetica Municipale di Torino viene ufficialmente costituita nel 1907. Nei primi due decenni del secolo scorso entra in servizio il primo impianto termoelettrico, destinato ad assicurare energia al primo cliente, la Michelin, e si sviluppano i lavori per la realizzazione di impianti idroelettrici.

Nel corso degli anni trenta e quaranta l'azienda investe per l'approvvigionamento delle risorse idriche, mentre nel decennio successivo realizza e adegua strutture per la distribuzione dell'energia elettrica, per soddisfare la crescente domanda conseguente allo sviluppo di Torino. Dagli anni ottanta inizia a operare nel settore della cogenerazione e del teleriscaldamento e, in qualità di operatore energetico, provvede anche alla gestione degli impianti di illuminazione pubblica, semaforica, nonché di quelli termici ed elettrici negli edifici comunali.

Dal 1° gennaio 1997 AEM Torino viene trasformata in società per azioni e dal 1° dicembre 2000 è quotata in Borsa. Dal 2000 ha costituito una joint venture con Italgas AES

Torino e ha acquisito la rete di distribuzione urbana ex Enel di Torino e la partecipazione nella Genco Eurogen, oggi Edipower spa.

È attivamente impegnata nella produzione di energia eco-compatibile e dal 2003, con la pubblicazione del bilancio di sostenibilità, struttura la propria azione secondo principi di CSR (responsabilità sociale di impresa).

Il personale di AEM è composto da 1.548 unità (fine 2004), di cui 1.280 uomini e 268 donne (pari al 17,3%). Attualmente, l'età media del personale è di 44 anni. Nel corso del 2004 l'85% dei dipendenti ha partecipato ad almeno uno degli 844 corsi di formazione: l'81% degli operai (che sono in totale 494) e l'84% dei dipendenti con oltre 50 anni ha effettuato almeno un corso di formazione.

AEM è stata una delle prime aziende italiane a utilizzare i finanziamenti pubblici in materia di pari opportunità e di politiche per la conciliazione dei tempi di vita⁸. Un esempio concreto di queste politiche è che da oltre 10 anni in azienda è attivo AEM Family, un servizio per favorire la conciliazione fra responsabilità professionali e familiari. La flessibilità degli orari di lavoro, anche con modalità individuali, la possibilità di utilizzare il part time, l'indennità di maternità erogata al 100% della retribuzione, interventi formativi e informativi al rientro dalla maternità e paternità, sono altri esempi di politiche aziendali con cui AEM si propone di contribuire alla qualità della vita del personale.

2.3.1 Il punto di vista del capo del personale in AEM

Le nuove misure introdotte dalle varie riforme previdenziali stanno mutando lo scenario in cui si collocano le politiche di gestione delle risorse umane a livello aziendale. Fino ad oggi è stato possibile gestire un avvicendamento del personale secondo ritmi quasi normali: in buona sostanza, in azienda dopo i 55 anni rimanevano pochi dipendenti.

Con la riforma che stabilisce i 40 anni di contribuzione e con l'avvicinarsi delle coorti di età, si stanno già verificando trasformazioni, dai tratti anche ambivalenti, che modificheranno sia la composizione della manodopera sia le traiettorie professionali e personali dei dipendenti.

La maggioranza del personale è iscritta all'Istituto previdenziale dei pubblici dipendenti (Inpdap) ed è pertanto esclusa dagli incentivi governativi alla permanenza al lavoro (il cosiddetto bonus, introdotto nel 2003), mentre tuttora gode della possibilità di usufruire di incentivi aziendali al pensionamento: per chi ha più di 55 anni, se uomo, più di 50 anni, se donna. Questa clausola ha consentito all'azienda di gestire "con reciproca convenienza" il processo di invecchiamento della manodopera.

⁸ I progetti di azioni positive a cui si fa riferimento sono: "Le donne all'AEM di Torino" del 1992; "Maternità e paternità all'AEM di Torino" del 1995; "AEM Family" del 1997. Il servizio "AEM Family" per la conciliazione dei tempi di vita ha una esperienza quasi decennale ed è stato affiancato, in questi anni, da nuovi progetti e interventi organizzativi di pari opportunità.



Gli operai, entrati in azienda a 16-18 anni, maturavano i requisiti per la pensione intorno ai 52-54 anni e con il sistema degli incentivi sono stati “facilitati” a prendere la decisione di lasciare il lavoro, sapendo di poter godere da subito dell’entrata economica garantita dalla pensione. Le donne godevano della possibilità di diventare pensionate dopo soli 19 anni e 6 mesi di contribuzione.

Dal 2008, però, il periodo minimo di contribuzione saranno i 40 anni o i 57 anni di età, e a quel punto occorrerà cominciare ad assumere una nuova mentalità:

Non tutte le generazioni hanno la mentalità per andare in pensione a una età differente da quella fino ad oggi assicurata e molte persone si sentono deluse e amareggiate. Pensano di essere sfortunati, soprattutto coloro che hanno mancato la possibilità di andare in pensione per pochi giorni!

Inoltre, intorno al 2020 ci sarà una vera e propria ondata di pensionamenti, riguardanti la generazione del baby boom, che probabilmente si dovrà confrontare con altre modificazioni del sistema contributivo, compreso un possibile successivo slittamento delle età legali a 67 anni.

Ma che conseguenze si presenteranno e come l’azienda si è preparata a questi fenomeni che ridisegneranno carriere e mentalità?

Una prima osservazione riguarda l’impatto di genere dei fenomeni connessi all’invecchiamento sociale e non solo a quello funzionale, data l’attuale attribuzione prevalente alle donne delle responsabilità di cura.

Tra il personale femminile in questi ultimi anni si è verificata la tendenza a una maggiore continuità di investimento, con modulazioni che risentivano delle diverse tappe personali e familiari. La donna che entra in azienda lavora mediamente bene per qualche anno, poi rallenta in parte il ritmo in coincidenza con le vicende della maternità, per poi reinvestire con maggiore sicurezza, maturità e competenza intorno ai 40 anni di età.

Io mi ero preparato a investire sulla base solida delle donne con responsabilità familiari, che rappresentano l’età media oggi delle nostre dipendenti, anche grazie ai nostri servizi di conciliazione, agli orari flessibili; tra l’altro ho proprio potuto constatare che una donna, quando supera la fase delle preoccupazioni familiari, è più solida dell’uomo. Purtroppo, ho cominciato ad accorgermi che la donna ora ha nuove preoccupazioni, che non provengono solo dai figli, ma dai genitori che invecchiano.

In azienda vengono così a ricadere le conseguenze di fenomeni come l’allungamento delle speranze di vita delle persone anziane, aggravando le responsabilità professionali delle donne occupate più adulte, mentre negli anni precedenti, quella stessa rete parentale, rappresentata principalmente dalle nonne giovani, aveva svolto un ruolo di supporto, consentendo alle figlie/nuore di rimanere nel mercato del lavoro, e di conciliare le necessità di reddito con le necessità di cura.

Riferendoci al personale maschile, il ragionamento si concentra maggiormente sulle necessità di ridisegnare carriere e sistemi premianti. In questo momento le preoccupazioni investono soprattutto le figure manageriali, che saranno chiamate a ricalibrare le responsabilità su nuove attribuzioni di mansioni, rese compatibili con la loro esperienza, ma anche con le loro condizioni di salute, che potrebbe rendere necessario riprogettare la loro competenza in termini di funzioni di consultant e di tutor, sperimentando anche forme graduali di pensionamento.

Mentre per il personale operaio, quasi interamente rappresentato da uomini, in questo momento l'azienda si trova avvantaggiata da alcune strategie avviate nel corso degli anni novanta:

Non abbiamo più assunto operai e abbiamo terziarizzato molte delle attività operaie, trasformando buona parte del personale in assistenti ai lavori e controllori del lavoro delle imprese appaltatrici.

Questa strategia è stata resa possibile dal fattore istruzione: quasi l'80% degli operai assunti nell'ultima ondata degli anni ottanta era rappresentato da diplomati che entravano come operai, ma con la speranza e l'ambizione di avere spazi di crescita e progressione professionale.

Con questa strategia facevamo il nostro interesse, spostando all'esterno le attività di più basso profilo e nello stesso tempo incontravamo le esigenze dei dipendenti e delle organizzazioni sindacali, di promozione e riconoscimento professionale.

La scelta aziendale ha avuto molteplici effetti: ha consentito di alleggerire la presenza operaia, di snellire la proporzione di lavoratori con mansioni più usuranti, e attraverso un forte investimento formativo ha avviato un processo di "upgrading" professionale che potrebbe rivelarsi efficace anche per assicurare il mantenimento attivo della popolazione matura.

I nostri operai non eseguono più lavori fisicamente usuranti: sono degli elettricisti di alto livello, che si muovono con competenze che potranno utilizzare anche quando avranno 60 e 65 anni.

Anche altre leve, utilizzate in questi anni dall'azienda per sviluppare la professionalità potrebbero rivelarsi efficaci misure per una gestione "age-conscious" del personale. L'investimento formativo ha coinvolto tutto il personale, sia attraverso programmi di informatizzazione sia con interventi specifici volti alla flessibilità e all'innovazione permanente. La gestione delle risorse umane orientata alla valorizzazione delle competenze ha favorito processi di mobilità interna, migliorando il "match" fra esigenze produttive e candidature del personale dipendente, facendo leva, oltre che sullo sviluppo delle competenze tecniche-specialistiche, anche sul dispositivo motivazionale. Questo percorso ha rimotivato in particolare il personale più adulto, che si è trovato



spesso coinvolto in processi di riorganizzazione dei servizi: chi gestisce le risorse umane è avvantaggiato dalla presenza di dipendenti maggiormente partecipi e interessati all'innovazione, a cui sono stati garantiti percorsi di "auto-valutazione" e di auto-candidatura che hanno agevolato la ricollocazione in nuovi profili e strutturato un serbatoio costante di risorse disponibili al cambiamento.

A volte l'aspetto motivazionale si coniuga con una gestione delle risorse umane attenta ai vari aspetti della vita del dipendente. Ad esempio certe richieste di mobilità sono andate a buon fine perché abbiamo garantito al lavoratore una certa comodità logistica. Per esempio abbiamo il parcheggio garantito per tutte le dipendenti nella sede lavorativa numericamente più consistente, il che consente loro di uscire per tempo e recarsi a prendere i figli a scuola [una delle indicazioni scaturite dal piano di Azioni Positive dell'azienda, avviate nel corso degli anni novanta].

Come suggeriscono certe interessanti sperimentazioni di flessibilizzazione degli orari come risposta alle esigenze di conciliazione dei tempi di lavoro e di vita, il cambiamento si realizza nei pezzi collaterali e negli snodi critici degli orari, con piccole quote di tempo che però sono molto significative per la persona e per le organizzazioni (Pero, 2006).

Se attualmente in azienda non sono molti i dipendenti nelle età più mature, sembra invece richiedere un maggiore livello di attenzione la generazione dei 35-45enni che saranno chiamati non solo a rimanere, ma a investire nel lavoro per oltre vent'anni, anche in relazione all'assenza di personale più giovane.

Si profilano problemi di fabbisogno di personale e di competenze nel medio-lungo termine, di fronte ai quali la strategia aziendale non dispone più di logiche di programmazione, costretta dalla velocità dei mutamenti nei vari fattori organizzativi, a navigare quasi "a vista".

Non abbiamo visibilità oltre un anno e mezzo, siamo in un mondo che si muove così velocemente che richiede processi di riorganizzazione continua. Fino agli anni ottanta reggeva l'articolazione delle carriere professionali basate sulla individuazione della posizione, delle selezioni, della formazione e nel giro di alcuni mesi si andava a coprire le nuove esigenze. Ora la gestione delle competenze è assai più complicata, perché molto dinamica.

Si profila un buco generazionale nei prossimi vent'anni, causato dalle ridotte assunzioni della seconda parte degli anni novanta e duemila, e la difficoltà nella gestione dei talenti degli attuali 30-40enni che hanno come loro superiori colleghi quasi coetanei, condizione che rende quasi bloccata ogni ambizione di progressione in senso verticale.

L'attuale configurazione per età della manodopera pone importanti interrogativi sui sistemi di definizione dei percorsi di sviluppo professionale e sui sistemi di remunerazioni e riconoscimenti. Quali ricompense possono valorizzare le prestazioni di indi-

vidui più adulti; come utilizzare le competenze nella visione dinamica delle loro traiettorie di vita? Come garantire la realizzazione dei risultati di business con l'integrazione sociale e professionale del personale chiamato a investire non più solo nei primi anni della carriera, ma in itinere, quando le esigenze di stabilità, denaro, successo, riconoscimento, conciliazione dei tempi sono mutate rispetto ai primi anni, e presentano profili più diversificati nelle priorità, anche in relazione al genere di appartenenza del personale?

Secondo il capo del personale, ciò che sembra rappresentare un fattore di stress per le esistenze attuali sono i tempi di vita, soprattutto gli orari di lavoro e i tempi legati alla mobilità giornaliera:

Sempre più spesso la motivazione economica che spingerebbe gli individui a investire su nuove occupazioni viene vincolata dalle condizioni della mobilità territoriale. Per alcune persone avere un orario di lavoro flessibile, diminuire i tempi di spostamento, trovare un parcheggio facilmente, diventano condizioni che migliorano la capacità di adattamento, consentendo loro di investire nel lavoro.

Le traiettorie delle lavoratrici rivelano proprio queste esigenze che, se adeguatamente supportate da investimenti aziendali, tornano come investimenti e come vantaggiose pratiche di fidelizzazione.

Tra i dipendenti più adulti oggi una motivazione importante a rimanere sul mercato del lavoro e a investire proviene dall'esigenza economica del mantenimento dei figli, adulti sul piano anagrafico, ma spesso ancora dipendenti dai genitori sul piano economico e delle necessità di cura.

2.3.2 Il punto di vista dei dipendenti fra i 50 e i 60 anni in AEM

Sono sette le persone partecipanti al focus group, cinque uomini e due donne, posizionate diversamente rispetto alla fine della carriera lavorativa.

La prima che prende la parola è una donna di 50 anni, sposata con due figli, che lavora in azienda da 32 anni come impiegata amministrativa. Sono quindi otto gli anni che le servono per raggiungere il limite pensionistico fissato a 40 anni di contribuzione.

Ci sto volentieri al lavoro, ma mi irrita il fatto di non poter decidere quando andare via.

La seconda lavoratrice è una donna di 53 anni, nubile, che lavora in azienda da 35 anni, attualmente con un ruolo di responsabilità. Potrebbe andare in pensione tra meno di due anni:

Non è detto che ci vada fra due anni, perché essendo in salute e senza impegni particolari, potrei decidere di rimanere, ma con il tempo ci stanno togliendo questa libertà mentale. Le persone della mia età, quando sono entrate in azienda, ave-



vano la prospettiva di poter andare in pensione con 25 anni di anzianità. Oggi vi è tra tutti noi una grande delusione, anche se per quanto mi riguarda non ho ancora deciso cosa fare. Ho molti interessi all'esterno, per cui non dovrebbe essere un trauma andarmene, nonostante io sia innamorata dell'azienda. Mi ha permesso di imparare, di fare cose che non sapevo fare, e vale la pena, fino a che si ha la testa, di imparare cose nuove.

Sulla soglia della pensione si colloca un dipendente di 57 anni, sposato con due figli adulti ancora in casa, a cui restano 23 giorni di lavoro.

Sono contento, anch'io sono entrato in azienda con prospettive. Vedevo questa tappa che non riuscivo ad afferrare e adesso, dopo 37 anni di lavoro, che ci sono riuscito, ne approfitto e me ne vado, avendo altre attività. Quando ho chiesto di andare in pensione, in famiglia sono cominciati piccoli sommovimenti, finché un giorno mia figlia mi ha chiesto: ma poi stai a casa tutto il giorno?

Che la scelta di andare in pensione si caratterizzi sempre di più come una strategia di coppia, in cui le decisioni sulla carriera dei singoli sono sempre più interdipendenti e le circostanze della famiglia sono importanti nel disegnare le personali decisioni, è una evidenza messa in luce da diverse ricerche europee e internazionali (Crow, 2003; Ocse, 2000). Le donne e gli uomini hanno diversi atteggiamenti nei confronti del pensionamento, che in parte riflettono le loro diverse esperienze dentro e fuori i luoghi di lavoro.

È quanto trova conferma nella testimonianza di un dipendente AEM di 53 anni, con 32 anni di anzianità, che si dichiara rassegnato a dover raggiungere il nuovo limite contributivo dei 40 anni. La moglie lavora e, quando ha iniziato a lavorare, aveva in mente di andare con la pensione a trattamento minimo.

Finirà invece che andrò prima io in pensione di lei. Non è stato facile prendere le decisioni, anche se certe scelte sono state bloccate. Ad esempio, per una donna che lavora, diventa più difficile accettare solo le ragioni del marito. Acquisisce una autonomia mentale che rimette tutto in gioco.

Anche un altro lavoratore, di 54 anni, con 38 anni di anzianità e due figlie ancora in casa, ha programmato il suo pensionamento insieme alla moglie. Condividono l'interesse verso il volontariato e si dedicheranno ad attività sociali.

Qualcuno nel corso dell'incontro avanza qualche preoccupazione sugli esiti di queste negoziazioni che si verificano fra i coniugi, che richiedono spesso di portare alla luce e confrontare quel magma composito di previsioni, tensioni, sentori, preoccupazioni che accompagnano una transizione delicata come quella verso la pensione: progetti a volte appena delineati, ancora confusi, che portano in evidenza parti di sé meno esplorate e praticate, che si teme non siano capiti, condivisi, quando non addirittura ostacolati.

Ci sono tante coppie che si sono separate quando entrambi sono andati in pensione. Solo io ne conosco quattro: e in tutti i casi era la moglie che non sopportava la presenza del marito in casa tutto il giorno. Io sto volentieri a casa perché con mia moglie ho un certo tipo di rapporto. Però bisogna sempre verificarsi con l'altra parte, nella vita di coppia bisogna sempre confrontarsi e se non ci pensi prima a stare bene con tua moglie... non migliora con la pensione!

Anche la prospettiva di dedicare parte del proprio tempo alla cura dei nipotini, può non risultare così scontata per l'economia simbolica della coppia, soprattutto se, fino ad oggi, è stato un terreno di attribuzione esclusiva delle mogli:

I nonni diventano un punto di riferimento importante per le coppie giovani. Io lo sto sperimentando ora con le mie figlie, ma avendo una moglie egoista, non posso toglierle ciò che le piace di più. Perché se io sto insieme a lei, è chiaro che una parte gliela rubo!

C'è la situazione di chi ha già raggiunto i 40 anni di contribuzione, ma sceglie di rimanere al lavoro. 59 anni, sposato con due figli, di cui uno ancora convivente, lavora in un reparto coinvolto da processi di ristrutturazione, ed è interessato a condividerne il percorso e l'esito. Ciò significa che per ora ogni decisione relativa alla pensione è posticipata, almeno fino al compimento del 60° anno. Anche se da un po' di tempo, ci tiene a sottolineare, hanno cominciato ad affacciarsi i pensieri del futuro:

Il lavoro che faccio mi piace, è stimolante, non mi faccio mancare niente. Quando voglio prendere due giorni di ferie, ho la libertà di poterlo fare. Da un paio di anni mi sono messo a pensare alla pensione, ma con mia moglie a casa che non mi vuole come nonno, sinceramente sto considerando altro. Non ho una data per andare via, ho le mie soddisfazioni personali e soprattutto ho la fortuna di essere libero: un senso di libertà che ho acquisito quando ho compiuto 37 anni di contributi. Io sono innamorato del mio lavoro, e posso decidere ora se restare o no. Sono dovuto arrivare a 57 anni per assaporare la libertà: una bella sensazione!

Le trasformazioni, che in questi ultimi vent'anni hanno coinvolto l'assetto giuridico e organizzativo dell'azienda, hanno variamente influenzato la loro storia professionale. Per certi aspetti, il lavoro si è burocratizzato, si è standardizzato, a seguito dell'introduzione di procedure che hanno, soprattutto nei primi tempi, irrigidito il flusso comunicativo fra i vari reparti. Anche i ritmi lavorativi hanno subito notevoli incrementi, e la necessità di seguire più attività contemporaneamente ha comportato un aumento dello stress. L'introduzione massiccia della tecnologia informatica (e, in particolare in AEM Torino, quella del sistema integrato SAP), che ne è stata il requisito operativo, ha tuttavia spazzato via insieme alle vecchie macchine, anche certe vecchie mentalità. Ne sono scaturiti nuovi profili professionali: la loro stessa mansione si è trovata ridisegnata, spesso arricchita, anche in relazione alla scelta dell'azienda di investire in modo generoso nella formazione, consentendo a tutti di avere un computer e di



imparare a usarlo. Ha motivato le persone a mettersi in gioco, perché c'erano le condizioni per farlo.

L'operaio è stato proprio spazzato via dal computer. Noi non avevamo mai visto una tastiera, ora siamo quasi tutti impiegati. E più si va avanti, si acquisiscono competenze che diventano un patrimonio da trasmettere agli altri, ai più giovani. È proprio quello che ci viene chiesto oggi dall'azienda: far parte di progetti di lavoro per mettere assieme la competenza con le nuove tecnologie. Ci lamentiamo spesso per lo stress, ma il nostro lavoro ci piace, e lo facciamo con entusiasmo, cosa che non vedo tra i più giovani.

Forse la stagione dei pre-pensionamenti, che ha ridimensionato anche in AEM le fila dei lavoratori maturi, ha permesso ad alcune persone di emergere, trovando spazio per tornare a investire per acquisire nuove competenze e candidarsi a nuove responsabilità:

Io sono uno di quelli. Sono un impiegato normalissimo, facevo il mio lavoro, nessuno mi chiedeva di più. Un po' di gente era andata via. Si sono trovati a un certo punto alla ricerca di una professionalità che aveva le mie caratteristiche. Mi hanno chiamato, perché i laureati giovani non conoscevano il lavoro e ho visto un recupero della professionalità dall'interno.

L'investimento nel lavoro sta dando i suoi frutti: almeno nell'opinione dei lavoratori e delle lavoratrici intervistate, ma è condivisa anche dal capo del personale. Mentre cominciavano a emergere le loro prefigurazioni di un futuro prossimo non lavorativo, si sono trovati coinvolti nei processi di riforma delle pensioni che hanno ridefinito le età legali, e ricalcolato la durata della loro carriera lavorativa, quando colleghi e colleghe di poco più adulti sceglievano o venivano invitati a lasciare il lavoro. Nello stesso tempo, prendevano avvio o si definivano alcuni importanti processi di ristrutturazione aziendale, legati all'acquisizione di comparti dell'Enel e di altre imprese del settore energetico, che hanno richiesto un fabbisogno di nuovi profili professionali e nuovi set di competenze, in parte assorbite dall'esterno, ma soprattutto mobilitate dall'interno.

Una situazione in movimento, in cui si sono presentati diversi vincoli, ma anche nuove opportunità, che hanno offerto occasioni per accrescere il bagaglio lavorativo e personale di molti over 45-50 anni: una scelta spesso necessaria, a volte obbligata, e nello stesso tempo, per i casi da noi osservati, capace di stimolare nuove energie e capacità, con le quali rispondere alle novità del rapporto di lavoro, ma anche alle "prove" di progettazione della propria vita oltre il lavoro.

Una situazione che li rende più fiduciosi e capaci di guardare con nuovo interesse anche a certi aspetti della loro vita privata, come nel caso della dipendente che afferma:

Noi siamo stati costretti anche dal lavoro a conoscere di più, a essere curiosi e questo mi sta aiutando molto nel rapporto con la mia mamma anziana. La sto coin-

volgendo a vivere intensamente attività che altri giudicano inadatte a una vecchia, di cui le sue amiche si stupiscono, come cominciare a dipingere, andare in montagna a camminare. Se io non mi sento stanca e superata, non lo comunico neanche a mia madre.

Tutti si percepiscono molto diversi e sperano di rimanere distanti da certa rappresentazione delle persone in pensione, che vedono camminare spesso sole nelle strade di Torino, sedute sulle panchine dei parchi o sostare, con aria di rimprovero, presso certi cantieri stradali. Acuta è la preoccupazione per chi è in procinto di lasciare l'azienda:

Io ho sempre pensato che, avendo una casa in campagna, una volta in pensione mi sarei trasferito lì. Poi ho cambiato idea vedendo tanti miei coetanei in pensione a fare due partite a carte e guardare la formula uno. Andrò lì il sabato e la domenica, se ho qualcosa da fare, e basta. Resterò qui a fare il pendolare: non voglio diventare come loro!

Alcuni di loro affermano di essere maggiormente in sintonia con le generazioni più giovani, avendole incontrate sul lavoro, sentendo raccontare le loro difficoltà, e scoprendosi coinvolti nelle loro vicende professionali, come se fossero i loro figli e le loro figlie a parlare. In certi casi, si sono calati in quel ruolo di "mentore" che gli orientamenti "age-integrated" delle politiche del lavoro suggeriscono per la valorizzazione delle competenze degli over 50, spronando i colleghi più giovani a prendere certe decisioni, mettendosi nei loro panni, provando a ricordare come erano quando anche loro avevano 25-30 anni.

Abbiamo la fortuna di lavorare con alcuni giovani stagisti. Non hanno alcuna garanzia di restare a lavorare qui, alcuni si buttano a capofitto per imparare e poi, vedi che magari non sono fra quelli che assumono. Il fatto di vedere un laureato, che sai che non lo assumeranno, mi fa reagire cercando di coinvolgerlo ancora di più, di dargli il massimo di quello che anch'io ho imparato, affinché diventi un bagaglio che gli sia utile anche dopo.

2.3.3 Il punto di vista dei pensionati e pensionate AEM

La prima interlocutrice è una donna in pensione da due anni, in conseguenza di seri problemi di salute. Laureata, è andata in pensione con 31 anni di contributi. La scelta non è stata programmata, anzi il pensionamento era una tappa ancora abbastanza lontana, scadenzata a cinque-sei anni di tempo. Il cambiamento di prospettiva ha comportato effetti sia positivi che negativi:

Sono stata contenta per aver potuto dedicare tempo a curarmi e insieme a seguirle in modo meno faticoso sia mia figlia che mia mamma, molto anziana. Ho patito però perché il mio lavoro mi piaceva moltissimo, ero responsabile di un servi-



zio e ho dovuto abbandonare di colpo quando cominciavo a tirare un po' le somme di quanto avevo dato negli anni precedenti.

Dopo il disorientamento dei primi mesi, la sua vita si è diversamente organizzata e, se le condizioni di salute miglioreranno ulteriormente, potrà cominciare a fare qualche progetto di impegno nel sociale.

Anche per la seconda pensionata, la decisione di lasciare il lavoro giunge un po' improvvisa. Era impiegata amministrativa all'ufficio tecnico. Nei mesi precedenti il pensionamento, era impegnata nel caricamento dati di tutti gli impianti, dopo le varie riorganizzazioni dell'azienda:

Un lavoro che mi piaceva molto, e mi sarebbe piaciuto vedere alla fine cosa sarebbe venuto fuori. Invece sono dovuta andar via, ho lasciato il lavoro a metà, lasciando lì anche un po' di cuore.

La ragione che motiva la sua decisione sono gli incentivi aziendali:

Avevo la finestra degli incentivi, ma io avrei voluto lavorare ancora, per vari motivi fra cui il fatto che mia figlia non ha un'occupazione regolare, studia all'università e finché non è sistemata avrei potuto continuare a lavorare. Mi è stato detto che se non fossi andata in pensione entro due mesi, avrei perso gli incentivi dell'azienda.

Temeva un forte disorientamento, essendo stata abituata a lavorare fuori casa da molto giovane; invece si è abituata presto a fare le cose che le piacciono, ad aggiungere di nuove, compresa la cura di un nipotino, nato da alcuni mesi.

Dopo i 45-48 anni molte donne sembrano possedere non solo la maturità e la competenza professionale, ma anche la voglia, il desiderio di confrontarsi con le innovazioni che si originano nel modo di lavorare. Più libere di esprimersi dal punto di vista professionale, avendo trovato risposte e superato le esigenze di crescita dei figli, le fasi complicate nella costruzione del rapporto di coppia, gli impegni presi dal punto di vista economico.

Come ci tiene a sottolineare una terza pensionata dell'AEM di Torino:

Negli ultimi anni il lavoro si è fatto più interessante, perché ci sono degli stimoli, c'è qualcosa di nuovo e il cambiamento è più rapido di quando siamo entrate in azienda. Alla nostra età, la maturità e l'esperienza acquisita ti sorreggono, ti senti più sicura e riesci a dare di più. Uno si lancia con maggior vigore all'interno del lavoro, se non hai alle spalle tutta una serie di problematiche.

È questa una visione ben diversa, rispetto alla diffusa convinzione che il ciclo della motivazione e della disponibilità al coinvolgimento organizzativo sia irrimediabilmente orientato a un declino lineare rispetto all'età. Anche in questo caso, guardando dal punto di vista femminile, si vede qualcosa di diverso, che può assumere una valenza più generale.

Anche chi si è trovata costretta non tanto a lasciare il lavoro, quanto a rimanere in azienda per raggiungere i nuovi limiti contributivi richiesti dalla riforma pensionistica, fa affiorare, sotto le prime reazioni di rabbia, una certa soddisfazione per aver potuto svolgere, nel corso degli anni aggiuntivi, un lavoro più ricco di stimoli e di maggiore riconoscimento. Una compensazione che ha addolcito i vincoli posti alla propria libertà di scegliere quando lasciare il lavoro.

Lasciare il lavoro appena i termini di legge o contrattuali lo consentono, è stato quasi un refrain in certe fasi della vita, per qualcuna persino nella fase di ingresso, ma soprattutto in quelle caratterizzate da maggiore opposizione fra esigenze del lavoro e gestione della vita familiare. Ma è un atteggiamento che, negli anni successivi, a soluzioni trovate, lascia il posto a un attaccamento al lavoro diverso: alcune lavoratrici scoprono o lasciano emergere senza timore il gusto, la passione, la voglia di cimentarsi, di partecipare.

Forse, se avessero potuto contare maggiormente su articolazioni orarie più flessibili, qualcuna addirittura, che è andata in pensione per il sopraggiungere di problemi di salute del genitore anziano, sarebbe rimasta al suo posto di lavoro.

Altri toni aggiungono le testimonianze degli ex lavoratori dell'AEM di Torino:

Sono un neo-pensionato, a casa da due mesi, dopo 36 anni di contributi. Ho scelto di andare in pensione per cambiare la qualità della mia vita, anche se per ora mi sembra di essere in ferie. Ho usufruito di un piccolo incentivo dell'azienda, ma nonostante sia stato convinto di andarmene, non ho ancora la mentalità, credo che ci voglia tempo. Intanto faccio parte della famiglia olimpica: sono uno dei 20.000 volontari.

La molla principale della decisione di andare in pensione è venuta dalla fatica degli orari. Orari faticosi per tutta la vita, ma soprattutto pesanti negli ultimi anni, quando anche i ritmi del lavoro si sono fatti più intensi, insieme a una maggiore complicazione della vita in generale. "Adesso corro meno, questo è il primo piacere".

Il secondo pensionato è un uomo di 59 anni, che ha cominciato a lavorare in AEM alla centrale elettrica di Moncalieri successivamente addetto al risparmio energetico e, negli ultimi tempi della sua carriera di 34 anni, al teleriscaldamento.

La sua decisione è stata certamente favorita dagli incentivi aziendali, anche se ci tiene a precisare che non si tratta di un ragionamento puramente monetario, ma con valenze più complesse. Anche se il figlio di 30 anni ha un'occupazione, si è molto interrogato su come sia possibile che alle persone della sua età venga richiesto di rimanere al lavoro fino a 65 anni, quando poi i giovani sono spesso tenuti lontani dal lavoro o con impieghi discontinui fino a 40.

Lei mi può dire che a 55 anni vado a pesare sulla società, ma se non peso io, peserà mio figlio, i nostri ragazzi: insomma ci dovrà pur essere un travaso sociale.



Inoltre, come leggere gli incentivi dell'azienda a lasciare il lavoro, se non come un modo per far sapere al dipendente che non serve più?

Se l'azienda ti incentiva, vuol dire che servi a poco. Insomma, pensando a tutte queste cose, uno comincia a prendere la decisione, a guardare la propria età, a fare bilanci fra quello che ha dato e questa possibilità e mi sono detto che potevo andare in pensione, anche se ancora giovane.

Anche il terzo pensionato è fuori dall'azienda da quasi due anni: l'emozione è ancora forte quando entra nella sala dove si tiene l'incontro, perché questo luogo è per lui pieno di ricordi:

Ho fatto il sindacalista per 12-13 anni e qui credo di averci passato il 90% della mia vita lavorativa.

La decisione di andare in pensione è stata spinta da due ordini di ragioni: una scarsa fiducia nell'operato del governo e gli incentivi aziendali. Attualmente svolge un lavoro in proprio, che è fonte di soddisfazione sotto diversi punti di vista:

Sto facendo delle cose per conto mio, mi sto divertendo, ho indipendenza economica, libertà, per fortuna sto bene: è l'unica fase della mia vita in cui mi sento davvero libero!

Due anni e mezzo è la durata dell'esperienza come pensionato per un altro dipendente, entrato in AEM come operaio e, dopo alcuni anni, divenuto impiegato addetto alla cassa per la riscossione delle bollette. L'incentivo aziendale affretta la decisione di lasciare il lavoro che avrebbe potuto avvenire, secondo i suoi piani, al compimento del 40esimo anno di contribuzione.

Il lavoro non mi pesava, ero comodissimo, Con la possibilità dell'incentivo, avendo comprato una casa al mare, potevo ristrutturarla. Così sono andato in pensione due anni prima e sto sistemando l'appartamento delle vacanze.

Seppur dispiaciuto di affrettare il distacco dal lavoro e dai colleghi, si è da subito impegnato nell'ambito del volontariato e ha frequentato un corso di personal computer presso l'università della terza età. Oggi organizza gli scambi culturali dei bambini della Bielorussia nel Comune dove abita, è attivo come volontario per l'organizzazione delle Olimpiadi: "Insomma, due anni e mezzo per me sono volati".

Qualche voce si leva dal coro per testimoniare, senza timori, la sofferenza che ha accompagnato la separazione dal lavoro. A parlarne è un uomo di quasi 60 anni, entrato in AEM come guardia giurata e che, anche grazie alla disponibilità dell'azienda, ha potuto frequentato scuole serali fino ad arrivare a un incarico amministrativo presso l'ufficio legale. Aveva maturato i termini contributivi già nel 1997, ma decise di

rimanere ancora a lavorare, anche se l'incentivo rappresentava una proposta generosa per andare in pensione.

Ma tre giorni prima di andare in pensione, sono caduto in depressione. Come se mi mancasse qualcosa, sentivo già il distacco e ne soffrivo tanto. I primi tempi è stata una lotta feroce fra me e l'esterno. Essendo qui a Torino da solo, separato, per me si era formata una famiglia in azienda... ecco perché per me è stato più faticoso.

Oggi la sua giornata è organizzata intorno ad altre attività: collabora con l'ufficio di pubblicità della figlia, e nel pomeriggio è allenatore di calcio: "Mi sono dato da fare, ma mi rimane sempre questo problema del distacco".

La sua vicenda consente anche ad altri ex colleghi di precisare quanta fatica sia implicita nel cambiamento di condizione che avviene con il pensionamento, come non sia affatto scontato riuscire a raggiungere una nuova situazione di equilibrio e di benessere sul piano personale e su quello afferente la vita relazionale.

In effetti ci si trova spaesati: per 30 e più anni esci di casa al mattino, vieni qui, mentre poi hai a disposizione un arco di tempo da quando ti svegli che non conoscevi. Poi ti passa, ma i primi tempi ti sembra che ti manchi tutto, ti senti inutile.

Anche se c'è la moglie accanto, a volte devi nascondere di stare male. So di persone che alla fine si sono separate, perché la moglie non reggeva di essere assillata dal marito che non sapeva cosa fare.

Secondo me, manca un sistema che ti prepari ad andare in pensione, in cui uno cominci a fare le prove di quello che gli accadrà, magari cominciando a lavorare qualche ora di meno: come un passaggio più graduale.

Interrogando l'esperienza, vengono alla mente alcuni elementi che conducono il ragionamento a un confronto con il contesto più allargato, si commentano le diversità di trattamento fra chi, come loro, ha potuto usufruire di incentivi alla pensione e coloro che sono costretti a lasciare il lavoro senza aver maturato ancora i requisiti per stare in pensione. Si delineano anche le contraddizioni fra le forme seppur morbide di pre-pensionamento attivate ancora nella loro azienda e quegli incentivi governativi, come il super bonus, che premiano coloro che rimandano il tempo del pensionamento.

Viviamo una situazione di contraddittorietà: da un lato abbiamo aziende che danno gli incentivi per mandare via i più maturi, a volte privandosi di ottime professionalità, senza spesso aver previsto la sostituzione di queste competenze, aver preparato un travaso nei confronti di chi subentra. Dall'altro, abbiamo un governo che dice che dobbiamo lavorare fino a 67 anni. Noi che abbiamo avuto un lavoro impiegatizio, potremmo farcela, ma chi è addetto alla produzione è uno sforzo che mi sembra abbia dell'assurdo.



Mi capita di leggere di queste agenzie di lavoro che dovrebbero riciclare i lavoratori con più di 50 anni che restano senza lavoro. Ma chi se li prende? Soprattutto quelli che hanno al massimo la terza media e magari cominciano ad avere qualche problema di salute. Se sai fare solo certe mansioni, dove le sistemi queste persone?

Qualcuno avanza l'ipotesi che sia proprio la situazione di incertezza, associata al dispositivo degli incentivi, a suggerire a molte persone di 54-57 anni di andare in pensione, anche se non desideravano ancora affrontare questo passaggio, perché finalmente si sentivano soddisfatti del lavoro che svolgevano, o non avevano particolari problemi di salute o di necessità familiari.

L'incertezza che domina in questi anni lo scenario delle vite lavorative delle persone mature pare restringere le opzioni di scelta, spingendole ad adottare strategie di razionalità più strumentali che sostanziali (Mayer, Muller, 2001), decisioni meno ancorate a una prospettiva di agency individuale, di progettualità di vita personale e più ispirate al principio delle "occasioni" da non perdere.

Esempi di "adattabilità" al cambiamento che non sollecitano le abilità personali, chiamando in aiuto tutta la prospettiva della propria storia di vita in termini di esperienze, risorse, competenze professionali, personali, sociali, ma inducono a scelte in cui l'età cronologica ha maggiore rilevanza nel plasmare le decisioni degli individui.

Io penso che se non ci fossero stati tutti questi incentivi, questa paura di perdere la pensione, ci sarebbe stata un sacco di gente che avrebbe lavorato di più e senza grossi problemi. Chi aveva problemi di salute sarebbe andata in pensione, come accadeva prima, con un riciclo lento e normale, con un travaso di competenze, mentre adesso tutte queste paure hanno creato un fuggi fuggi generale e assurdo.

Siamo ancora giovani per smettere di lavorare: ad esempio per quanto mi riguarda, se non ci fosse stata tutta la paura e l'incertezza di non sapere quando poter andare in pensione, io non ci sarei andato. Sento di poter dare ancora molto alla società in termini di lavoro.

Per me, ad esempio, era utile rimanere ancora un po' per poter dare una mano ai figli, dato che i miei non sono ancora sistemati.

Le loro scelte relative al passaggio alla pensione hanno preso corpo in un contesto segnato da profonde trasformazioni, visibili anche da un'angolatura specifica, da un "buco nella serratura" come quello dell'azienda in cui hanno trascorso tanti anni della loro storia.

Fra queste, la consapevolezza di far parte di una generazione storica che molto probabilmente non genererà precedenti validi anche per i più giovani:

Siamo l'ultima generazione che gode della certezza del welfare state; chi viene adesso, si deve confrontare con il polacco che costa la metà dei nostri stipendi.

Inoltre, avvertono che il vero investimento per il futuro del nostro paese risiederà nella capacità di creare ricchezza non più con le merci, ma con la conoscenza. Pertanto occorrerà che tutti, ma soprattutto le persone più giovani, siano in grado di cogliere tutte le opportunità per apprendere, avvertano il desiderio e la voglia di cercarle e di scoprirle. Orientamenti verso il futuro che non paiono altrettanto evidenti nelle persone più giovani.

Secondo una delle donne pensionate, questa propensione a investire ancora è più facile che provenga dalla loro generazione, perché ha potuto usufruire di diverse forme di “stabilità” e di certezza, a cui ora si associa la maturità dell’esperienza:

Noi possiamo ancora investire, in termini di intelligenza, di creatività perché abbiamo condizioni favorevoli che ci circondano; ma il ragazzo che si sta avvicinando al mondo del lavoro non sa nemmeno da che parte iniziare. Su 100 giovani, 25 recepiscono che sono creativi, ma gli altri 75 sono normali, hanno paura dell’incerto, e comunque vivono tutta una serie di problematiche che gli impediscono di essere brillanti, senza problemi.

È un punto di vista certo discutibile, ma propone un bel rovesciamento della visione di senso comune secondo cui sarebbero i giovani il vettore dell’innovazione, mentre dalle persone mature ci si potrebbe solo aspettare inerzia, pavidità e chiusura culturale verso il cambiamento.

Proprio dalla loro angolatura di esperienza generazionale, emergono indicazioni di interventi per promuovere una permanenza nel lavoro delle persone adulte, che tengano conto della dinamicità delle traiettorie biografiche e del contesto di incertezza in cui le scelte degli individui prendono forma.

Occorre sostenerne l’investimento nel lavoro attraverso la formazione, valorizzandone le competenze, trasferendole ai più giovani, prevedendo forme graduali e accompagnate di transizione alla pensione; sul piano delle politiche sociosanitarie, sarebbe necessario migliorare i comportamenti per mantenersi meglio in salute, intervenendo preventivamente, supportando gli individui anche personalmente nei momenti difficili.

Occorre aiutare chi resta attraverso politiche nel sociale, nella sanità e nella scuola.

Andare incontro ai problemi sociali. Nelle aziende il discorso del servizio sociale sta sparendo. Prevedere o potenziare l’aspetto sociale e sanitario proprio come strumenti di prevenzione.

Far affiancare i giovani nel lavoro da persone anziane: giovani e anziani insieme sono un guadagno per l’azienda, perché fanno sprecare meno capitale per la formazione e il giovane ci guadagna, valorizzando la persona più matura.

Bisognerebbe preparare le persone che escono dal lavoro: conosciamo bene il mondo interno, ma non così bene quello esterno, quindi instradare le persone ed evitare che si trovino in mezzo al mare, spaesati e che si aggrappino a cose sballiate.



2.3.4 Il punto di vista dei rappresentanti sindacali dell'AEM di Torino

La prima considerazione che scaturisce dall'incontro con i rappresentanti delle organizzazioni sindacali tende a sottolineare i punti virtuosi del comportamento aziendale nei confronti del personale.

Si tratta di un'azienda, come tutti ci tengono a rimarcare, che ha una tradizione di rispetto verso chi vi lavora, che si è dotata di una politica di promozione delle risorse umane, attraverso la formazione e il consolidamento dell'aspetto motivazionale, che pone particolare attenzione ai temi della sicurezza e della salute. Di conseguenza anche l'aspetto dell'invecchiamento della manodopera, che da alcuni anni si presenta con caratteristiche nuove, meno legate al tradizionale turn over della popolazione più anziana, e che riguarderà nel breve periodo un'ampia fetta del personale, sta impegnando l'azienda alla ricerca di soluzioni innovative. In particolare, i responsabili delle risorse umane insieme alle rappresentanze sindacali stanno lavorando alla ricerca di soluzioni che non sprechino e depotenzino le competenze e le capacità della manodopera più matura, che è tale, se vista dal punto di vista dell'anzianità aziendale, ma che è anagraficamente ancora giovane e mediamente in buone condizioni di salute.

Le condizioni favorevoli di questa situazione sono da riferire, da un lato al fatto che essendo nata come azienda municipale, AEM ha potuto godere di condizioni di oligopolio, che ha saputo poi trasformare, divenendo società per azioni, in una solidità economica e produttiva, anche attraverso importanti investimenti; dall'altro per le caratteristiche della manodopera, in particolare per i buoni livelli di istruzione del personale tecnico. Mediamente oggi in AEM lavorano operai e tecnici in possesso di diplomi superiori e di competenze professionali acquisite direttamente con l'esperienza lavorativa, mentre in altre realtà produttive un elemento critico del funzionamento organizzativo e della sua difficoltà a evolvere è rappresentato proprio dal fatto che gli addetti con esperienza non possiedono alta scolarità, mentre chi è più istruito, in particolare il personale più giovane, ha poca pratica.

Come confermato sia dalle parole del responsabile delle risorse umane sia dalle opinioni dei dipendenti con più di 50 anni, questa combinazione di fattori ha impedito che il mutamento organizzativo avvenisse con un pesante utilizzo di politiche di pensionamento, anche se diversi lavoratori e lavoratrici hanno usufruito in questi anni di forme di incentivazione economica per l'uscita.

La riforma delle pensioni, avviata dai primi anni novanta, ha generato molte preoccupazioni fra il personale dell'AEM, soprattutto

perché la previdenza INPDAP consentiva di andare in pensione con 24 anni, sei mesi e un giorno e per diversi colleghi e colleghe le nuove norme sono apparse come un rischio per i loro diritti, un vero e proprio peggioramento delle condizioni di lavoro.

Anche se viene sottolineato che la situazione di maggiore preoccupazione riguarderà i giovani, che non potranno usufruire di quegli elementi di stabilità e di certezza, di cui invece ha potuto usufruire la generazione precedente, come emerge dalle parole di questo sindacalista che si definisce “figlio del miracolo economico”. Di conseguenza, aggiunge:

Abbiamo abituato i nostri figli a pensare al loro futuro con risorse che probabilmente non avranno a disposizione da adulti.

L'aspetto su cui i dipendenti puntano maggiormente l'attenzione è che la riforma delle pensioni non si limiti a modificare i requisiti di età, ma diventi un'occasione per guardare alle radicali trasformazioni che hanno investito in questi anni il mondo del lavoro, di cui sono esempio anche i lavoratori e le lavoratrici dell'AEM di Torino, e che pongono anche il sindacato di fronte a questioni nuove.

Come esempio citano le differenze che diventano più evidenti nel personale più maturo: a seguito di processi di accorpamento e di acquisizione di altre aziende, vi sono dipendenti dell'AEM con trattamenti contrattuali diversi, ma soprattutto con diverse condizioni personali, dal punto di vista economico, familiare, di salute che ne differenziano le strategie con cui affrontano i cambiamenti richiesti dal lavoro.

Vi sono persone impaurite dalle insicurezze del futuro, soprattutto legate alla mancata sistemazione dei figli; allora rimanere al lavoro li aiuta a mantenere delle relazioni, delle reti di conoscenza che pensano di mettere a disposizione anche dei figli.

Altri, che erano vicini alla pensione, avevano già preparato la canna da pesca, si sono trovati obbligati a rimanere qui senza la voglia di investire; altri si aspettavano una buona uscita. Altri ancora presentano problemi di salute che vanno considerati perché impediscono loro di fare certi lavori.

In ogni caso, la riforma delle pensioni sta smuovendo dalle fondamenta alcuni riferimenti per i comportamenti dei lavoratori e delle lavoratrici e li pone nella necessità di attrezzarsi di nuovi progetti per il futuro:

Sembra rendersi evidente che occorre prepararsi per tempo alla pensione, sia perché non si sa che cosa offre oggi la società a un pensionato più giovane, sia perché non ci si improvvisa ad esempio volontario o nonno, dal giorno che si è in pensione.

Si rende necessario, aggiunge un altro sindacalista, motivare la gente, sia dentro che fuori i luoghi di lavoro ad affrontare il loro futuro: i giovani a pensare a forme di previdenza complementare per non vedersi poveri da vecchi, i più adulti a fare formazione per non restare esclusi.

Noi stiamo uscendo dalle mentalità comunali del dipendente che era certo di molte cose, che ha vissuto l'azienda come una mamma e di fronte al nuovo, come sindacalisti, ne vediamo tanti soffrire.



Ci sono state svolte epocali nel nostro lavoro: alle 17.00 le nostre sedi si svuotavano, oggi non ci sono più orari standard. Inoltre, c'è maggiore competizione e i cinquantenni devono avere la forza di rimanere in sella, perché se sbaglia qualcosa, vieni spinto in basso.

Sono queste le ragioni che rendono necessario investire maggiormente nella salute e nella sicurezza del lavoro e in formazione, “per sostituire quelle certezze che l'arrivo della pensione rappresentava per la generazione precedente”.

Da alcuni anni, ricorda un altro sindacalista, si è concordato con l'azienda un sistema di analisi dei bisogni formativi che piano piano ha abituato tutti, responsabili e dipendenti, a una migliore disposizione verso le opportunità formative e ora sono in tanti a sollecitare i corsi di formazione come utili strumenti per il loro lavoro. Inoltre, sottolinea come anche il Circolo ricreativo aziendale abbia intrapreso delle iniziative di medicina preventiva, offrendo percorsi di screening al personale, informazioni in materia di alimentazione che vanno nella direzione di mantenere e promuovere la salute e il benessere psicofisico dei dipendenti dell'AEM di Torino.

Non è facile affrontare questi temi, come dimostra il fatto che le stesse organizzazioni sindacali a livello nazionale, ma anche europeo, si muovono con titubanza e poca convinzione: per questo sono convinti che il tema dell'invecchiamento vada affrontato con proposte di maggiore coraggio e di ampio respiro.

Prima di tutto occorre sapere che le situazioni di lavoro sono molto diverse: noi spesso ci confrontiamo con i chimici e quando discutiamo con loro vediamo che ci sono anche delle disuguaglianze di trattamento. Inoltre occorre sapere che il livello della contrattazione è ormai globale, e quindi dobbiamo saperci confrontare con situazioni locali diverse, ma anche con temi di respiro internazionale.

Secondo un sindacalista, la situazione sta peggiorando le tutele legate al lavoro:

C'è più lavoro nero, ci sono molti lavoratori che restano precari a vita, le nuove generazioni accettano anche condizioni di subalternità per il timore di perdere il lavoro.

Di conseguenza, anche la riforma delle pensioni contribuisce ad aumentare le insicurezze delle persone.

Sono consapevoli che alcuni interventi che l'allungamento della vita lavorativa sollecita, come la sicurezza nel lavoro e la formazione continua, sono ancora scarsamente diffusi nelle aziende italiane perché sono politiche onerose, che richiedono nuove mentalità nella gestione del personale; tuttavia, e questo dovrà essere una priorità anche per il sindacato, sono due strumenti fondamentali “per evitare esclusione e favorire una nuova stabilizzazione del lavoro”.

2.4 Loro Piana: i tessuti più fini chiedono una trama organizzativa più elastica

Il gruppo Loro Piana, nel quale operano oltre 1.700 dipendenti nel mondo, è strutturato in due settori: 1) *il settore tessile*, che produce filati e tessuti di cashmere e altre fibre pregiate fornite a stilisti e a un numero selezionato di maglifici; 2) il settore *luxury goods*, che produce una linea esclusiva di abbigliamento per uomo e donna e di complementi per l'arredamento.

Originari di Trivero nel Biellese, i Loro Piana sono nel commercio dei panni di lana sin dall'inizio dell'ottocento. Nella seconda metà del secolo, la famiglia si trasferisce in Valsesia e fonda il lanificio F.lli Loro e Compagnia, seguito nei primi anni del novecento dal lanificio Quarona di Pignone e C. L'attuale società nasce nel 1924 ed è nel dopoguerra che, soprattutto per la qualità dei filati di cashmere, l'azienda si impone sui mercati dell'alta moda internazionale.

L'avvicinarsi generazionale conduce l'azienda, nei primi anni settanta, ai vertici mondiali del settore e, nel decennio successivo, ad aprire filiali negli Stati Uniti e in Giappone, lanciando sul mercato i primi prodotti finiti.

Loro Piana attualmente è il maggior trasformatore di cashmere al mondo. Possiede quattro siti produttivi in Italia, uno negli Stati Uniti e uno in Mongolia. Si avvale di una struttura verticalizzata che controlla ogni stadio del processo produttivo, dalla scelta delle materie prime (cashmere, lane merino, vicuna) alla distribuzione nel mondo, con oltre 90 punti vendita.

Al dicembre 2005, in Italia, l'organico era composto da 1.157 unità, di cui le donne rappresentano la maggioranza (con 683 dipendenti, pari al 60%), mentre gli uomini sono 474.

Le classi di età più numerose fra il personale occupato sono quelle comprese fra i 30 e i 44 anni, dove si concentra più del 60% di quello femminile (424 unità) e poco più del 50% di quello maschile (251 unità).

Nelle classi di età più giovani (comprese fra i 20 e i 29 anni) troviamo 114 lavoratrici e 61 lavoratori. In quelle più adulte, si osserva un progressivo assottigliarsi delle quote del personale, in relazione all'aumentare dell'età: 74 lavoratrici fra i 45 e i 49 anni, 54 fra i 50 e i 54 anni, 16 fra i 55 e i 59 anni, una sola dipendente over 60. Solo nelle età più mature la presenza maschile diventa maggioritaria, seppur anche fra gli uomini la presenza divenga via via inferiore: 77 lavoratori fra i 45 e i 49 anni, 66 fra i 50 e i 54 anni, 17 fra i 55 e i 59, 2 over 60.

In relazione alle qualifiche, i dirigenti sono in totale 36, fra cui gli uomini sono preponderanti: 32 contro 4 donne. Fra il personale impiegatizio vi sono 254 donne e 188 uomini, concentrati nelle età comprese fra i 30 e i 44 anni; il personale operaio, che rappresenta la parte numericamente più consistente (649 unità) è composto da 398 operaie e 251 operai, anch'essi addensati nelle classi di età centrali. I dirigenti sono gli unici che aumentano di numero all'aumentare dell'età: 22 su 36 sono fra i 45 e i 59 anni.



Il part time è poco diffuso, non perché non sia richiesto, ma perché difficilmente accordato. Sono 20 le impiegate part time e 10 le figure operaie, 7 donne e 3 uomini, che ne usufruiscono.

2.4.1 Il punto di vista della responsabile risorse umane in Loro Piana

La dirigente responsabile delle risorse umane è fra le più giovani dell'azienda, per età e per anzianità di servizio. Dopo diverse esperienze in altre industrie del settore tessile, viene assunta in Loro Piana con la funzione, appunto, di responsabile delle risorse umane, un incarico ancora poco delineato, date le caratteristiche di azienda a conduzione familiare.

Il gruppo Loro Piana, come si è detto, presenta due divisioni: prodotto finito e settore tessile.

Il settore tessile, quello originario, essendo lo stabilimento nato come lanificio, ha sempre avuto una produzione a ciclo completo e verticale, mirata alla realizzazione di tessuti e filati di altissima qualità, una produzione di nicchia che è risultata la formula vincente del gruppo.

Il prodotto finito è un settore avviato intorno agli anni novanta con l'obiettivo di completare l'offerta: attualmente è quello più effervescente, che cresce in modo veloce, con oltre 90 punti vendita aperti in tutto il mondo. Vedrà la luce fra pochi giorni anche la divisione arredamento, sempre per prodotti di lusso come elicotteri e navi.

Un connubio tra due anime diverse, rappresentate dal tessuto e dalla griffe, che implica la necessità di nuove strategie per saldare, in termini di valore aggiunto, mondi diversi quanto a professioni, stili di produzione, clienti.

Secondo la nostra interlocutrice, nell'azienda non ci sono mai stati preconcetti sul tema dell'età del personale: ogni fascia di età presenta delle peculiarità che sono state gestite in modo ordinario.

La maggior parte del personale ricade nella fascia d'età intermedia, 30-45 anni: sono persone che vivono in zone limitrofe agli stabilimenti dell'azienda, e che hanno "masticato" tessile in tutte le loro famiglie.

Fra il personale operaio, ci sono famiglie intere che lavorano per Loro Piana, anche se cerchiamo di evitare concentrazione del nucleo per non esporre tutti a eventuali rischi.

Il settore impiegatizio richiede professionalità che sono difficilmente reperibili sul mercato, come nel caso del capo finissaggio o del responsabile delle tessiture, competenze che spesso vengono cercate su altri bacini, nelle aree di Torino e Milano.

Il livello di istruzione del personale è mediamente basso, i laureati sono poche unità. Ma il problema vero è rappresentato dalle difficoltà di rimpiazzo del personale in uscita per raggiunti limiti di età, che rende difficoltoso all'azienda supportare i processi di innovazione per una gestione più diversificata della produzione.

I giovani sono difficilmente attratti dal settore tessile, dove le retribuzioni operaie sono mediamente più basse rispetto al settore metalmeccanico.

Ci siamo fatti supportare anche da scuole specializzate come Texilia, un istituto di Biella per la formazione di figure specializzate e lavorazioni ambite come il finissaggio, una fase di nobilitazione e trattamento della pezza. Ma si fa fatica a invogliare un giovane a crescere in questo ambito perché, nonostante sia un settore che non ha mai lesinato negli investimenti di tecnologia e di ciclo produttivo, un ragazzo preferisce andare nel comparto metalmeccanico che offre, all'inizio, un guadagno maggiore.

Le difficoltà nel reperimento della manodopera, soprattutto specializzata, trova spiegazioni anche in un altro ordine di difficoltà, come la mancanza di scuole di formazione e specializzazione. L'istituto tecnico per periti tessili di Biella, che ha formato per trent'anni manodopera specializzata nelle varie zone del Biellese, è chiuso. L'altro istituto di livello secondario presente nel territorio, quello per moda e confezione, non è coerente con le esigenze del settore tessile di Loro Piana e, infine, il master per le fibre nobili, promosso da quasi tutte le aziende una decina di anni fa, offre un corso di 18 mesi solo a tre giovani.

A questo va aggiunto che l'inserimento di lavoratori più giovani può rappresentare un elemento di complicazione nella gestione del personale, laddove, ai già previsti attriti generati dalle differenze di età, si aggiungono quelli derivanti dai livelli di scolarità, che scompigliano gerarchie e attribuzioni di ruoli.

Negli ultimi anni sono stati inseriti alcuni giovani, soprattutto reperiti con esperienza in altri settori, e sono stati richiamati, con contratti di collaborazione, alcuni ex dipendenti, soprattutto in quelle fasi della lavorazione dove la penuria di personale diventa ingestibile, come nel caso della tintoria e del finissaggio.

L'azienda, seppur con una prevalenza di manodopera femminile, presenta un ambiente di lavoro di stampo "maschilista", secondo le parole della responsabile. Forse superando questa caratterizzazione alcune strategie di innovazione potrebbero raggiungere i risultati richiesti.

Prima del suo inserimento in Loro Piana, la gestione degli orari, strutturati su turni a ciclo continuo, non prevedeva articolazioni flessibili, contratti part time, interventi per favorire la conciliazione tra tempi di lavoro e tempi personali e familiari. A questo si aggiunga una scarsa propensione agli interventi formativi: la leva della formazione è stata messa in moto solo da pochi anni.

Una delle prime linee di innovazione delle risorse umane è stata l'attenzione rivolta al benessere del personale, attraverso interventi sulla conciliazione dei tempi e la formazione offerta a tutti i livelli.

Destruire il concetto di orario di lavoro è una scelta importante, perché non dico che ognuno seguirà il suo percorso, ma l'orario andrà un po' cucito addosso.



Io mi faccio portavoce di una situazione di cui ho effettivamente riscontro: l'azienda mi ha dato il massimo agio nella gestione del mio tempo familiare e alla fine ti rendi conto che, se tu hai questo grosso beneficio, poi lavori meglio, lavori di più, dai una qualità assolutamente diversa.

Da qui sono nate iniziative pilota quali il *telelavoro* e il *servizio di sportello amico*, per le quali è stato presentato e approvato un progetto di finanziamento, secondo l'art. 9 della legge n. 53/2000. Il primo sta coinvolgendo due impiegate che sperimentano una strategia che si vorrebbe, una volta monitorata, estendere ad altro personale; lo sportello amico, invece, è un servizio offerto al personale per migliorare le soluzioni di conciliazione fra responsabilità professionali e responsabilità familiari. Tre professionisti, una psicologa, un avvocato e un'assistente sociale, sono a disposizione e hanno già avviato, nel corso di soli tre mesi, più di 70 contatti. Infine faceva parte del progetto, ma non ha ottenuto il finanziamento, un altro intervento di conciliazione: il riconoscimento di gettoni di cura per i genitori che utilizzano i servizi territoriali per la prima infanzia, come l'asilo nido: come ci precisa la responsabile, si tratta di

Un modo per chiedere al dipendente, ma anche venire incontro alle sue esigenze. Ad esempio se ho necessità di un cambio di turno e chiedo alla lavoratrice di venire a lavorare il sabato e la signora ha difficoltà a lasciare il figlio, può utilizzare una struttura come un asilo nido convenzionato con l'azienda, o beneficiare di una assistenza a domicilio, con personale formato con una agenzia di collocamento. Inoltre, questo beneficio sarebbe esteso anche alle esigenze di cura verso persone anziane.

In tema di formazione, accedendo a finanziamenti previsti a livello regionale ed europeo, sono stati organizzati corsi di base, di lingua inglese e di informatica, per tutto il personale, e corsi specialistici nell'ambito del rammendo, finissaggio e tessitura, individuando come allievi quei dipendenti che avevano delle carenze o necessitavano di un refreshment, oppure i neo assunti a cui trasferire, oltre a conoscenze, cultura e linguaggi comuni. Già in progetto sono dei corsi per il rientro dalla maternità e per il personale delle fasce di età intermedie.

L'articolazione degli orari su tutti i turni è stata riconsiderata sia dal punto di vista della prevenzione dei problemi della salute, sia da quello della conciliazione dei tempi di vita. Entrambe sono linee strategiche utili anche dall'osservatorio dell'invecchiamento funzionale della manodopera:

Il tema della turnazione va affrontato non con risposte individuali, ma con un progetto di adeguamento lungo le linee dell'età e del genere, dando però la giusta importanza ai problemi di ognuno. I problemi più grossi con i turni li riscontriamo al rientro dalla maternità. Gli asili chiudono il sabato e chi non ha il supporto della parentela è in difficoltà. Ci stiamo immaginando la possibilità di un turno-mamma, fino al terzo anno di vita del bambino e altrettanto possiamo immaginare per chi sta invecchiando sul posto di lavoro.

Esiste un sistema di analisi delle posizioni e sta strutturandosi un sistema di analisi per competenze.

L'obiettivo è quello di far crescere dall'interno risorse e competenze, a tutti i livelli. La mobilità fra i due settori dell'azienda potrebbe sviluppare e rafforzare il sistema delle competenze. Si stanno mettendo in moto forme di autocandidatura che aiutano il settore delle risorse umane a identificare con maggiore precisione le risorse presenti in azienda e a favorire il match fra esigenze produttive e disponibilità professionali e personali dei singoli.

La mobilità interna può essere uno strumento utile per prevenire certe rigidità delle persone più adulte. Ad esempio molte volte ci sono delle richieste da parte del personale, di tutti i livelli, che si candidano per crescere e si rendono disponibili a percorsi un po' alternativi.

Un altro ambito di intervento che sta impegnando l'azienda riguarda due progetti che coinvolgono insieme personale più adulto e più giovane, una linea intergenerazionale che potrebbe divenire una sorta di nuovo marchio aziendale.

Con la prima azione si cerca di rispondere al fabbisogno di personale nei momenti di picco lavorativo, ricollocando persone adulte, fuori dal mercato o già in pensione, che vogliono mantenere un contatto con il lavoro, ma in forma flessibile e occasionale.

Nel secondo progetto si stanno reperendo energie giovani, offrendo loro percorsi di formazione e contratti di lavoro a tempo indeterminato, puntando su un arricchimento delle loro competenze, avendo scartato i rapporti di lavoro occasionali o interinali, in quanto risultati inefficaci a offrire in modo tempestivo le professionalità necessarie.

Con il primo progetto ci stiamo creando una sorta di bacino di offerta di lavoro composto da persone cosiddette "fuori mercato" o in pensione che hanno interesse ad essere formate in alcune lavorazioni e che possiamo inserire con contratti weekend o un giorno alla settimana, a chiamata, perché ci aiuterebbe a coprire i periodi di maggiore assenteismo, come durante le ferie o picchi lavorativi. Nell'altro percorso, già in itinere, abbiamo creato una sorta di agreement con una azienda di rammendo molto grande, perché ci siamo resi conto che le necessità di lavoro sono speculari alle nostre e cioè i loro picchi lavorativi sono esattamente complementari con i nostri. Abbiamo quindi messo in cantiere un'iniziativa che si rivolge alle giovani e ai giovani: un contratto a tempo indeterminato, con il quale diventano dipendenti di Loro Piana per i primi mesi dell'anno, sotto forma di un part time ciclico, durante il quale saranno addetti alle filature e alle tessiture. Nel periodo restante dell'anno, saranno in contratto di apprendistato con un altro datore di lavoro, l'azienda di rammendo. Nell'arco di un paio di anni queste giovani (per ora solo donne) acquisiranno due professionalità e quindi saranno appetibili nell'ambito del mercato.

Si tratta di un disegno di azione organizzativa non direttamente ispirato dal tema dell'invecchiamento della manodopera, ma forse orientato a fronteggiarlo in modo meno



rigido e schematico. Anche l'intervista è stata, afferma la nostra interlocutrice, un'occasione utile ad attribuire nomi e significati espliciti a un agire che intende ispirarsi con maggiore convinzione alla creazione di un diverso modello organizzativo di gestione delle risorse umane, investendo maggiormente sul benessere del personale.

2.4.2 Il punto di vista dei dipendenti fra i 50 e i 60 anni in Loro Piana

L'accento con cui si avvia la conversazione è quello della convenienza delle aziende a non investire sulle persone anziane.

Chi entra senza esperienza, costa meno, mentre noi anziani costiamo di più, quindi un'azienda ha interesse a ridurre i costi.

La logica quasi matematica di questa strategia aziendale viene subito contraddetta dall'esperienza di un operaio specializzato, 55 anni, addetto al controllo qualità:

È diverso il nostro caso: noi lavoriamo molto con i sensi, io lavoro con le mani e con la vista e questo lo si acquisisce solo con l'esperienza: non c'è nessuna laurea che mi ha insegnato a sentire la stoffa. Lo insegnano il bagaglio culturale e la dialettica fra la produzione e la qualità. Io sono l'ultimo uomo sulla difesa del prodotto che esce dallo stabilimento e va dal cliente.

In diverse occasioni, nel corso degli ultimi anni, l'azienda si è trovata costretta a richiamare in servizio, offrendo rapporti di collaborazione, ex dipendenti, collocati in pensione, proprio per coprire delle necessità che il personale più giovane non è ancora in grado di fronteggiare.

In determinate fasi del processo di lavorazione sono necessarie figure professionali ad alta qualificazione, che abbiano maturato molta esperienza: il personale più adulto ha ormai acquisito la capacità di utilizzare bene tutti i sensi, possiede l'intuito che deriva dall'aver maneggiato tanta stoffa, ma l'età gli diventa nemica, consumando la competenza tattile e quella visiva; a questo punto la tecnologia diviene un vero alleato.

Mi servono gli occhiali ora, e la punta delle dita, resa meno sensibile, mi può far incorrere in errore, ma la tecnologia mi viene a supporto.

Anche per la lavoratrice di 56 anni, impiegata addetta alle paghe e contributi, la tecnologia ha migliorato le condizioni del suo lavoro:

Io potrei ancora fare le paghe a mano, ho tale dimestichezza con i numeri, che non sbaglio, ma ora i dipendenti sono più di mille e devo usare uno strumento come il computer, che ci permette di essere tempestivi, anche se l'età ci ostacola in questo.

Lo stesso vale per un uomo di 58 anni, tecnico di reparto, secondo il quale tecnologia ed età possono divenire buone alleate:

Nella tintoria sono richiesti dei calcoli di quantità di colorante che la macchina sa fare fino a un certo punto, poi serve l'intervento umano. Io faccio questo lavoro. A volte dobbiamo riprodurre un colore nell'arco di cinque anni. Ho delle macchine che mi aiutano, ma a volte prendono anche delle cantonate, allora mi fido del mio occhio e faccio in modo che la macchina vada d'accordo con il mio occhio e allora il colore va bene.

Anche la lavoratrice di 53 anni, addetta al controllo pezze prima della tintura, si descrive altamente professionalizzata. Come afferma orgogliosamente:

Qui anche la persona singola che lavora ci mette del suo...

Nonostante il riconoscimento attribuito alla loro professionalità, in alcuni di loro c'è il desiderio di lasciare il lavoro. Per ragioni diverse.

I rapporti intergenerazionali diventano spie di una collocazione lavorativa che diventa più complicata, perché si può rimanere al lavoro nonostante sia maturata la contribuzione per la pensione, ma ciò richiede a chi resta di esplicitarne le ragioni, le finalità, i criteri di plausibilità, validi interiormente, ma anche legittimati agli occhi degli altri, sia in famiglia che sul luogo di lavoro.

Le relazioni fra i dipendenti adulti e il personale giovane non sono sempre all'insegna della collaborazione; spesso i più giovani si sentono più capaci, migliori dei cosiddetti anziani, perché sono più istruiti, conoscono il linguaggio informatico e navigano in internet. Mostrano dosi di insofferenza verso lo stile lavorativo degli anziani: la precauzione nel prendere decisioni, una certa diffidenza verso l'efficienza tecnologica, un sostare su particolari, agli occhi dei più giovani, insignificanti.

Sarebbe necessario che l'azienda intervenisse per facilitare queste compresenze, supportando la professionalità degli adulti, in termini di investimento formativo, ma soprattutto per fornire autorevolezza ai loro comportamenti:

Bisogna mettere in condizione chi potenzialmente potrebbe fermarsi, di non sentirsi superato, dobbiamo essere più ascoltati.

Ancora:

Rimarremmo al lavoro se però questo lavoro venisse riconosciuto e non considerato come un'elemosina, riconosciuto nella sua qualità, e con una flessibilità di tempo importante, al di là dei problemi personali che uno ha.

Una seconda ragione che irrigidisce spesso la situazione lavorativa sono gli orari di lavoro. Se all'inizio della loro carriera il tempo pieno era una condizione necessaria per apprendere la mansione, per poter acquisire la capacità di padroneggiare la funzione e il processo lavorativo, "per non perdere il filo del discorso", ora ci sarebbero le condizioni per articolare diversamente il tempo di lavoro.



La flessibilità degli orari sarebbe molto importante, per non sprecare competenze che spesso non sono facilmente sostituibili. Io ho 55 anni, il mio lavoro mi è sempre piaciuto e mi piace ancora. Potrei anche pensare di continuare, però in altro modo, ad esempio lavorando a casa, e venendo qui in stabilimento solo per tot ore, in momenti serali o mattutini. Ci si può fermare al lavoro, ma non a tempo pieno. Noi facciamo i turni, il carico del lavoro è pesante: bisognerebbe avere maggiore disponibilità del proprio tempo, non parliamo di denaro, quello è relativo in questa fase della vita. Ho bisogno di più tempo libero per risolvere alcuni problemi familiari.

Le necessità di cura provenienti dalle relazioni familiari rappresentano un terzo ordine di problemi che si intrecciano con la vita professionale: in questo momento gli impegni più gravosi li richiedono i genitori, anziani e spesso fragili.

Come accade a questo lavoratore:

Potrei essere contento di lavorare, ma ho i genitori molto anziani e sto cercando anche una badante per mio suocero. Per ora potrebbero essere necessarie poche ore al giorno, quindi se potessi avere un orario più flessibile, riuscirei a mantenere il lavoro, senza rimetterci con la pensione.

È il caso anche di un altro dipendente, che ci racconta la stessa situazione attraverso la storia della moglie, un'insegnante in ruolo da 38 anni.

Ha sempre fatto la signora maestra, e ora è stanca, non si trova molto bene con le colleghe più giovani e con il preside di nuova nomina. Ha una madre di 91 anni, lucidissima, ma fragilissima, che vive da sola, e ora è in crisi: non sa se lasciare il lavoro o trovare una badante. Quando noi andiamo in ferie troviamo sempre delle persone che curano la suocera. Ma come mi confessava l'altra sera – Mi dispiacerebbe lasciare: il mio lavoro è fare la maestra! –

Forse certa disattenzione che l'azienda ha dimostrato, fino a un recente passato, nei confronti delle esigenze di conciliazione dei propri dipendenti, e certa rigidità nell'articolazione degli orari di lavoro, è da attribuire alla mentalità che la caratterizza. Un ambiente abitato prevalentemente da donne, ma dove vige una cultura che ha come riferimento standard una prestazione professionale maschile, totalmente dedicata al lavoro e senza dirette responsabilità di cura familiare: un'opinione condivisa dalla stessa responsabile delle risorse umane

Una lavoratrice sostiene:

Siamo più donne, nella produzione come nei punti vendita, ma l'azienda è maschilista. Come tutte le aziende tradizionalmente familiari, passate da padre in figlio e dove vi lavorano interi nuclei familiari, questi aspetti non sono mai stati affrontati: pensi alla fatica che fanno a riconoscere il part time!

Queste rigidità mi spingono ad andare in pensione. Io fra qualche mese me ne vado perché ho una mamma di 90 anni e un desiderio che coltivo da tanto tempo:

fare volontariato. Peccato che devo lasciare qua tutto. Si rimarrebbe in azienda se ci venisse offerta una diversa disponibilità di tempo e adeguato riconoscimento professionale.

Alcuni di loro si candiderebbero volentieri per un ruolo specifico di tutor nei confronti delle leve più giovani; anzi qualcuno già lo fa, come la dipendente che lavora in amministrazione:

Io già tramando alle giovani tutto quello che ho imparato in Loro Piana.

Un travaso di competenze che, se diversamente organizzato, potrebbe offrire all'azienda la certezza di non disperdere professionalità, che si sono consolidate nel tempo, attraverso un mix eterogeneo di strategie, e che l'innovazione tecnologica può rafforzare, integrare, ma non ancora sostituire. Potrebbe consentire ai dipendenti più adulti di affrontare con gradualità la transizione verso la pensione, investendo nel lavoro la parte più nobile del loro sapere, quello affidato all'intuito, alla creatività, alla voglia di insegnare, competenze che l'avanzare dell'età rivendica come contenuti di alta professionalità.

2.4.3 I giudizi dei pensionati e pensionate cinquantenni in Loro Piana

La prima testimonianza è di un uomo di 54 anni che quattro anni prima di raggiungere i limiti di età previsti per la pensione si ammala seriamente, ma non decide di anticipare il pensionamento, nonostante l'azienda fosse disposta a concederglielo:

Dopo due anni di malattia, sono rientrato perché mi sentivo bene, anzi tornando a lavorare mi sembrava di tornare a vivere. Ho provato a stare a casa, ma divento subito depresso. Io non mi equiparo a una donna che ha la casa, i figli e sempre qualcosa da fare.

Dal luglio 2004 è un pensionato che ha però accettato di avere delle collaborazioni in Loro Piana per sostituire un collega malato.

La richiesta dell'azienda mi è sembrata strana, anche se pensavo che nel periodo invernale mi sarebbe piaciuto trovare qualche lavoretto.

Si viene così a realizzare una coincidenza positiva, che le altre persone presenti all'incontro descrivono come condivisibile:

Perché la nostra è una generazione giovane.

La seconda intervistata è una donna di 57 anni, in pensione da gennaio, dopo 41 anni di contribuzione. Per quasi 17 anni è stata operaia in una cartiera, poi una parentesi



di lavoro in proprio, lasciata nel momento in cui si separava dal marito, e infine 20 anni di lavoro in Loro Piana. Operaia addetta alla filatura, con gli orari articolati su tre turni, compresa la notte e la domenica.

Mi stavano bene i turni di notte perché lo stipendio era più corposo e mi permetteva di mantenere il figlio agli studi. Certo che quando si raggiungono i 50 anni e si lavora con una flessibilità su 46 ore per far fronte ai picchi lavorativi, a un lavoro pesante come la filatura cardata, ci si sente stanchi; io non sapevo se ero girata davanti o dietro, in più c'è la famiglia. Per me gli ultimi dieci anni sono stati i più pesanti di tutta la mia vita.

Ora è una pensionata soddisfatta soprattutto della tranquillità con cui riesce a scandire le diverse attività nel corso della giornata: legge, ricama, ha tempo per invitare a casa gli amici del figlio, ed è attiva come volontaria nel Comune dove abita. Del lavoro le mancano le relazioni con le colleghe e i colleghi; forse, con un'articolazione più leggera dell'orario di lavoro, avrebbe potuto mantenere dei rapporti di collaborazione con l'azienda.

Mi manca quella parte del lavoro che serve a socializzare, mi manca l'aggregazione con i colleghi. In questo momento sto ricevendo tante visite perché prima di lasciare l'azienda ho chiesto loro di non essere lasciata sola, perché temo di essere tagliata fuori. Le chiacchiere sono importanti, in più non sono una maniaca del granello di polvere. Se potessi fare 2-3 ore sarebbe l'ideale per la mia età.

La terza testimonianza è di una donna di 58 anni, in pensione da due anni e mezzo, dopo 42 anni di contribuzione. Assunta come impiegata, ha chiuso la carriera come assistente del direttore amministrativo. Andare in pensione non ha voluto dire smettere di lavorare del tutto: questa era la sua chiara intenzione, da subito comunicata anche in famiglia. Le ragioni sono evidenti: da un lato, non vuole perdere contatti, dall'altro non vuole farsi assorbire completamente dalle richieste di cura provenienti dalla famiglia:

Svolgo l'attività di amministratore per un'immobiliare. Per me è importante avere dei contatti fuori dalla casa, altrimenti finito il lavoro sembra di rimanere soli. Sono andata in pensione a patto di poter incontrare altre persone, di avere altre relazioni. Ho due figli e tre nipoti che chiedono abbastanza, ma io metto dei paletti. Quando ho festeggiato la pensione sentivo i figli che dicevano – beh, adesso che la mamma è a casa, ce li porta lei i bambini dal pediatra! –

La flessibilità dell'orario, la possibilità di effettuare il lavoro part time, sono condizioni che renderebbero agevole a queste donne, affaticate da un lavoro su turni e a tempo pieno, la possibilità di rimanere attive, dal punto di vista professionale.

È una richiesta condivisa anche dalla terza donna presente nel corso dell'incontro. In pensione dal 1° gennaio 2006, per 33 anni è stata orditrice in filatura e negli ultimi anni commessa allo spaccio aziendale. Attualmente ha da poco compiuto 57 anni:

Io sarei rimasta ancora, con meno ore, ma l'avrei fatto volentieri ancora il mio lavoro. Mi è sempre piaciuto, sono stata sempre bene, sono stata presente il più possibile, anche su richiesta di straordinari e cambiamenti di reparto. Adesso sono a casa, sono contenta di quello che faccio: faccio la nonna, ho delle amicizie, ma se ci fosse un lavoretto, anche piccolo, dove impegnare qualche ora, lo farei molto volentieri. Fisicamente mi sento in grado di fare molte cose. Forse sono i miei che non sarebbero così contenti.

Andare in pensione non significa solo lasciare l'attività lavorativa, ma implica tante transizioni: spesso allontanarsi dai ritmi e dagli orari legati al lavoro vuol dire avviarsi verso un tempo che prepara alla vecchiaia, una sovrapposizione che contrasta con le condizioni psicofisiche degli individui e le percezioni soggettive della propria età.

Io sarei ancora adatta a fare qualcosa, anche se da quando sono a casa mi sento un pochino vecchia. Quando invece sei ancora in fabbrica, e svolgi un lavoro e ti piace, rimani un po' più giovane. Un part time di 4 ore non è nella mentalità di questa azienda. Peccato, anche se so che ultimamente stanno riconsiderando questo aspetto. Io non ne potevo più proprio degli orari.

L'unico pensionato pienamente soddisfatto di questa nuova condizione di vita è un uomo di 54 anni, anche lui in pensione dal gennaio del 2006, dopo 39 anni di lavoro come operaio addetto alle macchine della colorazione:

A differenza di tutti loro io sono contentissimo. Ho sempre lavorato in un posto poco piacevole, su macchine che sviluppano calore, 40 gradi d'estate e 32 d'inverno. Contrariamente a loro, spero di non dover tornare al lavoro: negli ultimi anni sono arrivato veramente a odiarlo il lavoro, non sopportavo soprattutto gli orari.

Convinto com'è che la vita non finisce con la pensione, è già intento in molte attività: la cura della mamma invalida, che vive in famiglia, i lavori nel giardino e nell'orto, fare la spesa, cucinare, dato che la moglie lavora tuttora in Loro Piana.

Sono cambiati i ritmi della sua giornata: scambiare due parole con la moglie non è più una complessa acrobazia come quando, lavorando entrambi, si ritrovavano ad avere i turni sfalsati, un entrare e uscire con solo il tempo di accordarsi sulle incombenze di casa. Ora, quando la moglie torna dal lavoro, trova il pranzo pronto, le spese fatte, e c'è il tempo per stare vicini.

Ancora una volta sono gli approcci teorici della sociologia del corso di vita⁹ ad aiutare a porre in luce che ogni transizione è un cambiamento di status che, per essere compreso, richiede di considerare l'interezza della struttura vitale, connettendo e mettendo in relazione ruoli, carriere e traiettorie. Ed è proprio nello studio delle transizioni che l'interdipendenza delle traiettorie appare più evidente. È persino scontato

⁹ Un'utile ricognizione è contenuta nel saggio curato da L. Abburrà ed E. Donati, *Ageing cit.*



affermare che le condizioni lavorative siano molto influenti nel determinare diversi modelli di risposta tra i dipendenti rispetto al trascorrere del tempo: lavori molto usuranti, in condizioni insalubri, o profili lavorativi a basso contenuto di qualificazione e di autonomia, invecchiano prima sia il fisico che le competenze, e il pensionamento diviene un obiettivo prioritario per la propria età. Diverso è il caso di coloro per i quali l'anzianità di servizio non riflette stanchezza e disaffezione al lavoro, ma risulta associata a conoscenza, autorevolezza, esperienza, che non sono solo competenze richieste dalle esigenze produttive, ma anche risorse che dilatano il tempo della pienezza attiva.

Ci sono lavori e lavori. Il lavoro di produzione sui macchinari è veramente faticoso, ma è diverso se sei assistente, impiegata od operaio. E poi conta la motivazione: se uno ama il lavoro, ha responsabilità, lo impegna mentalmente, ha una motivazione diversa da uno che entra al lavoro da giovane, sa come inizia, ma anche come finisce: le solite cose un giorno dopo l'altro.

A queste considerazioni si possono aggiungere altri aspetti di cambiamento che sono intervenuti negli scorsi decenni e che influenzano le traiettorie lavorative in modo diverso in relazione al genere delle persone: pensiamo alla diffusione della famiglia in cui entrambi i coniugi lavorano e che ha comportato diverse strategie nella allocazione delle risorse, nella distribuzione dei ruoli e delle responsabilità e nelle modalità relazionali tra i generi e tra le generazioni. Questo cambiamento porta conseguenze anche negli anni in cui la coppia è coinvolta nella transizione verso la pensione. Nelle testimonianze emergono comportamenti che sembrano mettere in discussione la visione più convenzionale dei ruoli di genere: le lavoratrici paiono propense a mantenere un legame con il lavoro, anche dopo aver maturato i requisiti per la pensione, per poter conservare, tramite il lavoro, il diritto a un tempo e a uno spazio di autonomia, di privatezza rispetto alla vita e ai rapporti familiari. Gli uomini di queste coorti di età, invece, sembrano più inclini a cercare una collocazione nuova nella sfera familiare, a delineare i contorni di un orientamento più attivo verso la famiglia, assumendo ruoli di diretta responsabilità di cura, meno dipendenti dalla intermediazione delle donne.

Dice il pensionato soddisfatto:

Io non sono in grado di sostituire una donna, anche se ai nostri giorni non è più come una volta, io come uomo ho lavorato, ho cresciuto mio figlio, sto tenendo mia mamma con me. E come uomo voglio anche fare il pensionato.

Gli fa eco una collega:

Agli uomini piace stare a casa a fare le cose femminili, io l'ho verificato in casa mia: a volte devo litigare, dicendo a mio marito – queste sono cose che devo fare io –

Per gli uomini sembra importante, una volta in pensione, poter ristabilire relazioni qualitativamente migliori con i propri figli, pensare a spazi di condivisione e coinvolgimento della coppia, ristabilendo nuovi equilibri e individuando momenti di interesse comuni: una ricerca intenta a cercare familiarità entro la circonferenza delle mura domestiche; ciò che può implicare difficili contrattazioni sull'uso degli spazi, sulla attribuzione delle responsabilità, sulla legittimità di intraprendere nuovi percorsi, con i propri familiari¹⁰.

Per le donne, invece, ritrovarsi solo con il lavoro domestico, che ha così pesantemente interferito con la loro presenza nel mercato del lavoro, che ne ha conteso le energie e gli investimenti, pare un ritorno a casa che sa di tradizione, di ruolo subalterno, di un passato con minore libertà.

Abbiamo avuto un legame forte con il lavoro, era la nostra conquista. Dalle nostre parti ci era negato, la donna doveva restare a casa con i figli e il marito che comandava. C'è il timore di essere ricacciate indietro.

Io ad esempio l'ho capito benissimo quando i miei figli hanno cominciato a dirmi che ora che ero a casa, potevo fare una serie di cose... e no, non voglio ritornare indietro, per questo devo stare sempre con le antenne diritte.

Il pensionamento rimette in gioco gli equilibri anche della vita di coppia, ne porta in primo piano la relazione a due, al punto che in molti casi la scelta di andare in pensione viene decisa e negoziata insieme, cercando soluzioni che lascino a entrambi la possibilità di sperimentare nuove attività, senza che uno sia chiamato al sacrificio per il bene dell'altro; viene cercata, ridefinita una relazione ispirata a maggior reciprocità:

Questo è il problema maggiore dell'andare in pensione: ritornare a vivere in due, convivere con la persona con la quale ci si trovava di solito la sera e questo bisogna imparare a farlo, altrimenti non rimane che la separazione.

Per certi versi mia mamma è contenta, perché non facendo più i turni, le dedico più tempo, ma in compenso mio figlio si era abituato ad altri ritmi e spesso non mi sopporta e a volte gli scappa di dirmi di andare a fare domanda ancora...

Mentre gli uomini paiono scoprire-riscoprire, con il pensionamento, il desiderio di accudimento e di cura verso i bambini, al punto di augurarsi di lasciare il lavoro e insieme divenire nonni, e nello stesso tempo si assumono spesso una responsabilità diretta nella cura del genitore anziano (frequentemente la propria madre), le donne paiono avvertire la voglia di aderire di più ai loro desideri, quando non addirittura di individuarne ed esplorarne di nuovi.

¹⁰ Ci riferiamo anche ai risultati di un progetto sperimentale di bilanci di competenza come strumenti per la transizione dal lavoro alla pensione, realizzato in una grande azienda di servizi di Brescia: *Transitare verso la pensione. Passaggi e strategie di vita*, rapporto di ricerca a cura di E. Donati e A. Ferradini, per Pari e Dispari srl, 2006.



Io sono convinto che è giusto tenere con sé i propri genitori, perché a loro volta ti hanno cresciuto. Per me uno che va in pensione dà ancora molto alla società perché aiuta i figli e i genitori se li ha ancora.

Rispondono le donne:

Sono d'accordo, ma non sono egoista anche se dico che voglio fare qualcosa che mi gratifichi. Non è che non trovo gratificante badare ai miei nipoti, lo trovo solo riduttivo.

E aggiunge la collega:

Alla mia età sento di poter dare ancora nel lavoro.

Infine:

C'è un senso del dare, ma anche di ricevere e la voglia di lasciare dei canali aperti.

Fra gli ambiti interessati da queste domande di partecipazione emerge con particolare rilievo il volontariato. Si fa largo una domanda di adesione al mondo del volontariato meno generica, più legata alle proprie competenze, capace di restituire alle persone valore e desiderio di continuare a investire sulla propria personale realizzazione:

Uno vorrebbe anche dare una mano, ma deve avere un certo tipo di organizzazione dietro che ti indirizzi in base alle tue capacità e al tuo tempo libero. Non c'è mai chi ti dice cosa potresti fare, serve proprio un volontariato più organizzato e competente.

Così come potrebbe essere utile, suggeriscono i pensionati di Loro Piana, prepararsi per tempo al momento del pensionamento, in modo che le persone arrivino più orientate ad affrontare un passaggio così complesso, anche per evitare di prendere delle decisioni non ponderate, sull'onda di un clima di confusione, quando non di vera e propria paura:

Mi sento di suggerire di non prendere questa decisione sull'onda di una stanchezza eccessiva, di un disturbo, mai farlo emotivamente. Andare in pensione va ragionato: è meglio sopportare lo stress e lo sconforto, ma arrivare serenamente a decidere. Spesso mi capita di pensare a quanti cinquantenni avranno preso la decisione sull'onda della paura. Io per fortuna ho continuato con un mio impegno di lavoro, altrimenti sarebbe stato un dramma.

2.4.4 Il punto di vista dei rappresentanti sindacali in Loro Piana

Tra i cambiamenti più rilevanti che hanno coinvolto negli ultimi due decenni gli stabilimenti della Loro Piana, vi sono, secondo il parere dei rappresentanti sindacali inter-

pellati, le nuove articolazioni orarie, conseguenti alla necessità di sfruttare appieno l'investimento negli impianti produttivi e l'introduzione massiccia della tecnologia informatica. Aspetti che possono essere messi in relazione con il tema dell'invecchiamento della manodopera.

Come afferma un rappresentante sindacale:

Sono forse gli aspetti più importanti che incidono sulla decisione di molti dipendenti della nostra età, prossimi a lasciare il lavoro. Io lavoro da trent'anni alla tessitura e ho ben presente come sia cambiato il lavoro da quando ogni telaio ha il suo computer: arrivati i computer ti è stato detto di schiacciare un bottone e se non funzionava, di andare a leggere le istruzioni. Hanno creato un certo disagio, perché ti fanno lavorare a una velocità e a un ritmo intenso, anche se ti risparmiano gli sforzi fisici più pesanti.

Un altro elemento che viene messo in rilievo, nell'affrontare il tema della composizione per età della manodopera, è il rapporto fra le generazioni lavorative, tema che si specifica diversamente se si analizza il settore operaio o quello impiegatizio.

Nel settore della produzione, l'introduzione della tecnologia è stata accompagnata da un processo di immissione di giovani operai e operaie, che presentano una maggiore dimestichezza con l'uso delle tecnologie informatiche. Si sono generate situazioni di difficile convivenza fra la vecchia "guardia", in possesso delle esperienze più "hard" del processo lavorativo e le nuove leve, più attrezzate di linguaggi "soft".

Interviene un altro rappresentante sindacale per affermare che spesso viene chiamato in causa da colleghi più anziani per dirimere situazioni conflittuali, generatesi con gli operai più giovani; un aspetto più ricorrente fra il personale maschile:

I giovani sono molto aggressivi e gli anziani si sentono umiliati dalla loro maggiore competenza nell'uso del pc.

Anche coloro che, pur avendo raggiunto i termini per la pensione, sono stati invitati dalla direzione a rimanere ancora un po' di tempo, ammettono di vivere un disagio soprattutto nel rapporto con i colleghi più giovani, dovendo spesso districarsi fra situazioni che richiedono di mettere in campo l'autorevolezza dell'età e dell'esperienza, come in una relazione genitore-figlio, e situazioni in cui il rapporto con i più giovani svela nei più adulti un senso di inferiorità:

Nei rapporti quotidiani vivi con disagio tutta questa tecnologia che ti viene buttata in faccia. Tu porti tutta la tua esperienza e il giovane ti fa quattro conti davanti e ti butta a zero.

Chi svolge mansioni di controllo o di tipo amministrativo, sebbene con un'età intorno alla cinquantina, teme meno la concorrenza dei più giovani, dato che le assunzioni degli ultimi anni hanno privilegiato modalità di lavoro a tempo determinato, fattore



che fa pesare in modo considerevole tutto il valore delle loro competenze e conoscenze.

Io mi occupo del controllo qualità, e so cosa vuol dire vivere ogni giorno il fatto di avere una scarsa professionalità. Le persone assunte a tempo determinato non hanno avuto il tempo di fare formazione e quando hanno cominciato a prendere visione del mestiere, se ne sono andate. Non c'è motivazione in loro ad apprendere e l'azienda non ne ha beneficiato poi molto.

Fra gli impiegati, ci sono state richieste di prolungare la permanenza al lavoro, utilizzando le agevolazioni, i cosiddetti bonus, previsti dalla recente legislazione. E il fattore esperienza rivela appieno la sua decisiva rilevanza:

Credo che dipenda da due motivi: da un lato la tipologia del lavoro è effettivamente meno usurante e faticosa, e secondariamente l'azienda ha tutto l'interesse a sfruttare appieno la professionalità delle persone. A 50 e più anni sei visto come una risorsa per l'azienda.

Un sindacalista racconta di seguire con grande attenzione la nuova configurazione dei rapporti fra le generazioni nei luoghi lavorativi; la scorsa settimana, nel corso di un convegno, è riuscito a mettere meglio a fuoco l'aspetto contraddittorio che si presenta nelle aziende italiane: da un lato gli over 50 vengono espulsi perché obsoleti e inadatti al cambiamento, dall'altro sono elemento essenziale a certi livelli della produzione, in quanto i giovani che entrano nel lavoro sono poco preparati e pertanto incapaci di prenderne il posto. E aggiunge:

Per ora le aziende, come la nostra, evitano di porsi il problema, finché possono.

Nel frattempo però, le persone che lavorano, sviluppano piani e strategie per fronteggiare la complessità della situazione, dovendo fare i conti con progetti per gli anni futuri diversi da quelli che avevano fatto quando erano entrati in azienda.

Noi siamo una generazione che si aspettava di lavorare all'incirca per 35 anni e poi di rimanere a casa. Qualcuno avrebbe anche voglia di restare al lavoro, ma non certo con la pesantezza degli orari e dei turni che facciamo.

Il tema degli orari di lavoro aggiunge ulteriori elementi alla discussione e porta in evidenza che fra i reparti, nelle chiacchiere fra colleghi e colleghe, nelle decisioni di coloro che scelgono di andare in pensione o fra quelli che la posticipano, si vanno precisando proposte di diversa articolazione degli orari di lavoro, proprio in relazione all'invecchiamento del personale.

Qualcuno è più favorevole all'idea di restare ancora qualche anno in azienda, altri condividono meno, dipende dalle condizioni di lavoro e degli orari in particolare.

Per qualcuno l'idea di lavorare con un part time, e di alternare ore di lavoro a ore di insegnamento ai più giovani, o di concentrare il lavoro in due o tre giorni al massimo, potrebbe essere presa seriamente in conto. Se pensiamo a quanto tempo è stato necessario per acquisire certe professionalità e pensare di perderle di colpo, credo che anche all'azienda interessi questo ragionamento.

Che si cominci a ragionare di articolazioni degli orari di lavoro in relazione alle altre esperienze che fanno parte della vita delle lavoratrici e dei lavoratori è, secondo il parere della sindacalista presente all'incontro, quanto mai importante e necessario:

Le donne hanno sempre fatto più fatica degli uomini, dovendo conciliare gli orari dei turni con le necessità e gli impegni di cura familiare; anche chi ha la fortuna di svolgere il lavoro con un orario standard, deve poi metter in conto anche il tempo di trasporto e la giornata si dilata fin oltre le 7.00 di sera.

Sono così numerose le variabili da considerare, quando si affronta il tema del prolungamento delle carriere lavorative, da rendere inadatta una sola strategia aziendale: lavorare ai telai, con 90 decibel di rumore e l'umidità, è altra cosa che stare seduti in un ufficio; così come diventa più complicato il lavoro, quando ci si deve confrontare quotidianamente con colleghi e colleghe più giovani, mediamente più istruiti, o mantenere intensi ritmi lavorativi, dettati da specifiche esigenze di consegna del materiale. Così come fa differenza se le responsabilità di cura familiare non sono equamente distribuite fra i generi, ma si sommano quasi esclusivamente alle ore lavorative delle donne. Inoltre fanno sentire il loro peso anche i diversi tempi impegnati negli spostamenti fra l'abitazione e il luogo di lavoro, che possono dilatare notevolmente la durata e la fatica della giornata lavorativa. Entrano poi in gioco le differenti situazioni personali e familiari, che possono aggiungere elementi di rigidità o, viceversa, offrire margini di scelta e di adattabilità alle nuove situazioni.

Occorre che il ragionamento sindacale sia in grado di considerare questa pluralità di aspetti e cominci a individuare ipotesi di intervento orientate a introdurre nuove forme di flessibilità degli orari, a mettere in conto forme di mobilità orizzontale, a incentivare la formazione per aiutare le persone più adulte, a prevenire certe conseguenze sulla salute del personale. È una partita complessa, di cui i nostri interlocutori sono consapevoli, non nascondendo timori e preoccupazioni a trasferirla sul piano dei rinnovi contrattuali. Ne riportiamo alcune affermazioni:

In questi 10 anni è talmente cambiato tutto che mi sembra che questo problema ci sia sempre stato. Sarà molto difficile ragionarci anche se ci sono leggi e nuove regole. Forse occorre lavorare a un livello contrattuale aziendale e territoriale, perché la dimensione nazionale non può tener conto della complessità dei punti di vista. Fino a ora non si è parlato collettivamente di questi temi; quando una persona ha dei problemi, individualmente si rivolge al delegato che fa da tramite con la direzione per risolverli. Oppure si interviene solo quando c'è una crisi, si cacciano via i 40/50enni, ma allora è tutto più grave.



Sollecitato dall'intervista, qualcuno ricorda che da alcuni mesi è in corso un progetto aziendale di conciliazione dei tempi di lavoro e familiari, dal nome "Penelope" (vedi intervista alla responsabile risorse umane), che prevede l'apertura di uno sportello con servizi di informazione e consulenza, e che è allo studio una forma di banca del tempo.

È un progetto che è stato avviato due o tre mesi fa e ci sono già stati diversi contatti con figure specialistiche. Una proposta sentita e utile che ti fa capire e riflettere sul fatto che vivi in una realtà che credi idilliaca e invece c'è un sacco di gente che ha seri problemi di conciliazione dei tempi. Faremo un bilancio dell'iniziativa, ma mi sembra un buon tentativo di dare risposte concrete a chi ne ha di bisogno.

Le lavoratrici e i lavoratori esprimono richieste più precise di quanto recepiscano le proposte sindacali, ammette questo rappresentante:

Credo che la gente sia consapevole del fatto che a 50/60 anni la vita è ancora aperta, che c'è un'aspettativa che cresce, che si apre un capitolo nuovo e che se arrivi a questa età con i tuoi interessi, in salute, puoi rimanere attivo, altrimenti rischi di rimanere escluso, anche se il lavoro è stato lo stile di vita con il quale hai vissuto.

2.5 Un gruppo di confronto: pensionati-pensionate di aziende del gruppo Fiat

In questi tempi, coloro che hanno un'età intorno ai 50 anni, si trovano frequentemente in mezzo a un guado: sono giovani anagraficamente, ma vecchi per il lavoro. Concorre a creare un generale disorientamento trovarsi nel momento di passaggio da una stagione di politiche pubbliche che ha incoraggiato molti lavoratori e lavoratrici a uscire precocemente dal mercato del lavoro a una che incoraggia a rimanere più a lungo, per garantirsi pensioni adeguate.

Si sono, di conseguenza, originate situazioni meno distinte e più complesse, rispetto a un recente passato, collocate a mezza strada fra lavoro e pensione. Tuttavia come ricorda l'Ocse, oggi il pensionamento precoce rimane la pratica più consolidata a livello collettivo nel nostro paese.

È quanto emerge con evidenza dagli interessanti colloqui con un gruppo di pensionati di aziende del gruppo Fiat.

Sono in pensione da due anni, dopo quarant'anni in ambiente collaudo. Sono uno degli ultimi ad avere firmato le dimissioni, quindi non è stato traumatico, ma pensato in precedenza. Bisogna prepararsi alla pensione, e non solo negli ultimi mesi. Nella nostra generazione, che comunque in azienda ha vissuto i cambiamenti tecnologici più importanti, va da sé che poi uno capisce con intelligenza che è ma-

turato il momento di passare la mano. Si scelgono le dimissioni per poi essere proiettati a una vita che deve continuare: più le idee sono chiare e meno sono i traumi.

Dopo trent'anni di azienda, mi hanno costretto ad accettare un breve periodo di mobilità, situazione nella quale mi trovo, per poi passare alla pensione. Ho 53 anni, ed è stata una scelta traumatica, non voluta. Ti senti messo da parte a fare la vita del pensionato, proprio nel momento in cui raggiungi una maturità professionale, ti senti ancora carico, pieno di energie, di voglia di fare. Sento qualcosa di incompiuto: è un peccato che la nostra società non pensi a sfruttare queste competenze.

Ho 56 anni: anche per me ultimamente le cose sono andate male. Sono andato in pensione perché ho raggiunto i limiti, anzi mi sono fermato un anno in più perché pensavo di poter dare ancora qualcosa, poi mi è stato chiesto di dare le dimissioni per salvare alcuni colleghi. Non so se sia vero, ma ora sono in pensione e mi dedico al sociale.

Ho 52 anni e ho lasciato il lavoro nel 2003, dopo 33 anni. Faccio parte della più giovane mobilità nel senso che sono riuscita a prendere sette anni e stare a casa. Ne sono molto contenta, anche se facevo un lavoro interessante, in un ambiente sereno, simpatico, poi per motivi familiari, per motivi di viaggio dato che dopo 25 anni alla Lancia di Chivasso, sono stata spostata a Torino, per tante piccole cose, ho accettato la proposta di mobilità. Ho un marito che lavora ancora, una mamma anziana, origini contadine, quindi un giardino e un vigneto e mi dedico al sociale e ad attività in parrocchia. La mia storia è un pochino diversa perché sono una donna e per me l'impatto di lasciare il lavoro non è stato affatto problematico: posso gestire meglio la mia vita.

Sono in pensione dal 2001, dopo 37 anni di servizio, tutto compreso. Sono uscito quando il lavoro era per me gratificante: lavoravo con un gruppo di ragazzi appena assunti e insegnare a loro mi dava tanta soddisfazione. Lo vedevo nel loro modo di comportarsi, per come mi trattavano. Mi faceva sentire giovane e quando ho firmato per uscire mi sono meravigliato di due cose: il sistema Italia deve essere impazzito se manda via un uomo a 55 anni, in piena attività e salute, con entusiasmo da vendere. E secondo: è possibile che l'azienda mostri ai giovani un modo non tanto ortodosso, un esempio del tipo: Esci e via! Mi sono chiesto: cosa faccio, cerco un lavoro o faccio altre cose? Non ero interessato a una delle due cose in maniera assoluta, quindi ho dato disponibilità per delle consulenze, e anch'io mi occupo del sociale, faccio volontariato a dei novantenni, e seguo la mia famiglia e mia figlia.

Ho 56 anni e sono andata in pensione da meno di due anni. Mi è dispiaciuto, mi vergogno a dirlo, perché a me il lavoro piaceva e tutto l'insieme mi piaceva. Non lo nascondo, sono uscita e mi è dispiaciuto tanto. Non ho poi iniziato bene, perché mia mamma ha avuto un infarto, io ho subito un intervento e appena rimessa mi sono messa anch'io nel sociale. Era un impegno che da tempo mi ero detta di



voler fare e assisto con mio marito persone molto anziane. Poi una ex collega mi ha chiesto di dare una mano in parrocchia e faccio qualche lettera al computer, vado anche a fare le pulizie. Noi facciamo parte di questa struttura ex Fiat, e mi accorgo che ti fa sentire ancora Fiat. Serve agli altri, ma credo che serva moltissimo a me, a noi perché siamo ancora giovani. Io ero entrata in corso Marconi, con la signorina P. che era un mito, dovevi essere educata, io avevo studiato dalle suore in collegio, frequentavo l'oratorio, dovevi scrivere in bella calligrafia, sempre con educazione e rispetto, ho fatto tutta la trafila e poi... è uno spreco di insegnamenti.

Ho 55 anni e sono entrata tardi in Fiat, avevo circa trent'anni. Ero capricciosa, non volevo entrare in un ente grande. Poi mi sono trovata benissimo, amavo il lavoro, ci passavo 10-12 ore tranquillamente. Poi, dopo una serie di vicissitudini sono venuta in SEPI, e il lavoro è scaduto di qualità: una routine, solo numeri, non mi piaceva affatto, lo potevano far eseguire quasi da un bambino. Quando c'è stata la mobilità, anche se una parte di me non avrebbe voluto andare, l'altra ha detto di sì. Ho fatto un salto nel buio. I primi due tre mesi ero euforica, contenta: il primo mese ho fatto un viaggio, il secondo ho pulito casa e poi mi guardavo intorno e dicevo: – e adesso, come organizzo la giornata? – e allora sono venuta qui in UGAF a dare una mano, due giorni alla settimana rivedo le persone con cui ho lavorato, e il lavoro mi piace. Poi la domenica mi dico: – meno male che questa settimana ho questo e quello da fare –. Mi manca anche lo stipendio, e mi disturba che siano stati gli altri a decidere un po' per me. Tante volte mi chiedo: e se avessi continuato?

Il non avere avuto la possibilità di appropriarsi di questa fase della vita, decidendo scadenze, modalità e significati del passaggio alla pensione ha lasciato emergere da subito, nelle testimonianze raccolte, un amaro confronto con il passato, quando l'azienda esercitava sul personale più adulto tutta l'autorevolezza, e in molti casi l'autorità di rappresentare la continuità, di fornire gli esempi ai più giovani, utilizzandone l'esperienza.

Certe rigide gerarchie, certe inflessibili abitudini, certi valori morali, che hanno fatto da sfondo all'avvio della loro carriera lavorativa e che hanno influito sui loro comportamenti e abitudini professionali e di vita, paiono svanire negli ultimi anni: le persone vengono diversamente incoraggiate a lasciare il lavoro, con la motivazione aziendale della necessità del ridimensionamento degli organici, e con l'incertezza esterna prodotta dal succedersi delle riforme previdenziali.

Il sistema valoriale Fiat, il simbolo della grande azienda italiana, gli uffici di Corso Marconi, la Lancia di Chivasso, mostrano le insegne spente per coloro che hanno raggiunto i cinquant'anni in questi tempi: le esigenze organizzative sono state presentate loro come inappellabili e pertanto risulta difficile appropriarsi con maggiori margini di libertà della decisione di lasciare il lavoro. Alcuni paiono sostare in una sorta di limbo Fiat, soprattutto coloro che sono stati invitati a decidere quando il lavoro ancora "piaceva". Da qui la scelta di dedicare parte del loro tempo attuale ad associazioni di ex dipendenti Fiat già attive, come quella di Torino o di avviarne di nuove sul territorio, come nel caso di Chivasso.

Se penso che sono andata a lavorare nei giorni di sciopero, ho fatto straordinari a non finire, cose assurde e poi...

Una volta quando vedevi quelli della nostra età, sapevi che gli chiedevano di fermarsi: insegnando il lavoro si insegnava una storia. E il giovane imparava da questo trattamento. Invece le cose si sono velocizzate e non c'è stato il tempo per poter scegliere il proprio futuro, il proprio tempo.

Sapere di avere 52 anni e tanta voglia di fare mi fa reagire e anche un po' arrabbiare. Prima sono sempre stato in trincea: chi conosce il mestiere, sa che si entrava alle 7.00 e quando andava bene si usciva alle 8.00 la sera, anche alle 9.00, non crogiolandosi dietro una scrivania, ma confrontandosi con i problemi della realtà produttiva e i rapporti con il personale. Mi appassionava e adesso mi ritrovo in mezzo a una popolazione che concepisce la pensione in una certa maniera, per questo ho deciso di aprire una sede di UGAF qui a Chivasso, perché chiudendo la Lancia qui è finito qualsiasi riferimento.

Chi ha lavorato in aziende del gruppo Fiat come impiegata, segretaria dirigenziale, capo reparto, responsabile di un'area produttiva, e oggi ha un'età compresa fra i 52 e 59 anni, non prende in considerazione né le sedi dei sindacati dei pensionati, né i centri anziani comunali, come luoghi per investire il proprio tempo e le proprie competenze. Soprattutto gli uomini faticano a trovare riferimenti, a causa di una percezione di duplice estraneità: rispetto a coloro che lavorano, da cui li separa una scelta incompiuta, e da coloro che sono pensionati, perché consapevoli di possedere un surplus di capitale professionale e di condizioni di salute, ancora poco riconosciuti a livello sociale.

Qualcuno ha anche provato a pensare a una seconda carriera, cercando forme di collaborazione, ma la ricerca non è stata troppo convinta: da un lato per evitare di competere con i più giovani, vedendo confermata un'immagine di esubero della propria anzianità, e dall'altro perché il mercato non offrirebbe rapporti di collaborazione compatibili con la loro posizione di persone anche in pensione.

Non mi sono dannato l'anima per cercare lavoro a tutti i costi anche perché sei vincolato ai tempi. Ho visto amici che lo fanno e mi creda hanno orari peggiori di prima.

Avere una competizione in azienda a certi livelli, a una certa età, con le persone più giovani, con meno esperienza, ma preparati tecnologicamente, è dura. Quando ti offri devi fare i conti poi con i tempi che ti chiedono. Se ti viene dato il lavoro, ti si chiedono delle consegne più ostiche, altrimenti non darebbero il lavoro a te, che sei già in posizione di privilegio rispetto agli altri.

L'immagine dei pensionati che vedono nei loro quotidiani spostamenti è quella di persone in coda alla posta, all'ASL, in banca, che hanno paura di essere imbrogliati,



a cui, tranne che nel contesto privato delle relazioni familiari, nessuno chiede di mettere a disposizione e in funzione le loro risorse.

Mi meraviglio come il Comune non faccia degli elenchi, non apra un archivio delle competenze e delle professionalità delle persone che sono in pensione e sono disponibili a fare qualcosa per gli altri e per se stessi. Io ho fatto il caposquadra di manutenzione per 36 anni e ho accettato di fare l'autista nei trasporti per anziani. Va benissimo, ma so fare anche altro.

Diversi accenti portano le testimonianze delle donne pensionate. Qualcuna scopre il piacere di poter disporre di tempo, per far spazio a piccoli gesti quotidiani, ma soprattutto a un tempo interno, utile per riappropriarsi di nuovi significati e per l'incontro con se stesse:

Io ho scoperto quello che si chiama volontariato, io dico la collaborazione per piccole cose. Oggi riesco a mettere in gioco in queste piccole attività quello che avevo imparato sul lavoro e che mi piaceva molto come l'organizzazione, saper tenere insieme tante cose; ora mi viene d'istinto e mi porta a collegarmi costantemente con quello che facevo prima. In questo modo ogni giorno scopro cose nuove, approfondisco, avendo a disposizione più tempo.

Come emergeva in una ricerca condotta su un vasto campione di pensionati e pensionate (Donati, Madami, 2001), la *doppia presenza*, che ha rappresentato una fatica enorme per reggere in equilibrio responsabilità lavorative e familiari, viene recuperata da molte donne come risorsa negli anni più adulti. Già il solo fatto di trovarsi al centro di reti di relazioni, indipendenti dal ruolo lavorativo, rende loro meno urgente, rispetto a quanto accade agli uomini, un subitaneo reinvestimento di energie e di tempo nella nuova identità.

Complessivamente, anche in questo gruppo di testimonianze, donne e uomini si percepiscono come una generazione di "transito", che si trova a progettare una nuova fase di vita non potendo o volendo contare sui modelli di comportamento delle generazioni passate, in quanto inadatti a dar conto delle loro nuove condizioni economiche, di esperienze professionali, culturali e di salute, di aspettative. Di transito anche nelle percezioni della propria situazione, alla ricerca di un approdo identitario meno incerto, fra definizioni di occupazione ancora possibile e di pensionamento improvviso.

Una delle intervistate si esprime così:

Noi siamo proprio una categoria di transito, tra i nostri che quando andavano in pensione sapevano cosa fare o non fare e noi che siamo una categoria più strana, che ha attraversato il '68, i vari periodi di crisi, e la gente si è buttata tanto sul lavoro, abbiamo lavorato e poi di colpo tante persone con la mobilità si sono scoperte giovani e con tanto tempo a disposizione. Occorre allora reinventare il tempo, reinventare le cose da fare.

Il suggerimento per affrontare la transizione alla pensione è quello di “accompagnare questo stato di cose”: è un passaggio delicato che richiede un investimento soggettivo, unito a una nuova sensibilità collettiva.

A livello individuale, sia che il passaggio avvenga in modo brusco, come è capitato a quasi tutti loro, o che sia più scelto e concordato, non può essere affrontato senza uno sforzo di prefigurazione del futuro, senza una preparazione a un periodo di vita lungo, da riempire di progetti e con una ricerca attiva del proprio valore. Come ci hanno testimoniato i nostri intervistati, avere una pensione non è sinonimo di inattività e spesso essi si sentono stretti fra esempi e immagini di persone super attive o troppo disimpegnate.

Occorre avere una mente più elastica, ragionare questo passo. I nostri fratelli maggiori pensionati non avevano queste possibilità, ma noi non possiamo farlo quando si è già in pensione. Noi siamo pensionati fortunati, e non dico a 40 anni ma comunque per tempo devi affrontare questo aspetto, farti un'idea, pensare a quello che ti piacerebbe fare.

Il mio consiglio è non farsi prendere dall'assillo, che è il rischio che stavo correndo io, di prendere impegni per non sentirsi vuoti, di compensare con l'iperattività che può essere peggio dell'inattività. Perché non siamo tutti così belli, pieni di vita, vogliosi, cosa si nasconde dietro a questo? La paura di fermarsi. Occorre essere disponibili a reinventarsi quotidianamente.

A livello collettivo, occorre trovare modalità per “rendere il passaggio dal lavoro alla pensione meno traumatico, più graduale”.

Conosco degli svedesi che stanno attuando un modo graduale di uscita dal lavoro: loro mollano pian pianino e passano a forme soft di lavoro e di uscita dopo.

Se cambia la mentalità del “rottamare” i lavoratori più adulti, anche cercare un lavoro dopo la pensione può risultare meno faticoso, come avviare delle attività non necessariamente retribuite:

Magari può diventare altrettanto positivo svolgere un lavoro non retribuito, che ti ripaga più dei soldi.

Se la società ti offrisse fuori più cose, allora ti impegni con più passione. Se invece subisci solo per quello che accade alla tua persona perché a livello collettivo nessuno dice nulla, diventa estremamente più difficile dire vado in pensione. E adesso cosa faccio?

La riflessione indotta dal colloquio può aprirsi anche a considerazioni di portata molto più ampia. Come emerge dalle seguenti parole:

Forse occorrerebbe anche ripensare il tempo del lavoro: possibile che se vuoi un lavoro di soddisfazione, devi sacrificare tutto. E poi si legge sul giornale: una per-



sona anziana di 50 anni...! La società non è ancora pronta per tutto quello che ci sta accadendo.

Forse non mi sarei fermata a un figlio, forse ne avrei avuto un altro. Invece era talmente difficile coordinare tutto. E ora, guarda quanto tempo che abbiamo!

2.6 Considerazioni riassuntive sui casi aziendali e indicazioni sulle politiche di gestione delle imprese

Lo studio dei casi aziendali ha permesso di cogliere alcuni fenomeni connessi all'invecchiamento nei luoghi di lavoro, tenendo presente che lo sfondo su cui si sono ritagliate alcune istantanee è composto da una pluralità di fattori, all'interno di uno scenario di straordinarie modificazioni implicate dall'aumento generalizzato della vita media.

L'intento esplorativo della ricerca ha consentito di raccogliere una pluralità di indizi che, se meglio approfonditi e confermati, potrebbero tradursi in precisi elementi di riferimento per lo studio dei processi di invecchiamento del personale adulto occupato. Qui si è cercato di isolare alcune caratteristiche aziendali, quali gli orientamenti verso l'innovazione tecnologica, l'investimento formativo, l'incentivazione alle uscite, l'attenzione alle relazioni fra i differenti tempi della vita degli individui, le flessibilità orarie, per vederne le relazioni coi diversi comportamenti e atteggiamenti degli individui in fase di transizione. Peraltro, sarebbe necessario considerare anche *variabili di tipo ambientale*, per inquadrare la situazione aziendale nella più ampia dinamica del ciclo economico, della fase congiunturale, dell'andamento del mercato del lavoro; così come un rilievo specifico va riconosciuto a *variabili contestuali*, quali le riforme delle pensioni fatte o immaginate, e le più generali politiche pubbliche verso l'invecchiamento, siano quelle di orientamento passivo che quelle ispirate a un approccio più attivo.

I responsabili delle risorse umane delle aziende intervistate hanno dimostrato un autentico interesse nei confronti dei temi della ricerca: non avrebbero fornito l'impegnativa collaborazione richiesta, se fosse stato altrimenti. Va segnalato che le analisi sulle politiche di anzianato¹¹ in Italia sono ancora sporadiche e di conseguenza manca una letteratura sulle buone prassi; così come stenta a comporsi una cornice di riferimento sulla relazione invecchiamento-lavoro in grado di fronteggiare fenomeni già molto evidenti come la maggiore anzianità della manodopera, la necessità di nuove competenze professionali in età adulta, le conseguenze dei processi di riforma

¹¹ S. Molina, *Le politiche aziendali per l'anzianato al lavoro in Italia*, Franco Angeli, Milano, 2000.

che spostano in avanti i diritti pensionistici. Se sono stati sufficienti pochi anni per consolidare atteggiamenti negativi verso le lavoratrici e i lavoratori anziani, negli ambiti delle politiche del reclutamento, della formazione, e della progressione di carriera, difetta ora una prospettiva in grado di cogliere le interdipendenze del fenomeno dell'adattabilità, necessaria a cambiare direzione.

La ricostruzione di casi aziendali come quelli analizzati da questa ricerca, seppur relativi solo a imprese con ottime performance economiche e produttive, possono diventare utili approfondimenti per esplorare sia le concrete soluzioni adottate, sia i nodi che rimangono da sciogliere. In altre parole, rappresentano esempi di linee di prospettiva nella gestione delle risorse umane che invecchiano che, seppur non ancora istituzionalizzate come policy, consentono di individuare delle "convenienze" nel dispiegare nuove attitudini, o portano in evidenza i limiti che le consuetudini tendono a irrigidire. Ne sono scaturite anche significative indicazioni di intervento per il superamento dei limiti che vedono l'avanzare dell'età come un vincolo per lo svolgimento del lavoro, con riferimento al ruolo delle aziende, ai bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici, al supporto che possono fornire le rappresentanze sindacali.

Riprendendo i risultati di uno studio sui tempi di lavoro (Feldamn, 1994, adattato da Fraccaroli, Sarchielli, 2002), si possono classificare in quattro famiglie le variabili che intervengono nelle decisioni degli individui di ritirarsi anticipatamente dal lavoro o di prolungare l'attività lavorativa:

1. *i fattori organizzativi*, in termini di livelli retributivi, programmi di ritiro anticipato dal lavoro, tipo di gestione dei lavoratori anziani;
2. *i fattori individuali*, intesi come storia lavorativa, condizione anagrafica, condizioni di salute, atteggiamenti verso il lavoro, atteggiamento verso il pensionamento;
3. *la struttura delle opportunità*, a cui si riferiscono variabili come il tipo di azienda e il settore produttivo, il tipo di mercato del lavoro;
4. *l'ambiente esterno*, che comprende i trend macro-economici, i sistemi di sicurezza sociale, i programmi governativi sul tema pensione e sicurezza.

Nei box che seguono sono riepilogate alcune caratteristiche delle realtà aziendali indagate, che possono essere considerate rilevanti nell'influenzare la propensione a trattenere o favorire l'uscita delle lavoratrici e dei lavoratori d'età più matura.

Tratti distintivi individuati in SKF

1. Azienda in espansione (leader mondiale)
2. Prevalenza di personale occupato maschile
3. Intensa innovazione tecnologica
4. Lavorazioni su turni
5. Assunzioni recenti
6. Forte ruolo della gestione risorse umane nel disegno delle competenze



7. Buone relazioni sindacali
8. Efficace match esigenze-risorse per selezione e mobilità interna
9. Investimenti nella formazione del personale
10. Cerimoniali per anzianità di servizio
11. Uso mirato delle incentivazioni all'uscita dei lavoratori più maturi
12. Rapporti di consulenza con ex dipendenti professionalizzati
13. Qualità del lavoro e benessere come obiettivi aziendali

Tratti distintivi individuati in Loro Piana

1. Azienda leader e in espansione (nuovo settore: prodotto finito)
2. Stile di gestione paternalistico-familistico
3. Intensa innovazione tecnologica
4. Prevalenza di personale occupato femminile
5. Lavorazione su turni
6. Investimenti nella formazione del personale
7. Sviluppo recente della filosofia delle risorse umane
8. Avvio politiche di conciliazione lavoro-vita familiare
9. Part time limitato
10. Problemi di turn over: difficoltà a reperire giovani e alte professionalità
11. Novità nella gestione e pianificazione di professionalità e inserimenti
12. Richiamo al lavoro di ex dipendenti

Tratti distintivi individuati in AEM Torino

1. Forte protezionismo, ex azienda municipale
2. Azienda in espansione (fusioni, joint venture, assorbimenti)
3. Prevalenza di personale occupato maschile
4. Esternalizzazione di lavori tecnici di tipo operaio (manutenzione)
5. Qualificazione degli operai divenuti tecnici
6. Investimenti nella formazione del personale
7. Età media relativamente alta (44 anni), middle management "tappo" per la carriera dei più giovani
8. Poche assunzioni per turn over
9. Uso mirato delle incentivazioni all'uscita dei lavoratori più maturi
10. Relazioni sindacali vicine alla "cogestione"
11. Politiche di pari opportunità
12. Politiche di conciliazione tempi e orari
13. Avviato match tra esigenze e risorse per selezione e mobilità interna

In tutti i casi, si tratta di imprese di grandi dimensioni, in forte espansione e orientate a un rafforzamento delle loro posizioni competitive, in cui l'innovazione tecnologica è molto diffusa, con una consistente, seppur differenziata, strategia di crescita della

flessibilità funzionale dei lavoratori e delle lavoratrici, attraverso processi di mobilità, rotazione e allargamento delle mansioni, arricchimento del contenuto del lavoro, senza escludere un uso mirato degli ammortizzatori sociali per il prepensionamento. Queste dinamiche pare producano un effetto di sollecitazione verso cambiamenti connessi alla gestione delle risorse umane: *le strategie aziendali non sono ancora definite come politiche per l'invecchiamento attivo, anche se alcune scelte vanno in quella direzione*, come l'attenzione alla prevenzione e conservazione della salute, l'interesse verso gli aspetti ergonomici del lavoro, la promozione e il coinvolgimento del personale più adulto, attraverso la partecipazione a programmi di formazione e l'attribuzione di mansioni che configurano progressioni di carriera, insieme allo sviluppo di azioni e di servizi per la conciliazione dei vari tempi di vita delle persone.

L'indagine condotta pare segnalare la *necessità di produrre uno sforzo ulteriore per far emergere un orientamento culturale più esplicito* sulla relazione età-lavoro, e per definire *strategie di diagnosi, di check up meno occasionali* sullo stato dell'azienda in termini di strutture per età e conseguenti ragionamenti sulle policy più efficaci per gestire i cambiamenti.

In questi ultimi anni sembrano aver dettato i tempi, oltre alle esigenze immediate della produzione, le emergenze legate all'evoluzione delle norme previdenziali, che consentivano determinati scaglioni di pensionamento, o rendevano convenienti finestre o meccanismi di incentivazione all'uscita prematura: aspetti che hanno contribuito a mantenere alto e diffuso fra il personale un clima di preoccupazione e di incertezza, orientato comunque all'uscita più che alla permanenza in attività. Sono condizioni che certamente non facilitano i processi di "engagement" dei lavoratori e delle lavoratrici più maturi, e ne consolidano atteggiamenti di auto-esclusione, come confermano i risultati delle ricerche internazionali che avvertono proprio della relazione che si instaura fra processi di decisione nelle traiettorie occupazionali e i livelli di fiducia e lungimiranza riconosciuti ai vari attori collettivi, quali il governo, le imprese, le organizzazioni sindacali.

Una *nuova cultura sul tema dell'invecchiamento attivo* nei luoghi di lavoro potrebbe sollecitare nuove mappe cognitive utili a orientare, con strategie più interdipendenti e integrate fra innovazione tecnologica e organizzativa, il comportamento dei vari attori, dai responsabili delle risorse umane, alle organizzazioni sindacali, ai singoli lavoratori.

Ad esempio, in tutti e tre i casi analizzati gli investimenti in forme di flessibilità funzionale (teamworking, arricchimento delle mansioni, polifunzionalità), professionale (formazione continua), e occupazionale (in termini di sistemi di orario di lavoro), si stanno rivelando leve importanti per promuovere l'adattabilità del personale più maturo, anche se non sono state orientate in partenza a questo scopo specifico.

L'assunzione, negli scorsi decenni, di operai diplomati, o l'aver consentito a chi già lavorava di conseguire un diploma, ha permesso all'AEM di Torino di esternalizzare attività a minor contenuto professionale e nel contempo di avviare, con adeguati



interventi formativi, un processo di progressione di carriera del personale tecnico, fattore che si sta rivelando anche un efficace strumento di mantenimento e aggiornamento delle competenze dei dipendenti più maturi, cui non sono più richieste prestazioni fisiche particolarmente pesanti.

In Loro Piana si è individuata una modalità per rispondere al fabbisogno di personale nei momenti di picco lavorativo, attraverso processi di mobilità interna e di arricchimento delle mansioni, anche con richiami di personale anziano: il risultato sta nel duplice obiettivo di favorire il match fra esigenze produttive e disponibilità professionali e personali dei singoli e di consentire a persone già in pensione di mantenere un contatto con il lavoro, ma in forma flessibile e occasionale.

Così come in SKF l'investimento nella formazione continua e il personale organizzato in team formati da individui di età diverse, hanno favorito processi produttivi più efficaci grazie al bilanciamento delle competenze softwaristiche sulle macchine possedute dalle persone giovani, con le esperienze di eccellenza e qualità proprie delle competenze dei più adulti.

Anche *lo sviluppo di azioni di conciliazione* fra i diversi tempi di vita delle lavoratrici e dei lavoratori e di politiche di pari opportunità concorrono a sostenere e stabilizzare le carriere lavorative, in particolare delle donne, sviluppando e valorizzando competenze acquisite nelle scansioni più flessibili di lavoro, tempo libero, apprendimento, responsabilità di cura lungo il corso della vita. Quando sono attivi servizi di informazione o di consulenza in ambito sociale o legale, sportelli amico, servizi family-friendly per la conciliazione fra esigenze professionali e familiari, forme flessibili degli orari di lavoro, si producono effetti rilevanti che vanno dalla diversificazione delle strategie lavorative dei singoli, al rafforzamento del senso di responsabilità e della spinta motivazionale; si amplia la gamma delle soluzioni proposte, si migliora il clima lavorativo, si riducono le assenze, si incoraggiano risposte innovative. Cercando e offrendo risposte più individualizzate alle esigenze del personale, sperimentando formule orarie più personalizzate, si assicura continuità e soddisfazione nel lavoro, che valgono per i lavoratori maturi non meno che per gli altri.

Sono emersi esempi di politiche di pari opportunità e di conciliazione dei tempi che nel caso di AEM Torino hanno origini lontane, intraprese per esplicita volontà aziendale, che hanno contribuito a sviluppare pratiche gestionali orientate a una dimensione dinamica delle traiettorie lavorative, che consentono uno sviluppo di competenze qualificate, capaci di generare più alto valore aggiunto, proprio perché maggiormente in sintonia con le esigenze di flessibilità dei singoli: siano queste riferite al bisogno di un parcheggio vicino alla sede lavorativa, per permettere di arrivare in tempo all'uscita da scuola dei figli o alla necessità di un orario ridotto per poter trascorrere alcune ore accanto al proprio genitore malato. La decennale presenza di azioni e servizi family-friendly che agiscono sui punti di snodo delle criticità orarie, che sbloccano situazioni di emparse offrendo alternative, che alimentano e stabilizzano culture e pratiche organizzative attente alla qualità del lavoro e alla valorizzazione

ne delle competenze, paiono utili esempi di investimento sulle risorse umane, considerate nella dinamica delle loro multiple traiettorie di vita, che rendono prestazioni ad alto livello di fedeltà e responsabilità.

È lo stesso orientamento che ha guidato Loro Piana ad avviare da alcuni mesi un progetto per l'apertura di uno sportello di informazione e di consulenza sulle esigenze di conciliazione delle dipendenti e dei dipendenti, che ha portato in evidenza, secondo le stesse rappresentanze sindacali, come si possano trovare forme di flessibilità concordata in modo che la lavoratrice e il lavoratore abbiano la possibilità di rendere meno ostili i tempi della loro vita quotidiana.

La tradizione svedese nella gestione delle risorse umane di SKF, orientata alla qualità del lavoro e al benessere, si coglie nell'attenzione al clima di lavoro, nel teamworking formalizzato, nell'elevata partecipazione dei lavoratori e delle lavoratrici, con diverse età, a livello operativo e a livello dei valori dell'impresa, nella quotidiana pratica di consultazione del personale da parte dei quadri sulle modalità di svolgimento del lavoro e in generale sugli obiettivi della produzione.

L'esperienza in SKF pare confermi che il tema dei rapporti intergenerazionali può essere affrontato con successo se si precisano bene i contenuti della professionalità, e si favoriscono processi di reciproca influenza; come altre ricerche segnalano "la soluzione del problema si gioca nella costruzione del rapporto stesso fra generazioni, o meglio fra lavoratori e lavoratrici appartenenti a diverse coorti di età" (Marcaletti, 2006).

Laddove le politiche aziendali determinano processi di marginalizzazione del personale d'età matura, non solo producono conseguenze negative in termini di una progressiva disaffezione delle lavoratrici e dei lavoratori maturi nei confronti dell'attività lavorativa, ma alimentano anche tra i giovani atteggiamenti di minor riconoscimento e fiducia verso i comportamenti lavorativi dei più adulti. La presenza di livelli di sfiducia reciproca non viene il più delle volte misurata sulle effettive prestazioni¹², ma pare più l'esito di orientamenti culturali e di linguaggi differenti che tendono a stabilire dei confini di età, delle chiusure in immagini rigide e incomunicanti, specchio di dinamiche sociali più ampie.

È come se fosse difficile ricomporre un tessuto sulla base di relazioni fra le generazioni, dentro e fuori i luoghi di lavoro, meno obbligate dal ruolo, dalla tradizione, dal modello di autorità che regolava le relazioni del passato, ma costruite attraverso nuovi rapporti di interazione dove lo scambio avvenga alla "pari" e in cui le competenze vengano riconosciute per il loro valore e non per doveri di "età" (Donati, Madami, 2002).

La valorizzazione dell'esperienza e un miglior utilizzo delle competenze delle lavoratrici e dei lavoratori maturi potrebbero rappresentare una spinta efficace per la conti-

¹² Come confermano i risultati di una ampia ricerca, svolta nell'ambito di un progetto a finanziamento europeo Equal, dal titolo *Age Management*, su un campione di oltre 600 imprese, nella regione Veneto.



nuazione dei cosiddetti mestieri tradizionali. Come abbiamo potuto rilevare, in particolare in Loro Piana e più in generale nelle aziende del tessile, che faticano a trovare persone disponibili a proseguire lavori di qualità più tradizionali o non trovano persone con le competenze adatte. Diviene utile sviluppare sistemi di trasferimento di competenze fra “maturi” e giovani, in cui si trovino intrecciate politiche di formazione con interventi diretti a promuovere, in primo luogo, il riconoscimento e la valorizzazione delle esperienze del personale maturo e, in secondo luogo, ad agire su leve organizzative orientate a favorire una migliore conciliazione dei tempi di vita delle persone, e consentire transizioni più morbide e meno traumatiche fra lavoro e pensione. I quadri di lettura e di conseguenza i comportamenti delle imprese analizzate verso il personale d’età più matura stanno comunque cambiando, anche in relazione alle diverse strategie e progettualità con cui i lavoratori e le lavoratrici adulte, nel nostro caso fra i 50 e i 60 anni, affrontano i compiti dell’età, le richieste che provengono dal lavoro, le esigenze di cura provenienti dai genitori che invecchiano, le nuove norme sul pensionamento, e di conseguenza, ai modi con cui, individualmente o collettivamente, reagiscono ai cambiamenti, contrastando o facilitando, con le loro scelte, le strategie organizzative delle imprese.

Nelle tre imprese considerate, la constatazione che per mantenere percorsi dinamici, con politiche di innovazione, occorre che “il capitale umano si collochi al centro del cambiamento organizzativo e gestionale” (Albertini, Paiola, 2006), sembra già una diffusa consapevolezza e ne orienta le strategie di gestione, come quelle volte al coinvolgimento non solo del nucleo centrale competente delle risorse umane, ma di tutte le energie, anche di quelle considerate tradizionalmente secondarie.

Questi nuovi orientamenti, come i casi evidenziano, richiedono di sperimentare percorsi che puntino alla qualità delle competenze e dei comportamenti e che siano accompagnati da un forte investimento per mobilitare conoscenze, ed esperienze, ma soprattutto siano in grado di sollecitare la ricerca di soluzioni condivise, di modalità di partecipazione rispettose delle esigenze dei vari attori in gioco.

Le policy aziendali possono intervenire per promuovere *un processo di apprendimento* che sviluppi, coinvolgendo tutto il personale, *la capacità di auto-orientarsi*, di seguire percorsi di diagnosi delle proprie competenze, per riconoscere le proprie immagini e aspettative, esplorare i diversi aspetti che compongono il proprio bagaglio di esperienza, per strutturare modalità di adattamento, nel divenire delle traiettorie individuali. Questo è necessario per tutti, ai giovani più istruiti come agli adulti con più esperienza.

In momenti caratterizzati da continui mutamenti nelle opportunità individuali, nelle richieste del mondo del lavoro, nelle aspettative sociali, può diventare particolarmente utile disegnare un’offerta di percorsi individualizzati, perché più capaci di sollecitare i processi di sviluppo e di crescita del capitale umano e di valorizzarne le specifiche differenze: le competenze si acquisiscono lungo tutto il corso della vita e pertanto non c’è un ambito di saperi iscritto in uno status professionale definito, piuttosto,

occorre che l'individuo sia in grado di comporre un quadro in cui confluiscono le competenze formative, quelle professionali, quelle derivanti dal lavoro di cura, dal lavoro nel sociale, in cui esperienza e confronto continuo con situazioni nuove spingano le persone a imparare da ciò che succede nella propria situazione di lavoro. Un riferimento utile può essere il modello "dell'agire in contesto", che "tiene conto delle esperienze e delle decisioni dell'individuo nei punti di diramazione o di transizione disseminati lungo il corso della vita" (Heinz, 2000).

I processi veloci della modernizzazione si ripercuotono sui corsi della vita degli individui, ne sollecitano adattamenti in termini di autonomia e di capacità di essere flessibili, competenze considerate indispensabili per l'innovazione organizzativa nelle imprese analizzate. Tali competenze si imparano e si alimentano con l'esperienza, con l'esercizio, con la pratica dell'innovazione, in contesti organizzativi che si fondino su convenzioni di fiducia fra datore di lavoro e lavoratori e lavoratrici (Supiot, 2003).

La ricerca ha reso evidente un autentico interesse, da parte aziendale e da parte sindacale, a conoscere le politiche di adattabilità, nazionali ed europee, le cosiddette "buone prassi", attraverso le quali orientare una politica "age-conscious", considerando un ventaglio più ampio di soluzioni e strategie. Ci paiono segnali di apertura verso una linea di flessibilità non assimilata solo alla giovinezza, ma alle età che cambiano, in grado di *aprire la gamma delle soluzioni di flessibilità aziendale meglio abbinate alle diverse caratteristiche professionali e personali del personale più anziano.*



3. I 50-60enni fra lavoro e pensione: dai casi aziendali alle politiche sociali

Da qualche tempo in Europa sono emerse nuove prospettive da cui si guarda all'occupazione dei lavoratori più maturi, ma non è detto che queste siano giudicate più vantaggiose dai diretti interessati.

In effetti, non sembra facile il percorso che attende coloro che appartengono alle coorti di età comprese fra i 50 e i 60 anni, se le loro maggiori disponibilità di risorse economiche, professionali, culturali, di salute, non sono utilizzate per attrezzare le strategie individuali e le politiche pubbliche di efficaci orientamenti a sostegno di un vero "invecchiamento attivo" (*active ageing*). Non basta allungare l'età pensionabile, con un dibattito sul processo di invecchiamento che resta tutto concentrato sulla riforma delle pensioni: questa è certamente una condizione necessaria, ma spesso viene comunicata come un'azione ostile o a danno di qualcuno, e appare sganciata da un progetto complessivo di ridisegno delle politiche del lavoro, della sicurezza sociale e della coesione intergenerazionale che sia consapevole della necessità di nuove forme di "gestione delle età" (*age management*).

Nel corso delle nostre interviste sia i rappresentanti del mondo datoriale sia quelli delle organizzazioni sindacali sono apparsi consapevoli della necessità di adottare una prospettiva più integrata con cui affrontare la transizione dal lavoro alla pensione, in un contesto caratterizzato dalla paradossale situazione di allungamento delle speranze di vita e di creazione artificiale di vecchieie funzionali. Sembra si sia compreso quanto sia controproducente incoraggiare il ritiro anticipato dal mercato del lavoro dei più adulti, ma non vi è sufficiente chiarezza per assumere una direzione di innovazione più esplicita, con l'esito di affidare ai singoli la non facile ricerca di una visione più attiva e progettuale della seconda metà della vita.

Per provare a tracciare alcune considerazioni a partire dal ricco materiale empirico raccolto, dobbiamo innanzitutto collocare i comportamenti verso il lavoro e la pensione degli attuali 50-60 enni in questo quadro di brusca inversione di tendenza fra politiche di dismissione, declinate da pratiche organizzative improntate alla esclusione degli over 50 (tuttora in corso nel territorio della Regione Piemonte), e processi di riforma del sistema previdenziale, che mirano a elevare sostanzialmente i termini dell'età pensionabile.

In effetti, per l'azione combinata dei differenti programmi di welfare tendenti al pensionamento anticipato adottati dagli stati europei negli ultimi vent'anni, fra lavoro e pensione si sono incuneate o rese visibili condizioni diverse, di fronte alle quali gli individui hanno reagito con diverse strategie (come emerge dai risultati della survey europea sui cinquantenni e oltre – Share, 2005).

Mutamenti nel lavoro, ma anche radicali trasformazioni familiari, così come generali miglioramenti della salute e delle probabilità di sopravvivenza, hanno modificato



non solo le età, ma le sequenze e i confini dei calendari biografici: in queste condizioni di variabilità delle esistenze, si vanno delineando strategie di vita anche molto differenziate, per effetto di variabili significative come il genere, il livello di istruzione, le disponibilità economiche, le condizioni di salute, le reti di relazioni familiari e sociali.

Questi riferimenti ai processi di straordinaria trasformazione del funzionamento delle società contemporanee, osservati in pochi ma significativi casi, mettono in evidenza la complessità della prospettiva di analisi scelta. Lo sguardo ai comportamenti e alle percezioni che si sviluppano nel periodo compreso fra la fine dell'occupazione e l'inizio della pensione, in soggetti appartenenti a due coorti specifiche di età, porta a orientare l'attenzione verso il corso di vita nella sua globalità, entro il quale singole fasi o transizioni necessitano di essere evidenziate e comprese.

Il punto di vista adottato in questo studio ha provato a spostare l'attenzione dalle definizioni statiche dell'età ai percorsi di vita e ai loro intrecci, dalla concentrazione sulla sola dimensione lavorativa alle interdipendenze fra le diverse traiettorie personali e familiari degli individui, e tra le proprie e quelle degli altri: nella raccolta delle specifiche testimonianze (di dipendenti o ex dipendenti di alcune realtà aziendali importanti) si è cercato di tenere insieme una pluralità di variabili, che alcuni studiosi considerano indispensabili per cogliere la complessità di soggetti "in qualche misura sempre in transizione" (Pearlin, 1982).

In un interessante contributo teorico sul tema delle politiche del corso di vita, M. Kholi¹ ha messo in risalto due aspetti:

1. Sta emergendo una tensione fra una tendenza alla "cronologizzazione" del corso di vita, l'importanza che assume l'età cronologica come criterio per le carriere e per la differenziazione sociale, e la necessità dei soggetti di avere una visione più fluida del corso di vita, per collegare e dare un senso alle varie e specifiche soglie temporali che esso contiene;
2. Mentre spesso si considera il lavoro come l'ambito chiave in termini sia di organizzazione sociale sia di costruzione biografica, esso in realtà è solo una parte del mondo della vita degli individui. Per comprendere le conseguenze del cambiamento in corso, occorre che l'ambito del lavoro sia studiato insieme ad altri ambiti di vita centrali, come quello familiare, relazionale, dello stato di salute, considerando in modo sincrono il complesso delle "carriere" personali, dei loro tempi, delle loro prospettive.

È quanto si è cercato di fare in questa fase di esplorazione che ha coinvolto gruppi di persone appartenenti alle due coorti di età compresa fra i 50 e i 60 anni: persone

¹ M. Kholi, *Organizzazione sociale e costruzione soggettiva del corso di vita*, in C. Saraceno (a cura di), *Età e corso della vita* cit.

che sono tuttora occupati/e, altre che sono in una situazione intermedia fra occupazione e pensione (pre-pensionati, in mobilità) e altri ancora che si trovano ad articolare in diverse attività la condizione di pensionati e pensionate.

Per richiamare l'essenziale dei riscontri e delle suggestioni ricavate dalla fase esplorativa del lavoro di ricerca, può essere utile muovere da alcune domande.

3.1 C'è un'età giusta per andare in pensione?

Le età che convivono dentro le persone sono tante e i riferimenti per la definizione di queste età alquanto variabili e mutevoli. Anche la carriera lavorativa non è solo un succedersi di età anagrafiche, ma di età che risentono sia degli intrecci con le altre traiettorie di vita (quella familiare, formativa, di salute, ecc.) sia dei calendari sociali e delle mappe culturali che definiscono e regolano l'accesso e il passaggio nelle fasi del corso di vita. Avere una determinata età è anche collocarsi entro una data generazione o coorte che ne mette in evidenza l'appartenenza storica.

Le testimonianze raccolte attingono costantemente a questi diversi registri temporali, che non sempre convergono nel dare spiegazione dei propri comportamenti: anzi, sono soprattutto le dissonanze fra le diverse età, fra le percezioni individuali e i registri sociali, a fare da sfondo alle decisioni di rimanere o lasciare il lavoro remunerato. *L'età legale*, quella riconosciuta dalle norme previdenziali, dai contratti di lavoro, oggetto in questi anni di continua revisione, è un fattore vincolante nelle decisioni di pensionamento, ma anche un elemento che induce margini di incertezza, che porta a rivisitare la traiettoria lavorativa in termini di obiettivi raggiunti, di compimento del proprio dovere, di realizzazione rispetto anche alle aspettative poste nelle altre carriere: familiari, formative, economiche, o di nuovi traguardi da conseguire. L'età legale è sempre relativizzata da altre età, come *l'età aziendale*: quell'indicatore della durata della vita professionale che è rappresentata dall'anzianità di servizio. Aver raggiunto 30, 35 anni di servizio può significare tappe molte diverse per le carriere lavorative: sebbene rappresenti un criterio oggettivo, assume valenze diverse in relazione alle caratteristiche del contesto produttivo, alle dimensioni di impresa, al ruolo che si ricopre, alla mobilità professionale che si è avuta, alle culture formali o informali con cui vengono gestite le risorse dei lavoratori più adulti. Ottenere un premio fedeltà, essere affiancati da persone più giovani, ricevere la proposta di un trasferimento possono sortire l'effetto di segnalare il compimento del proprio percorso o di incoraggiare a ulteriori investimenti.

Anche *l'età professionale* è un criterio che si inserisce fra l'età anagrafica e l'età aziendale. È spesso indicata dai lavoratori e dalle lavoratrici come un orologio con cui ciascuno misura il valore connesso alla durata della propria esperienza: l'accumulo delle competenze in generale, ma anche il valore relativo in termini di adattabilità e idoneità alle richieste produttive del presente, la percezione di sentirsi adeguati e al



passo coi tempi, riconosciuti come punto di riferimento dai più giovani; o viceversa la sensazione di vedersi superati e lasciati ai margini.

L'*età fisica* viene normalmente riferita all'età anagrafica, ma indica soprattutto lo stato di salute, quella condizione complessa, composta da condizioni fisiche, psichiche e relazionali, che consentono di affrontare gli impegni del lavoro. Di essa fanno parte integrante le capacità, intese come patrimonio di ogni individuo, ma che sono il risultato dell'interazione fra le sue risorse e le condizioni di lavoro.

Gli individui possiedono anche *un'età mentale*, ovvero una mappa interiore che contiene delle auto-rappresentazioni, sulla base delle norme sociali, dei criteri di età che orientano le scelte in termini di sequenze, durate, priorità, attese, considerate normali, e che dialogano costantemente con le definizioni espresse dai calendari sociali.

Questi diversi riferimenti di età, che solitamente sintetizziamo in un indicatore comune che è l'età cronologica, si differenziano in rapporto a particolari istituzioni sociali, e come sostengono Neugarten e Moore², variano nella misura in cui sono espliciti, formalizzati o indefiniti. In molti luoghi lavorativi oggi le differenze di età tendono a confondersi e i sistemi di deferenza a indebolirsi. Nelle testimonianze emerge frequentemente la constatazione che la scelta di andare o no in pensione non trova riferimenti esclusivi nell'età connessa allo status lavorativo, ma spesso negli impegni e nelle necessità relativi allo status familiare, con riferimenti alle età dei diversi componenti della famiglia: avere in casa dei figli e delle figlie maggiorenni dal punto di vista legale, ma socialmente dipendenti, a causa della mancanza di un lavoro o di un lavoro a tempo indeterminato, può favorire il prolungamento dell'attività lavorativa, motivandolo con la responsabilità del loro mantenimento. In altri casi, le stesse circostanze possono orientare la decisione di andare in pensione appena possibile, nella speranza che il figlio o la figlia possano subentrare nella stessa realtà aziendale.

3.2 Come ci si prepara alla transizione?

Dipende dai margini di scelta che si hanno. Chi ha potuto scegliere quando andare in pensione ha maturato la decisione considerando diverse circostanze, con un senso di autonomia che amplifica la rilevanza delle proprie motivazioni, accresce la percezione delle interdipendenze fra le varie traiettorie di vita, arricchisce la descrizione della propria vicenda. Chi è stato invitato a lasciare il lavoro pare soffrire di un impoverimento del significato del passaggio, vissuto come una transizione incompiuta che frena anche la ricerca di altre attività.

² B.L. Neugarten, J.W. Moore, *Trasformazioni del sistema di status di età*, in C. Saraceno (a cura di), *Età e corso della vita* cit.

I fattori che emergono come più rilevanti nel processo di decisione sono: la politica dell'impresa verso la manodopera che invecchia, la condizione di salute, la professionalità e la responsabilità del lavoro. Chi ha ruoli di responsabilità ha più stimoli a restare, a reggere la competizione con i più giovani. Altrettanto rilevanti sono gli aspetti più soft dell'organizzazione, quali la cultura e la tradizione d'impresa, i valori di riferimento con cui si legge il rapporto con l'azienda: in termini di fedeltà, reciprocità, lealtà.

Inoltre, le strategie di coppia e la situazione familiare in generale assumono un ruolo molto importante nella decisione di andare (o non andare) in pensione.

Quali dimensioni sembrano dunque più rilevanti nel dar corso ai vari comportamenti che prendono forma in relazione alle domande: "rimanere come", "andare perché"? Le seguenti variabili sono state poste in evidenza dall'analisi:

a. *Variabili di interazione con il contesto lavorativo*, in termini di:

- incentivi aziendali per l'uscita dal lavoro;
- prassi gestionale delle risorse umane adulte (nella direzione di spingere a uscire, o valorizzare/promuovere);
- tipo, qualità e responsabilità del lavoro svolto;
- auto-percezione in termini di professionalità (adeguatezza o inadeguatezza);
- spostamenti richiesti dal lavoro (peso crescente della mobilità da/per posto di lavoro);
- orari di lavoro e loro rigidità/articolazione.

b. *Variabili inerenti la situazione personale e familiare*, quali:

- lo stato di salute (proprio e dei familiari);
- le strategie e gli impegni familiari (in relazione al coniuge-partner, ai figli/e, nipoti, genitori);
- la situazione economica della famiglia;
- gli investimenti personali e gli interessi fuori dal lavoro.

c. *Variabili riferite al contesto territoriale di riferimento*, come:

- l'offerta di servizi a sostegno della conciliazione fra i vari impegni quotidiani (servizi per la prima infanzia e gli anziani);
- l'offerta di attività per il tempo libero, il volontariato, ecc.
- i modelli di genere incorporati nelle culture locali.

Incrociate in modo ovviamente singolare e unico, queste variabili si sono variamente combinate nelle decisioni di coloro che sono attualmente occupati e occupate, nonostante abbiano maturato la contribuzione per la pensione, e le diverse combinazioni contraddistinguono diversamente la fase di fine carriera.



Chi desidera restare al lavoro tendenzialmente:

- *definisce interessante l'attuale fase della propria carriera lavorativa*, sia questo l'esito di processi di innovazione tecnologica, di arricchimento dei contenuti della mansione, di attribuzione di nuove responsabilità. Ci si candida o si assumono incarichi nuovi, si frequentano corsi di formazione, si accetta di divenire riferimenti per i colleghi più giovani;
- *si percepisce come competente e utile*: sentire che l'avanzare dell'età non solo non sottrae attenzione da parte dell'azienda o dei colleghi, ma offre occasioni per accrescere il proprio bagaglio di esperienze e competenze, per candidarsi a certi ruoli e posizioni; sentirsi capaci e utili, in grado di rispondere alle esigenze dell'azienda, rinforza l'identità professionale e personale e allontana nel tempo la prospettiva del pensionamento;
- *giudica adeguate le condizioni di lavoro*: l'ambiente di lavoro è gradevole, la comunità attenta, le richieste fisiche e mentali del lavoro sono adeguate, e si avverte che le proprie risorse sono bene impegnate.

Le *esigenze di natura economica* giocano in una duplice direzione: possono essere tali da richiedere un impegno lavorativo ancora consistente e con entrate sicure; o essere tali da non rappresentare più una stretta necessità e quindi motivare diversamente la propria relazione con il lavoro. Le stesse esigenze economiche, in ogni caso, si definiscono e si legano alla *tipologia delle responsabilità familiari*: è soprattutto la presenza dei figli ancora sotto lo stesso tetto a fornire una ragione importante della prosecuzione della propria attività lavorativa; gli uomini esplicitano soprattutto la necessità economica dell'impegno, le donne fanno bilanci anche considerando le esigenze di cura familiare.

Molto importanti fino a poter essere determinanti sono le *condizioni di salute*: star bene, non avvertire ostacoli a continuare, poter prendere dal lavoro gli elementi di soddisfazione, di stimolo delle proprie capacità, sono fattori che accrescono il senso di benessere. Anche le buone condizioni di salute dei familiari, del coniuge-partner, ma in particolare in questa fase quelle dei genitori, sono rilevanti nelle decisioni di rimanere o no al lavoro.

Con una evidenza e una frequenza superiori alle aspettative, *gli orari di lavoro* emergono come una variabile cruciale, un elemento di snodo molto importante nella complessa gestione della propria vita, anche in quella fase che viene definita della seconda carriera: i margini di flessibilità e di personalizzazione, i servizi per la conciliazione contribuiscono a offrire la possibilità per continuare il lavoro e gestirne le interferenze con le altre dimensioni di vita personale e familiare. La prova, a conferma, la dà la frequenza con cui nelle interviste il peso degli orari pieni emerge come un fattore di spinta all'abbandono, mentre le esplicite richieste di orari ridotti e di uscite graduali vengono avanzate come condizioni per una permanenza più prolungata nel tempo.

Anche le *strategie di coppia* acquistano un'importanza superiore al rilievo con cui se ne parla in pubblico: generalmente gli uomini si percepiscono più liberi di decidere se e quanto rimanere, ma frequentemente le decisioni sono concordate con la moglie, soprattutto nel caso in cui anche lei sia una lavoratrice stipendiata, per sincronizzare i tempi della transizione e assicurarsi nuovi equilibri nella futura attribuzione dei ruoli, degli spazi e delle responsabilità familiari: molto diverso appare nella considerazione degli uomini stare a casa prima di lei, con lei o senza di lei, e talvolta le preoccupazioni al riguardo prevalgono su quelle strettamente professionali. Da parte loro, le donne ammettono di temere, con la perdita del lavoro, il rischio di venire riassorbite nel ruolo tradizionale di erogatrice di cura senza limiti, di veder annullati spazi di tempo, di accesso ad autonome attività e relazioni. Al contempo, però, temono anche che dalla compresenza di un marito pensionato possano derivare interferenze non gradite proprio nella sfera delle attività familiari, nei lavori sentiti come "propri", in particolare quelli correlati alla cura dei nipoti.

Ma quali ragioni stanno alla base di vissuti così differenti, che sembrano rovesciare alcuni aspetti dei più convenzionali ruoli di genere che dipingono gli uomini incapaci di staccarsi dal lavoro e le donne pronte a recuperare una incontrastata supremazia domestica? Vanno tenuti in conto aspetti di cambiamento che sono intervenuti in modo irruente negli ultimi decenni nel nostro paese e che hanno influenzano le traiettorie lavorative in modo diverso in relazione al genere delle persone: ci riferiamo alla diffusione del modello *dual earner family*, ovvero alla famiglia in cui entrambi i coniugi lavorano. Tale modello ha comportato l'assunzione di diverse strategie nella allocazione delle risorse, nella distribuzione dei ruoli e delle responsabilità e nelle modalità relazionali tra i generi e tra le generazioni. Ora, questi cambiamenti proiettano conseguenze anche negli anni in cui la coppia è coinvolta nella transizione verso la pensione. Nelle testimonianze emergono tracce di comportamenti che sembrano sospendere, se non sovvertire, la specificità di certi ruoli di genere: le lavoratrici paiono propense a mantenere un legame con il lavoro, anche dopo aver maturato i requisiti per la pensione, per poter conservare, tramite il lavoro, il diritto a un tempo e a uno spazio di autonomia, di privatezza rispetto alla vita e ai rapporti familiari. È un diritto che hanno duramente difeso negli anni di maggior sovraccarico, fra impegni professionali e impegni di cura familiari, e che ora sono restie a cedere, perché avvertono che il richiamo al ruolo di "donna di casa", da pensionate, si fa pressante tra i familiari (soprattutto per fare le nonne). Gli uomini fra i 50 e i 60 anni, invece, sembrano più propensi a cercare una collocazione nuova nella sfera familiare, a delineare i contorni di un orientamento positivo verso l'intimità nella famiglia, assumendo anche ruoli di diretta responsabilità di cura, meno dipendenti dalla mediazione femminile.

Così, talvolta si decide di rimanere al lavoro anche per esplorare meglio i futuri cambiamenti nella vita personale e familiare: si comincia a tastare il terreno per comportamenti personali e relazionali svincolati da certe rigide attribuzioni di genere, in cui i margini di autonomia siano assicurati anche senza il lavoro remunerato, a cercare



immagini di coppia matura in cui risulti possibile una maggiore e diversa integrazione delle qualità maschili e femminili.

Inoltre, si decide anche di *rimanere al lavoro per non perdere relazioni* significative e allungare il tempo della pienezza adulta, in sostanza per paura di invecchiare.

Nelle narrazioni di *coloro che sono da poco tempo usciti in pensione*, invece, sono venute in primo piano le seguenti circostanze.

Si sceglie di *lasciare il lavoro perché*:

- *Diventa conveniente farlo*: si colgono le opportunità economiche offerte dall'azienda, forme di incentivazione che possono risultare vantaggiose, non solo perché si smette di lavorare, ma anche per far fronte a impegni di spesa, per portare a termine un progetto avviato da anni, come la ristrutturazione di un appartamento o simili.
- *Scatta un orologio interno* che fa dire che "è ora di lasciare". Non vi sono particolari problemi o urgenze, si potrebbe restare ancora qualche tempo; non si hanno antenne alzate per captare segnali esterni, perché si è più concentrati sull'orologio interno, che chiede un ripiegamento per fronteggiare un cambiamento atteso, ma anche temuto, per le imprevedibilità che aprirà, le routine che sospenderà. Diventa comunque prioritario il *desiderio di smettere di lavorare*, di chiudere il contratto: si ritiene di avere maturato il diritto alla pensione, di aver fatto il proprio dovere e non lasciare alcuna pendenza;
- *Gli interessi personali esterni* al lavoro guidano la decisione della transizione: chi coltiva hobby, passioni, interessi pare non avere dubbi su cosa fare appena lasciato il lavoro. Si inforca la bicicletta, si girano i mercatini dell'antiquariato, si coltiva il giardino, si fa volontariato, si fanno viaggi e si leggono libri. Ciò che prima era costretto in periodi limitati e ben definiti (le ferie, la domenica), scorre successivamente nell'ordine della quotidianità, con l'effetto per qualcuno di prendere il posto che aveva il lavoro prima, occupando quasi tutti gli spazi di tempo della giornata, mentre per altri pare sortire addirittura l'effetto di stancare, allontanare da quelle che si credevano autentiche passioni, ma forse trovavano, nei limiti imposti dal lavoro, più un sostegno che un vincolo. Diverse ricerche sostengono comunque che la maggior parte delle persone, quando sono in pensione, si dedicano alle stesse cose che facevano prima, quando lavoravano.
- *Si verificano problemi di salute*, personali o del coniuge, che acquistano peso rilevante in alcuni casi; malattie improvvise, anche se non invalidanti, hanno indebolito, oltre al corpo, anche la propria immagine, limitato il senso di autonomia, di padronanza di sé, e diffuso un senso di stanchezza che si è aggiunto a quello che gli anni di lavoro hanno procurato di per sé.
- *Le preoccupazioni legate al lavoro* svolgono un ruolo pressoché simile ai problemi di salute: come la percezione di sentirsi superati/te, vedersi affiancati/te, per la sostituzione, da personale più giovane, avvertire onerose le richieste aziendali, sentirsi esclusi/se da certe richieste, vivere con difficoltà le relazioni con i colleghi e le colleghe più giovani.

- Non di rado, e non solo per le donne, si percepisce *la necessità, ma anche il desiderio di essere più presenti nella sfera familiare*: con i figli/e, magari condividendo le fatiche di certi investimenti professionali, stando più vicini/e al genitore anziano (spesso la madre), prendendosi cura dei nipoti. Anche per gli uomini è importante, quasi rassicurante, sapere che quando saranno in pensione, avranno dei nipotini da accudire: addirittura, qualcuno ha ammesso di aver calcolato i tempi per far coincidere il pensionamento con il divenire nonno. Progetto che non di rado entra in collisione con le “carriere morali” della moglie, costringendo a faticose negoziazioni per una divisione dei compiti nella cura dei nipoti. Il mondo delle relazioni diviene un ambito della vita quotidiana in cui si vuole essere più presenti, per godere fisicamente mentre si gioca con i nipoti, per poter dare tempo e trovare il modo per stare vicini al proprio genitore che invecchia. Alcune donne affermano di aver lasciato il lavoro in periodi meno segnati dall’antagonismo fra responsabilità lavorative e familiari, per un forte desiderio di trovare un tempo diverso da dedicare ai rapporti, meno urtato e schiacciato dagli orari del lavoro, anche da dedicare a se stesse, sebbene avvertano il rischio che, se non presidiato, il loro tempo possa essere facilmente usurpato dai bisogni degli altri.
- *La pesantezza delle condizioni di lavoro si legano alle rigidità degli orari*, alla fatica dei turni, alla mancanza di flessibilità e di disponibilità aziendale a considerare articolazioni diverse dell’orario di lavoro, alle difficoltà legate ai tempi e ai rischi dei quotidiani spostamenti fra casa e lavoro. Molto rilievo a questi aspetti viene attribuito anche dai pensionati. Questi fattori possono far guardare alla pensione come un traguardo che finalmente concederà ritmi meno costretti, allevierà la stanchezza, ridurrà i vincoli di tempo.

Può essere interessante constatare che le variabili che abbiamo sintetizzato per comprendere meglio le decisioni di coloro che sono andati in pensione, le ritroviamo anche fra le ragioni prevalenti emerse in una interessante ricerca longitudinale inglese (Elsa, 2002). Secondo questo studio, le motivazioni che hanno favorito un ritiro anticipato dal lavoro degli over 55, distinte per genere, sono:

- per gli uomini, soprattutto aver avuto dall’azienda un incentivo economico ragionevole (30%), a cui seguono i problemi legati alla salute (27%), i meccanismi di espulsione aziendali (14%) e il desiderio di godersi la vita (13%);
- per le donne, al primo posto vi sono le cause legate alla salute personale (33%), mentre aver avuto un incentivo economico conta (14%), ma con valori dimezzati rispetto agli uomini; per spendere più tempo con la famiglia è la terza ragione (12%), dato che incide solo per l’1% nelle decisioni maschili. Godersi la vita, invece, è un buon motivo per 7 donne su 100.



3.3 I nuovi cinquantenni: una generazione in transito o di transito?

Le persone fra i 50 e i 60 anni che hanno partecipato ai colloqui svolti nella prima metà del 2006 sono certamente persone in transizione fra condizioni diverse, ma sembrano anche mostrare il profilo di *una generazione di transito*: la loro età storica sembra collocarli in una fase di transizione fra i modelli di comportamento delle generazioni precedenti e quelli delle generazioni più giovani, con caratteristiche differenti sia da quelle conosciute dai primi sia da quelle prevedibili per i secondi.

Sono una generazione contraddistinta da storie lavorative connotate da un'alta stabilità, a differenza sia dei loro predecessori sia dei loro discendenti: anche chi ha cambiato lavoro, ha avuto brevi periodi di interruzione e si è subito reinserito in una situazione di impiego a tempo indeterminato. In queste coorti troviamo già le donne della "doppia presenza", in cui la partecipazione al mercato del lavoro diviene continua. Tuttavia, la posizione lavorativa delle donne rimane, ieri come oggi, nel punto di snodo di molte interferenze, che hanno reso le loro traiettorie più tortuose e poco assimilabili all'esperienza maschile.

I cinquantenni intervistati, mediamente, hanno fatto il loro ingresso nel lavoro molto giovani, (soprattutto gli uomini, perché meno scolarizzati rispetto al campione di donne) e oggi arrivano alla soglia della pensione con un'alta anzianità di servizio e una giovane età anagrafica, condizione che sarà molto diversa per le generazioni successive, entrate più tardi principalmente in relazione al maggiore investimento formativo iniziale. Si descrivono però come radicalmente diversi anche dalla generazione dei pensionati che li hanno preceduti, i colleghi o i fratelli maggiori che hanno lasciato il lavoro quando le condizioni di salute e l'atteggiamento verso il futuro li etichettavano già come vecchi. Le condizioni che identificavano e sovrapponevano pensionamento e vecchiaia sono state radicalmente spazzate via, perché i pensionati di oggi mediamente godono di buona salute e perché il lavoro, non solo li ha usurati meno, ma spesso ne ha accresciuto il capitale professionale e sociale.

La stabilità dell'impiego è stata, per alcuni, messa in discussione proprio negli ultimi anni della carriera lavorativa, come un presagio, un assaggio dei processi di flessibilizzazione e di precarizzazione dei rapporti di lavoro che hanno investito e coinvolgono le generazioni nate dopo gli anni settanta. Le politiche di prepensionamento e di incentivazione alla cosiddetta "mobilità" del personale più maturo hanno sottratto certezze a coloro che si sentivano al riparo dalle conseguenze delle trasformazioni del lavoro. Forse è anche questa una delle ragioni per cui nessuno dei pre-pensionati intervistati dichiara di aver avviato nuovi rapporti di lavoro: finché erano nella condizione di dipendenti, hanno potuto, anche se non fino al termine della carriera, affrontare sia la competizione con il personale più giovane che l'intensificarsi dei ritmi lavorativi. Privati dalla copertura delle "regole" aziendali e della continuità del rappor-

to di lavoro, avvertono la maggiore rischiosità e onerosità della ricerca di una nuova forma di impiego a 50 anni, percezioni rese più acute da un vissuto da “esuberante” che ne indebolisce la progettualità e la fiducia in sé.

Le persone intervistate appartengono a una generazione che ha incontrato la stagione delle imponenti trasformazioni tecnologiche e informatiche a metà della propria carriera lavorativa: sono passati dalla macchina dattilografica al computer, dal regolo a internet, dal tornio al controllo numerico. Le testimonianze ci hanno raccontato di un brusco impatto con l'innovazione, a cui tuttavia si è saputo far fronte senza soccombere. Spesso l'innovazione ha anzi favorito un processo di apprendimento “continuo”, accresciuto la loro professionalità, innovato il loro atteggiamento verso il lavoro, rallentato il loro processo di “invecchiamento funzionale”. Le politiche aziendali giocano certamente un ruolo cruciale: le aziende considerate, chi per tradizione, chi per scelta più recente, hanno investito nella formazione, nella prevenzione dell'obsolescenza e nella motivazione del personale; hanno concorso ad accrescere non solo il capitale professionale, ma anche quello sociale dei dipendenti, risorse che tutti, seppur con diverse modulazioni e tempi, hanno attivato per affrontare la transizione dal lavoro alla pensione e da lì alle nuove attività avviate.

Interessante constatare che negli ultimi anni il lavoro è divenuto quasi per tutti più ricco di contenuti: ha favorito un'integrazione di saperi, la diffusione di conoscenza, un arricchimento delle mansioni. Gli ostacoli sono venuti dall'intensificazione dei ritmi lavorativi, dallo stress derivato da un aumento delle responsabilità; fattori che hanno accentuato, proprio intorno ai 50 anni, i segnali di stanchezza, le prime avvisaglie di certi problemi di salute, (nella memoria, nella vista, nel tatto) che, unite all'incertezza del quadro normativo di riferimento e al sopraggiungere di problemi in ambito familiare, hanno composto il quadro dell'*età giusta per andare in pensione*.

Le coorti a cui appartengono le persone con cui abbiamo avuto colloqui approfonditi sono anche quelle maggiormente coinvolte, fra i cittadini europei con più di 50 anni, *in attività di volontariato*: i dati della ricerca Share mostrano che fra i 50 e i 64 anni la percentuale dei volontari è del 12%, valore che scende al 9% fra i 65 e i 74 anni e al 5% fra gli over 75.

La ricerca segnala che i volontari con 50 e più anni sono maggiormente motivati rispetto ad altri gruppi di età a causa della natura subito “produttiva” dell'impegno e per la soddisfazione che ne ricavano per la salute e la vita in generale. Vi trovano consistenti guadagni, in termini di gratificazione, per il fatto di contribuire ad attività di utilità sociale (68%) e in termini di gioia personale nell'essere volontario (56%).

Tuttavia, quel complessivo 20% di persone con 50 e più anni che in Europa sono coinvolte in attività di volontariato, non sembrano essere ben “utilizzate” e soprattutto, conclude la ricerca, non si può trarre meccanicamente l'equazione che “più pensionati diventeranno più volontari”. Vi sono diverse variabili che intervengono nel processo di scelta: dal punto di vista oggettivo giocano un ruolo decisivo le politiche istituzionali e culturali, i programmi di incontro fra gli individui che si offrono e le orga-



nizzazioni che li richiedono, e il dato che il volontariato è un percorso che si comincia da più giovani, da attivi, per cui è difficile “improvvisarlo da anziani”.

Dal punto di vista soggettivo vi sono variabili che incidono più di altre nella scelta di fare attività di volontariato: l'età, come abbiamo già visto, il livello di istruzione e di salute, come si invecchia e con quale prospettiva, con quale orientamento valoriale si guarda al volontariato.

In effetti, fra i nostri interlocutori, quasi tutti gli uomini sono risultati coinvolti in attività di volontariato. L'unico che non lo è ancora, è a causa di problemi di salute dei familiari che assorbono momentaneamente il tempo e le energie liberate dall'impegno professionale. Per qualcuno la pensione è un'opportunità per continuare e intensificare l'impegno in attività sociali avviate in periodi precedenti. Di questi, alcuni sono sorpresi da come la disponibilità offerta nei primi tempi di pensionamento si tramuti successivamente in un impegno frenetico, intenso, con orari e ritmi quasi copiati dal lavoro. Altri scoprono il volontariato in coincidenza con il passaggio alla pensione: negli ultimi mesi di lavoro la parola volontariato prende posto fra i pensieri come un luogo fisico e simbolico di investimento. Gli intervistati lo identificano come un luogo reale (la casa di riposo, il trasporto disabili, la protezione civile, ecc.) dove si compiono gesti, si fanno attività che sono di aiuto e di sollievo per persone bisognose, che occupano una certa durata nel tempo quotidiano, che incontrano le necessità e i bisogni di altri. Ma è anche un luogo simbolico dove cercare di ancorare il proprio cambiamento di stato, dove cercare misure e conferme del proprio valore, del proprio benessere, dove cercare guadagni personali diversi dalla moneta.

Anche fra le donne intervistate vi sono quelle impegnate in attività di cura e di sostegno rivolte a persone anziane, sole, ai vicini, presso la parrocchia, le case di riposo. A differenza dei maschi, il ruolo di “care givers”, verso parenti e non, non viene in primo piano con la pensione, ma compone quel mosaico di lavoro quotidiano di cura di cui le donne sono le principali erogatrici, da giovani, da adulte e da anziane. Fra i 45 e i 64 anni le donne dedicano in media 30 ore al mese per la cura di adulti e anziani; quelle dai 65 ai 74 anni sono invece le principali responsabili della cura dei bambini. Più utili che anziane, è il titolo di una ricerca, realizzata su un campione di iscritte e iscritte allo SPI CGIL di Brescia³ in cui si è potuto osservare come le donne, quando arrivano ad essere pensionate, recuperano la fatica della doppia presenza come una risorsa per la loro vecchiaia, che le conferma al centro di una rete di relazioni, che producono condizioni di benessere e di aggregazione.

Queste “giovani-anziane”, come le definisce Chiara Saraceno, stanno tratteggiando esperienze di ingresso in età anziana molto diversa da quella delle loro madri, ma probabilmente anche da quella che sperimenteranno le loro figlie. Queste donne che si rivelano così attive e collaborative nella rete familiare, nelle attività di volontariato,

³ E. Donati, C. Bassanini, P. Madami, *Più utili che anziane* cit.

potrebbero trovarsi a fronteggiare una scarsità di offerta di cura se e quando, a loro volta, ne avranno bisogno.

La presenza delle donne nel mercato del lavoro si è sommata alla loro presenza e responsabilità nel lavoro di cura familiare: le cinquantenni sono una generazione che ha conosciuto il prolungamento dell'istruzione, la continuità lavorativa, l'investimento nella professione, il figlio unico o quasi; sono state le protagoniste di una stagione di profonde trasformazioni nei modelli di identità femminile, del costume sociale che apriva a opportunità inedite, ad affermazioni di autonomia e di valorizzazione. Contemporaneamente, ci si aspettava da loro la piena titolarità nell'accudimento e nel benessere familiare, secondo standard di cura sempre più complessi e raffinati.

Se il doppio registro delle loro esistenze le ha affaticate al punto da guardare al pensionamento e vivere i primi tempi della pensione come un meritato riposo, una pausa per riprendere fiato dopo le frenetiche corse quotidiane, le ha altresì attrezzate di risorse per sostare sulla soglia di un cambiamento meno spaventate dall'assenza del lavoro, anzi confortate dal gran lavoro fatto per seguire figli e mariti e libere oggi di investire, rivisitare o far nascere curiosità e interessi nuovi.

3.4 Quali politiche orientate all'“invecchiamento attivo”?

Emergono, dalle testimonianze raccolte, *bisogni, necessità, domande di supporto* per essere meglio attrezzati ad affrontare i mutamenti di età e di ruolo in una prospettiva di active ageing?

Pur nelle ampie differenze biografiche, emerge una comune consapevolezza di far parte di una generazione dalle molte risorse, persone che hanno potuto progettare le loro esistenze in condizioni di maggiore stabilità e certezza di quanto accada oggi; sebbene le condizioni di partenza siano state quasi per tutti difficili, modeste, quelle raggiunte attualmente incorporano un ricco patrimonio in termini di condizioni di salute, di livelli di conoscenza, di competenza professionale, di reti di relazioni, di tutele sociali.

Vi è, inoltre, un'intima certezza che il benessere che cercano per il futuro è in stretta relazione con il percorso sin qui compiuto. L'approssimarsi del tempo del pensionamento o l'averlo appena intrapreso porta in evidenza l'interesse della struttura vitale: allentare la centralità dell'impegno lavorativo, ridefinirne l'investimento, cominciare a immaginarlo a termine, ripensarlo a distanza, chiama a raccolta la molteplicità delle appartenenze, il combinarsi dei tempi e dei ritmi delle varie traiettorie di vita, l'articolarsi dei diversi ruoli, e richiede nuove attribuzioni di significato per fronteggiare le nuove circostanze. Nel momento in cui scindono il contratto, vita e lavoro perdono i confini fittizi e le persone avvertono la necessità di un ri-orientamento che tocchi tutti i campi della loro esperienza.



Nelle ricerche condotte sulle nuove età adulte⁴ sono emersi dati interessanti sulla ricchezza delle biografie che la dilatazione degli anni nei passaggi di età, legata all'allungamento delle speranze di vita, comporta. Ciò che viene messo in primo piano è la dimensione soggettiva dell'esperienza, il rilievo dato ai valori, alle intenzionalità con cui si sono affrontate le varie circostanze che hanno concorso a comporre quella vita in termini di lavoro, casa, amore, impegni. L'età soggettiva diviene un'importante bussola di orientamento nel guidare le transizioni di età nelle varie traiettorie in cui è simultaneamente coinvolto un individuo: la propria storia individuale è resa esplicita e valorizzata in termini di appartenenza di età, oltre che di sesso, di coorte, di attività svolte, di percorsi intrapresi, di esperienze acquisite.

L'enfasi sulla soggettività porta con sé un'incessante ricerca dei significati da attribuire ai vari eventi e transizioni, per renderli più espliciti, prima di tutto a se stessi, siano essi relativi alle decisioni di rimanere o lasciare il lavoro, al divenire nonnonne, alla scelta di fare volontariato, oppure di tornare in formazione. La percezione soggettiva, come la definizione temporale della situazione, rende meno necessaria l'identificazione con i confini di età, così come risultano socialmente definiti, e aumenta il peso dell'intenzionalità e della responsabilità verso l'esito delle proprie scelte. Questa dimensione di responsabilità, che conduce molti individui nella loro seconda età adulta alla consapevolezza di avere più risorse, che può far guardare alla possibilità di imparare in modi nuovi e con minor rigidità, che alimenta una ricerca del proprio benessere, non ci sembra venga sufficientemente valorizzata, né nei contesti lavorativi, né nelle comunità locali.

Attualmente, nelle imprese sembra ancora carente una strategia di gestione moderna dei processi di cambiamento delle età, aspetto che non riguarda solo le età anziane. Ci sono adeguamenti di maggiore o minore portata innovativa, ma non si è ancora riusciti a disegnare dei profili gestionali delle risorse umane in relazione ai nuovi calendari di vita, cogliendo appieno il potenziale innovativo e trasformativo connesso alla ricerca, da parte degli individui, di dare forma e contenuti nuovi alle identità connesse alle diverse età.

Anche le politiche sociali avrebbero necessità di produrre uno sforzo innovativo sul tema dell'invecchiamento della popolazione, per rompere certi automatismi fra età e ruoli e sollecitare programmi volti a migliorare e valorizzare la disponibilità di molti uomini e donne adulte che hanno la possibilità e la voglia di mettersi in gioco. Occorre una proposta sociale che sostenga la ricerca individuale di modi nuovi per attraversare le diverse fasi dell'esperienza dell'invecchiare, che alimenti il benessere e promuova le assunzioni di responsabilità verso altri, dentro e fuori la rete parentale. Sarebbe utile che gli enti locali, le associazioni di volontariato, del tempo libero, individuassero modi nuovi per agire sul versante della comunicazione sociale e dell'ac-

⁴ Ci riferiamo in particolare alle ricerche condotte da Pari e Dispari, prima citate, che confermano alcuni risultati di ricerche di livello europeo.

compagnamento delle scelte, per offrire uno sbocco di “utilità” sociale ai comportamenti dei singoli, più esplicitamente orientati dalla rilevanza del benessere, dal piacere nell’esplorazione delle proprie possibilità, dalla maggiore consapevolezza delle competenze acquisite nelle diverse carriere di vita.

Sostenere il processo di innovazione, investendo sul cambiamento che si genera nei singoli percorsi di vita, ci pare un obiettivo necessario e possibile. Di fronte al cambiamento, gli individui possono opporre resistenza o accettare la sfida. Si vincerà la sfida, sostiene uno studio di scenario dell’IRES Piemonte⁵, se gli individui d’età piena vorranno, sapranno e potranno partecipare attivamente al cambiamento, che anch’essi hanno concorso ad alimentare, trovandone dei vantaggi.

Si dovrà parlare sempre di più di *lifelong learning*, ma non intesa come educazione di recupero per adulti, bensì come attività davvero continua che comprende tutte le modalità di apprendimento sperimentate nel corso della vita, con l’obiettivo di acquisire conoscenze, capacità, competenze, in una prospettiva personale, civile, sociale o lavorativa.

È noto che, anche dato il loro livello di scolarità iniziale in media più basso dell’attuale, i lavoratori più adulti presentano una scarsa attrazione verso la formazione impostata secondo il modello scolastico basato sulla “classroom”. C’è quindi la necessità reale di ridisegnare l’offerta formativa, riconoscendo valore alle competenze maturate con l’esperienza e il lavoro, non solo retribuito, e di offrire occasioni di auto-formazione sin dai primi stadi della carriera professionale e non solo all’età di cinquanta anni.

Le condizioni lavorative possono contribuire a mantenere e accrescere il benessere delle persone, che generose politiche di welfare, nei decenni precedenti, hanno contribuito a formare in termini di istruzione (soprattutto per le donne) e di salute: intensificando le occasioni di aggiornamento delle competenze, le opportunità di partecipazione alla formazione continua. Inoltre, si possono ridisegnare gli ambienti di lavoro per salvaguardare meglio la salute e adattare i contesti a una popolazione più matura, adottando impegni per superare certe credenze che possono escludere i più anziani e incrinare i rapporti di fiducia fra le generazioni.

Alle organizzazioni sindacali viene chiesto, oltre che di negoziare politiche del lavoro di maggiore tutela e sicurezza lungo tutto il corso della vita, di supportare le decisioni dei lavoratori e delle lavoratrici con una diffusa azione di informazione sui cambiamenti in corso, sulle riforme in atto nel sistema previdenziale, sulle opzioni disponibili per i fondi pensione, per consentire a ognuno di avere un quadro preciso e puntuale della propria situazione lavorativa e un’adeguata conoscenza dei propri diritti (in Svezia ad esempio, ogni anno viene recapitata a ogni lavoratore/trice una busta arancio contenente i dati sulla situazione contributiva).

⁵ L. Abburrà, M.C. Migliore, *Le sfide della popolazione all’economia e alla politica*, IRES Piemonte, Torino 2004, “Irescenari – Secondo Rapporto Triennale”, n. 4.



Servono, insomma, *politiche per il corso della vita*, che consentano agli individui di mantenere e rendere adattabili le loro risorse in termini di conoscenza, ma anche di salute, benessere, reti di relazioni, partecipazione alla vita collettiva. Agli individui deve essere sempre possibile fare investimenti nel corso della loro vita, in termini di conoscenze ed esperienze, per aprirsi o lasciarsi aperte più possibilità, da cogliere magari in fasi diverse della propria esistenza. Agli attori collettivi, deve essere chiesto di progettare i loro interventi avendo un'ageing society nella mente, per aumentare insieme il capitale umano, sociale ed economico dei territori.

Andare in pensione oggi comporta insieme la necessità e l'opportunità di riconoscere che il pensionamento è un'altra cosa rispetto all'invecchiamento; pensare all'età della pensione come a un tempo di progetti, con una ricerca attiva del valore di se stessi, richiede nuove abilità, investimenti, strategie; un impegno che non può essere collocabile solo nel tempo del pensionamento. E che non può essere compiuto solo a livello individuale.

È quanto ci segnalano coloro che sono già in pensione. È interessante osservare come chi non ha più un rapporto di lavoro indichi la necessità di ripensare i tempi del lavoro, rendendolo meno oppositivo con gli altri tempi che compongono l'esistenza. Politiche di conciliazione fra impegni di lavoro e impegni di cura familiare si rivelano non solo una risposta alle trasformazioni dei cicli di vita individuali e familiari e ai nuovi bisogni di flessibilità da parte degli individui, ma una necessità per promuovere la produzione di beni pubblici. Oggi, conclude la Commissione Supiot (2003), diventano essenziali i benefici derivanti dalla produzione di nuove professionalità, dalla formazione permanente, culturale e professionale o dalla valorizzazione della partecipazione sociale e delle responsabilità di cura, che vanno garantiti con il concorso di diversi attori: imprese, organizzazioni sindacali, enti locali, famiglie, cittadini, in quanto beni fruibili da tutti.

Il volontariato rappresenta un ambito privilegiato per chi intende dedicarsi ad attività sociali: una disposizione verso comportamenti e attività di utilità sociale che, si è detto, non si improvvisa da anziani e anziane. Allora, serve che, nel corso della vita lavorativa, un tempo da dedicare ad attività di cura, sociali, di assistenza, di volontariato, solitamente non considerate produttive, sia reso compatibile con il lavoro. I nuovi pensionati e pensionate, incontrati nel corso della ricerca, attrezzati di risorse materiali e culturali, personali e professionali, sembrano porre domande di partecipazione, di protagonismo, di utilità sociale cui va dato riconoscimento e occasioni per esprimersi; opportunità da cogliere anche dal complesso mosaico del mondo del volontariato, per ridisegnare il proprio ruolo e le logiche di azione nelle nuove configurazioni dei mutamenti demografici e dei sistemi di welfare.

Nel corso dell'ultima conferenza mondiale sull'invecchiamento, l'ONU⁶ ha ribadito i due assunti più importanti che dovrebbero guidare gli impegni dei paesi per il futuro:

⁶ ONU, *New Age for All Ages*, 2003.

- i destinatari prioritari per le politiche rivolte alla terza età sono i giovani;
- occorre rendere compatibili situazioni o scelte che una volta erano considerate inconciliabili, quali lavoro e pensione, lavoro e responsabilità di cura, autonomia e dipendenza, forza e vulnerabilità.

La ricerca ci ha permesso di intravedere individui che si avvicinano al momento della pensione e della transizione a una seconda vita adulta affrontando nuovi compiti: cercano adattamenti alle mutate circostanze di vita, effettuano ri-orientamenti nelle attribuzioni di senso. Si inventano delle fuoriuscite, adattive ma anche innovative, per confrontarsi con la fase nuova che stanno vivendo.

Sono impegnati in uno sforzo di ricerca di possibilità, rivolta sia verso l'interno (se stessi, la famiglia) sia verso l'esterno (il lavoro, il volontariato, il tempo libero), alla ricerca di una migliore comprensione di se stessi, dei propri desideri e ritmi interiori, e con una esplorazione e disponibilità a percorrere anche strade diverse da quelle sinora intraprese o anche solo immaginate: nel lavoro, in famiglia, nel contesto esterno.

Di questo movimento di apertura a nuovi accadimenti, piccoli o grandi, sono per ora singoli testimoni, impegnati e impegnate in differenti direzioni, con diversi gradi di fiducia e di paura. Possono contare su reti più o meno ampie di relazioni, vigili nel cogliere i segnali che gli altri, la società, rimandano come disponibilità e legittimazione per questi re-investimenti dell'età adulta.

Il mondo esterno sembra rivelare un volto ancora distratto verso questi nuovi passaggi biografici: i diversi attori collettivi sono impegnati a cercare di delineare gli scenari del cambiamento, dai tratti oggettivamente molto contraddittori, spesso colti di sorpresa da comportamenti individuali, senza aver ancora individuato un modo per guardare all'invecchiamento e alle nuove stagioni del vivere come una occasione di innovazione sociale e produttiva.

Ma, come sempre, il cambiamento non si progetta a tavolino e le singole esistenze non sembrano aspettare il disco verde per avventurarsi verso nuove esplorazioni del proprio tempo, a maggior ragione quando è un tempo che aggiunge vita agli anni.



Appendice

La gestione dell'invecchiamento nei luoghi di lavoro.

“Buone prassi” in Europa tra intenzioni e realizzazioni

By remaining in the workforce, older workers can continue to contribute to the economy, to society at large, but also to their own personal dignity and well-being.

Vladimir Spidla, Commissioner for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities – European Union

A.1 Premessa

Nel documento della Commissione delle Comunità Europee per la crescita e l'occupazione si legge che “la globalizzazione e l'invecchiamento demografico impongono di migliorare urgentemente l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese, cioè la loro capacità di prevedere, provocare e assorbire i cambiamenti e le ristrutturazioni, nonché di operare con successo su mercati estremamente competitivi”.¹

In linea con le indicazioni dell'Onu secondo le quali il tema dell'invecchiamento delle società va affrontato con una prospettiva ampia e inclusiva, un approccio *society wide*², l'Unione Europea ha indicato nuovi obiettivi per fronteggiare i cambiamenti legati a una popolazione che invecchia: dato che l'allungamento della vita contiene molti elementi di benessere ma anche di rischio, che si profilano considerevoli ripercussioni economiche e forti alterazioni degli equilibri su cui i sistemi di welfare sono stati costruiti, le politiche degli stati membri devono riuscire ad assicurare la reattività dei mercati del lavoro ai cambiamenti mettendo in equilibrio flessibilità e sicurezza occupazionale nell'intero arco della vita, consentendo ai lavoratori sia di conservare un impiego sia di progredire sul piano occupazionale.

Se l'obiettivo politico è quello di aumentare il numero delle persone occupate e di mantenerle attive nel corso della vita occorre che i paesi sviluppati si dotino di una prospettiva ampia, capace di assicurare una politica equilibrata sul mercato del lavoro ed evitare il conflitto intergenerazionale. “È importante non connotare eccessivamente le iniziative sui lavoratori anziani in quanto il potenziale di innovazione dell'in-

¹ Commissione delle Comunità Europee, *È ora di cambiare marcia. Il nuovo partenariato per la crescita e l'occupazione*, Com 2006, 30, definitivo, Bruxelles. Prima parte.

² Onu, *Towards a Society for All Ages*, 2000.



vecchiamento può essere colto se la prospettiva associa alla categoria del rischio quella delle opportunità per tutte le fasi della vita”.

Il tema dell'active ageing si colloca in questa stagione delle nostre società, in cui viene posta in primo piano la capacità di *agency* degli individui: l'*empowerment* della persona, l'abilitazione personale viene indicata non solo come risposta al trasferimento dell'incertezza dalle strutture agli individui, ma anche come domanda di valorizzazione da parte degli individui per aumentare la loro capacità di fronteggiare (*coping*) un numero crescente di situazioni stressanti e ansiogene.

Vi sono numerose ricerche e pubblicazioni europee e internazionali che mostrano come il tema dell'invecchiamento attivo non solo stia acquisendo urgenza nelle agende politiche ai fini di migliorare le posizioni di bilancio dei regimi previdenziali esistenti, ma si stia trasferendo come tema chiave anche nei luoghi di lavoro, dove accanto ai temi più tradizionali degli orari e dello sviluppo delle carriere, si profilano nuove politiche per aumentare la produttività del lavoro attraverso leve volte a migliorare l'equilibrio fra vita familiare e vita professionale e ad aumentare il benessere psicofisico e le occasioni di formazione delle persone.

In sintesi, politiche orientate a favorire un invecchiamento attivo iniziano a delinearsi come azioni con due principali caratteristiche: sono rivolte a tutte le persone nel corso della loro vita lavorativa e necessitano di interventi di carattere preventivo oltre che riparativo (Walzer, 1997). In altre parole, si comincia a porre l'accento non solo sulle presunte rigidità della manodopera matura e sui debiti e i deficit dei sistemi previdenziali, ma anche sulle conseguenze positive del prolungamento della vita lavorativa, vista come opportunità per ridisegnare le relazioni fra il lavoro e le persone, e tra l'uno e le altre e il trascorrere delle età.

A.2 Lavoratrici e lavoratori adulti.

Prima: lo svuotamento dei luoghi di lavoro

Volendo sintetizzare gli elementi che connotano il cambiamento nel rapporto fra lavoratori e imprese degli ultimi decenni, si potrebbero utilizzare termini come flessibilità e adattamento. È facile convenire che all'ombra di questi criteri, a maggior ragione se affermati come soluzioni ai problemi della competizione internazionale, le aziende non abbiano considerato il personale adulto come una risorsa, bensì come una sorta di “zavorra”, bersaglio privilegiato delle ristrutturazioni finalizzate a ridurre i costi.

Attraverso vari meccanismi, i lavoratori con più di 50 anni, soprattutto uomini con bassi livelli di scolarità e di specializzazione, sono stati allontanati dai luoghi lavorativi anche prima di aver maturato i termini per la pensione, consolidando nel giro di pochi anni pratiche e culture discriminatorie nei confronti dell'età, che si sono manifestate nel reclutamento, nella promozione, nella formazione (De Vroom, 2000). Pre-

sto, l'immagine del lavoratore maturo viene a coincidere con quella di un individuo rigido, costoso e inadatto al cambiamento.

Il trattamento riservato agli over 50 ha avuto un riflesso negativo anche sugli occupati delle coorti di età più giovani, che sono stati classificati e si sono autopercepiti come persone senza futuro, come emerge con nitidezza dalle parole di A. M. Guille-mard³: “I salariati che invecchiano, sin dai 45 anni, sono a volte catalogati come ‘in attesa di pensione’, ‘che guardano verso l’uscita’. Questa è diventata una fascia di età a rischio, sottoposta a certe forme di esclusione nelle aziende. Il quarantenne comincia a rendersi a conto di essere vulnerabile. Diventa pavido, timoroso, rifiuta di cambiare posto, si oppone alla mobilità perché sa di essere in situazione precaria. Una perdita prematura del lavoro, e la fine della carriera può tramutarsi in un dramma. Così, appare la minaccia della fine della carriera e la nuova precarietà sul mercato del lavoro di coloro che hanno più di 45 anni”.

A 45 anni si è considerati troppo vecchi per il lavoro, nonostante nessuno studio possa definire che le persone di queste età siano prive di possibilità di apprendere. È il risultato anche di una recente rilevazione (effettuata da Astra Demoskopa e Sda Bocconi, con il contributo della Fondazione Adecco e Boerhinger Ingelheim, 2004), effettuata mediante una serie di interviste a manager fra i 40 e i 59 anni che hanno vissuto il trauma del licenziamento e la lunga ricerca di un nuovo impiego. Inoltre, dall’analisi di oltre 5.000 inserzioni tra il 1993 e il 2004 su un quotidiano di diffusione nazionale, emerge la conferma del requisito anagrafico per chi aspira a cercare un lavoro: il 42,4% delle inserzioni pone un vincolo esplicito di età, che nell’87% dei casi è inferiore a 44 anni. Nella media, comunque, i destinatari delle inserzioni sono persone fra i 24,8 e i 34,2 anni.

Una conseguenza diretta dei processi di marginalizzazione dei lavoratori anziani è la diffusione e il rafforzamento degli stereotipi esistenti nei confronti dell’età, l’alimentarsi di immagini di anziani scarsamente produttivi e inadatti al cambiamento, mentre a livello sociale gli individui vedono aumentare le loro speranze di vita e apparire nuove stagioni biografiche (come il tema dell’adulità testimonia⁴).

Ovviamente la tendenza alla flessibilità che pervade il mondo del lavoro porta conseguenze e interagisce con altri fenomeni di de-stabilizzazione delle esistenze. Anche la famiglia è stata attraversata da profonde trasformazioni, che ne hanno ridisegnato i comportamenti, oltre che i tempi e i modi di costituzione, e mentre si è evidenziata una tendenza all’aumento dei bisogni di cura dei suoi componenti, in relazione ai mutamenti demografici e alla partecipazione delle donne nel mercato del lavoro (Naldini, 2006). Proprio la partecipazione di massa delle donne nel lavoro remunerato ha

³ A.M. Guille-mard, *L'age de l'emploi. Les sociétés a l'épreuve du vieillissement*, Armand Colin, Paris, 2003.

⁴ Sul tema si vedano in particolare i saggi di Duccio Demetrio, fra i quali *In età adulta. Le mutevoli fisionomie*, Guerini, Milano, 2005.



contribuito a ridurre il numero dei fornitori di cura (caregiver), evidenziando nuovi e complessi problemi di organizzazione sociale complessiva.

Le nuove scansioni nella durata della vita lavorativa e di quella familiare hanno profondamente trasformato il corso della vita (de-istituzionalizzazione dei corsi di vita) spostandone confini, timing e ripartizioni, modificato prerogative e difese, determinando una diffusa variabilità e imprevedibilità nell'esistenza individuale e generando, a livello collettivo, nuovi rischi di esclusione e povertà.

In termini di strutturazione dei corsi di vita, si può osservare come, mentre si andava consolidando il trend dell'allungamento delle speranze di vita, la riflessione e gli orientamenti delle politiche, a livello collettivo, irrigidivano quei meccanismi che, da un lato, posticipano l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro e, dall'altro, favoriscono l'uscita anticipata dei più adulti e restringono la base occupazionale agli individui nei gruppi di età intermedia. Non si è previsto che, nel giro di pochi anni, gli individui di età intermedia, (i cosiddetti baby boomers), sarebbero diventati prossimi all'invecchiamento e al pensionamento, producendo per le economie pubbliche quello che oggi si dice effetto "bomba a orologeria".

Una logica dissipatoria di risorse, a cui tuttora molti paesi, nonostante le precise indicazioni a livello comunitario, faticano a reagire con proposte di reali inversioni di rotta coerenti e integrate, avendo nel frattempo consolidato un sistema di convenienze a livello collettivo e individuale, che molti attori sociali, imprese e organizzazioni sindacali, trovano arduo e controproducente provare a modificare, pur riconoscendo la necessità del cambiamento.

A.3 Lavoratrici e lavoratori adulti. Ora: il mantenimento nei luoghi di lavoro

Le indicazioni per un invecchiamento attivo (active ageing) dei documenti dell'Unione Europea⁵ cominciano a orientare le politiche di riforma istituzionali, cercando di spostare l'attenzione dalle singole azioni a "strategie di processo" in grado di prevedere direzioni di intervento più ampie.

Nonostante la vasta letteratura e la disponibilità di interessanti guide per la gestione della forza lavoro che invecchia⁶, secondo attenti osservatori sono pochi gli stati che hanno adottato programmi coerenti ed estesi di intervento pubblico per l'occupazione adulta e la seconda parte della carriera al fine del mantenimento delle persone mature nel mercato del lavoro. Al punto che in quasi tutti i paesi europei, Italia compresa, nei momenti in cui si inaspriscono i numeri della disoccupazione o le tensioni

⁵ I riferimenti sono i documenti a cura della Commission des Communautés Européenne, pubblicati dal 2002 fino al recente documento del gennaio 2006 *È ora di cambiare* cit.

⁶ Ci riferiamo alle pubblicazioni a cura della Fondazione Europea di Dublino: www.europa.eu.int/agencies/efound.

per la difesa del lavoro, i governi faticano a resistere alla tentazione di ricorrere alla soluzione tradizionale di alleggerire la manodopera anziana⁷.

Uno degli elementi di ostacolo all'assunzione di impegni più precisi da parte dei vari attori nazionali è rappresentato da una visione riduttiva e contabile dell'invecchiamento funzionale, espressa prioritariamente in termini di costi per i bilanci pubblici, e del funzionamento dei sistemi di protezione sociale, responsabili di aver reso "attraenti" le soluzioni più passive.

Se vi è un ritardo dell'intervento pubblico, da parte delle aziende non si trovano segnali più dinamici: gli studi mostrano una loro scarsa attenzione a una gestione innovativa della manodopera che invecchia.

Quello che sembra più carente nella riflessione generale e di conseguenza negli orientamenti delle politiche governative è la comprensione delle caratteristiche peculiari del lavoro nella società della conoscenza, e il riconoscimento delle esigenze di cittadinanza poste da una popolazione che invecchia.

Importanti organismi internazionali, dall'ONU all'OCSE, denunciano come non risulti consolidato un approccio in grado di promuovere una *società age integrated*, che necessita di rivisitare concetti quali età e lavoro, ma anche la distribuzione del lavoro lungo l'asse del genere e delle generazioni, per abbandonare la rigidità delle mappe cognitive che associano un'età e un genere precostituiti a determinate funzioni, siano quelle produttive siano quelle di cura.

La stessa definizione di vita attiva sconta una visione centrata sul lavoro per il mercato; come più volte sostenuto, le politiche per un *active life* hanno più probabilità di successo se proposte prima del pensionamento e se considerano il corso di vita nel suo complesso; inoltre, raramente la qualità del lavoro, delle sue condizioni organizzative e articolazioni temporali, sono chiamate in causa per leggere il rapporto degli individui con il lavoro, i loro orientamenti, le loro strategie.

Le conclusioni di importanti studi comparati (OCSE, 1998, 2000, ILO, 1998, 2000) forniscono utili indicazioni per connettere le politiche di riforma del lavoro a orientamenti di policy più ampi per ridisegnare e ridefinire i legami e le interdipendenze fra il lavoro e le altre attività umane, spesso le più creative, quale il tempo della cura e degli affetti, della formazione e dell'apprendimento, della partecipazione.

L'attenzione non può essere esclusiva sulle definizioni rigide dell'età, concentrandosi solo sulla fase del pensionamento, ma occorre prendere atto della continuità della vita, della dialettica relazionale che contrassegna l'esistenza, evidenziando le interdipendenze fra biografie individuali e comportamenti collettivi. In questa prospettiva, le politiche devono guardare all'età non come questione separata rispetto a temi quali l'integrazione sociale, la parità di genere, la sicurezza economica o i rischi di povertà.

Un esempio interessante è rappresentato dalle politiche di conciliazione fra i diversi

⁷ A.M. Guillermand, Intervento alla Conferenza Europea SPI/CGIL-IRES, *Lavoratori maturi, occupazione e modelli di welfare. Nuove tendenze del mercato del lavoro e politiche di rafforzamento degli over 45*, 12 aprile 2000.



tempi di vita (uno degli obiettivi comunitari per sostenere e promuovere l'occupazione femminile) intese come strategie redistributive di tempo e di risorse, come concezione flessibile e articolata dell'identità lavorativa, come equilibri fra impegni di lavoro, responsabilità di cura e interessi personali.

Uno degli esiti al momento più incoraggianti della stagione delle politiche volte al mantenimento al lavoro delle persone adulte è quello di aver attirato l'attenzione sulle condizioni del lavoro e sul ruolo che possono giocare le risorse educative nel prevenire le discriminazioni e assicurare la continuità e la soddisfazione nel lavoro. Ricerche hanno messo in evidenza che le capacità di apprendimento non diminuiscono con l'età, in quanto la diminuzione della velocità di trattamento delle informazioni viene compensata dall'esperienza (OMS, 1993). La stessa nozione di capacità di lavoro viene tematizzata come un processo dinamico, variabile in relazione al gioco mutevole delle sue componenti, anche in relazione allo scorrere del tempo (Illmarinen, 1999).

Alcuni stereotipi sulla perdita di produttività legata all'invecchiamento vengono superati: anche gli studi organizzativi non riescono a dimostrare relazioni significative fra rendimento ed età, mentre sembra confermata la rilevanza negativa di fattori quale l'intensificazione dei ritmi lavorativi e la richiesta di apprendimento continuo.

Il tema del mantenimento al lavoro, seppure ancora affrontato generalmente dai governi nazionali in "modo alquanto cauto"⁸, ha contribuito a sottolineare lo scollamento che esiste fra gli strumenti di protezione sociale e i nuovi bisogni di sicurezza e i percorsi di età più flessibili, che necessitano di riconversioni multiple, di rinegoziare la distribuzione e l'allocatione dei tempi di lavoro sull'insieme del ciclo di vita, per tutte le età e le generazioni.

A.4 Il percorso delle "buone prassi" in Europa

Per comporre un quadro degli interventi che hanno provato a dare realizzazione concreta alla convinzione che gli *older workers* possano trovare collocazioni professionali produttive e più consone ai cambiamenti che il divenire dell'età necessariamente comporta, nella maggiore consapevolezza che l'invecchiamento della popolazione aziendale è una tendenza costante e pertanto vada assunta nelle politiche di medio e lungo periodo, un punto di riferimento imprescindibile è rappresentato dalle ricerche realizzate dalla Fondazione Europea di Dublino⁹.

⁸ A. Walker, *Active Strategies for older workers in the UK*, in M. Jepsen, D. Foden, M. Hutsebaut (a cura di), *Actives strategies for older workers*, Etui, Bruxelles, 2002.

⁹ Da European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Managing an Ageing Workforce. A Guide to Good Practices*, 1998 agli aggiornamenti più recenti (2006) reperibili nel sito web www.eurofound.eu.int/areas/populationandsociety/index.htm;

Nella metà degli anni novanta la Fondazione avvia un pionieristico lavoro di ricognizione sul tema dell'invecchiamento della manodopera dal titolo "Combating Age Barriers in Employment", che porterà alla realizzazione della prima guida delle "buone prassi", contenente una raccolta di oltre 150 azioni avviate in nove paesi dell'Unione Europea per fronteggiare le difficoltà frapposte all'occupazione dal lato dell'età. Nell'European Portfolio of Good Practices del 1998 venivano indicate alcune aree di intervento e raccomandazioni per gli attori sociali.

Cinque furono le aree di intervento individuate:

- assunzioni
- formazione, sviluppo e promozione
- forme di flessibilizzazione del lavoro
- disegno ergonomico dei posti di lavoro
- cambiamento delle attitudini dentro le organizzazioni.

Le raccomandazioni fornite per rendere attuabili le buone prassi si rivolgevano a:

- datori di lavoro per sviluppare la consapevolezza del tema nei luoghi di lavoro, creando le condizioni per cui i lavoratori possano affrontare positivamente le loro carriere e l'invecchiamento;
- lavoratori e lavoratrici, invitandoli a usufruire e ad avvantaggiarsi delle opportunità che le aziende mettono in campo per la formazione e lo sviluppo professionale;
- organizzazioni sindacali perché si assumessero l'impegno di promuovere una maggiore consapevolezza dei temi dell'invecchiamento, introducendo nei contratti misure per rettificare gli svantaggi dei lavoratori anziani;
- governi perché introducessero nelle agende politiche delle misure volte a combattere le discriminazioni, adottando quattro direzioni di intervento: a) educazione per contrastare gli stereotipi; b) politiche dell'impiego per l'accesso e la permanenza al lavoro; c) pensione e sicurezza sociale per disincentivare l'esclusione dei lavoratori anziani; d) inclusione dei lavoratori anziani, incoraggiando i datori di lavoro a mettere in campo azioni specifiche.

A fianco delle azioni di ricerca e dei programmi di sperimentazione di buone prassi in tema di invecchiamento della manodopera, negli orientamenti comunitari prende forma un secondo filone di attenzione che riguarda il tema della cura connessa all'invecchiamento della popolazione e le interdipendenze fra lavoro retribuito e lavoro familiare.

Nel 1997 le Nazioni Unite promuovono un meeting di esperti sul tema: *Care Giving and Older Persons, Gender Dimension*, per fare il punto sulle implicazioni di genere connesse alle nuove esigenze di cura derivanti dall'aumento della popolazione anziana. Secondo lo studio dell'ONU si pone come assolutamente necessario ripensare e ristrutturare il *care giving* rimuovendo la connotazione di genere e aggiungendo valore e riconoscimento al lavoro di cura.



Tra le varie raccomandazioni si segnalano:

- politiche di supporto nei luoghi di lavoro per curanti e curati
- supporto alle carriere professionali attraverso misure fiscali
- istruzione e formazione
- servizi basati sul concetto di *community care*.

I risultati del lavoro dell'ONU troveranno una formulazione specifica in Europa nei temi della conciliazione fra temi di vita e di lavoro, già presenti in due direttive europee (del 1985 e del 1994) e ripresi nello stesso documento della Commissione delle Comunità Europee del 2006. Inoltre in altri due importanti impegni europei verrà ribadito come l'invecchiamento sollevi diverse problematiche nel campo delle pari opportunità fra donne e uomini. Il primo è contenuto nel documento di preparazione della conferenza di Vienna dal titolo: *Towards a Europe for All Ages*, dove alle politiche per l'invecchiamento attivo e alle politiche di conciliazione fra vita familiare e professionale viene affidata la traduzione operativa dello slogan "Aggiungere vita agli anni". Il secondo riferimento è contenuto nel rapporto su "Trasformazioni del lavoro e il futuro della regolazione del lavoro in Europa"¹⁰ in cui si sostiene che occorre ripensare l'organizzazione del tempo del lavoro con un approccio che consideri nella sua interezza la vita del lavoratore e ne garantisca la concordanza dei tempi che la compongono. Occorre cioè rendere compatibili per ciascun lavoratore i diversi aspetti della sua vita, cioè principalmente il lavoro remunerato, il lavoro di cura, il tempo libero e il riposo.

Mentre l'Unione Europea riposiziona in modo più convinto il tema dell'invecchiamento sulle nuove direttrici sollecitate dagli studi internazionali, in diversi stati vengono avviati programmi di riforma ispirati da approcci più attivi, volti a migliorare l'occupabilità della manodopera più adulta; programmi che per alcuni tempi convivono con i retaggi delle logiche degli interventi passivi adottati nel corso degli anni ottanta.

Le politiche istituzionali ispirate dal principio dell'invecchiamento attivo vengono sollecitando gli attori pubblici e privati ad assumere nuovi approcci al tema dell'invecchiamento della manodopera e, seppure ancora in uno stadio sperimentale, le buone prassi attuate in questi anni nelle aziende (diverse per ciascun paese membro perché diversi sono i modelli sociali e i tempi di realizzazione degli interventi pubblici in materia, come la riforma delle pensioni), sembrano dimostrare che è possibile accettare positivamente la sfida di un'*ageing society*.

Di seguito verranno richiamati sinteticamente gli orientamenti e le tappe delle diverse misure che sono andate delineandosi come politiche di contrasto alle discriminazioni e interventi di gestione delle risorse umane attente alle differenze di età, mostrando come il numero e la tipologia delle azioni intraprese siano difforni da

¹⁰ Preparato per la Direzione Lavoro e Politiche Sociali della Commissione europea da un gruppo di esperti, sotto la direzione di Alain Supiot nel 1999.

paese a paese e che, tranne in casi particolari, le sperimentazioni avviate non si originino da un “approccio complessivo” pienamente integrato nel quadro delle misure di gestione delle risorse umane, ma scaturiscano da una certa improvvisazione quando non da una vera e propria incongruenza fra buone pratiche e cattive abitudini.

Inoltre, si prenderanno in esame alcune di queste esperienze che ci pare siano risultate più capaci di affrontare il tema delle barriere legate all’età e di promuovere un cambiamento culturale nel modo con cui gli individui e le organizzazioni raggiungono i loro obiettivi senza sentirsi svantaggiati dalle loro età.

A.5 Risultati delle indagini europee sulle “buone pratiche” in tema di età e lavoro

Il decennio di attività dedicate dalla Fondazione Europea di Dublino allo studio dell’invecchiamento della forza lavoro ha consentito di osservare alcuni processi di trasformazione nelle misure introdotte nei contesti organizzativi in tema di “age management”. Gli *elementi di rilievo* emersi nel corso dell’implementazione delle buone prassi indicano che:

- le leve maggiormente utilizzate dalle imprese sono state la formazione e lo sviluppo delle carriere a cui seguono gli interventi per la flessibilizzazione del lavoro e la conciliazione dei tempi;
- gli approcci sono diventati nel tempo più integrati e complessi, coinvolgendo una pluralità di fattori organizzativi;
- aumenta la tendenza a occuparsi della promozione della salute e in generale del benessere psicofisico dei lavoratori adulti, mentre minore attenzione viene rivolta al tema della selezione e del ricollocamento della manodopera adulta;
- il target privilegiato degli interventi innovativi sono i lavoratori più qualificati e coloro che occupano posizioni manageriali, mentre permane una disattenzione per la manodopera meno qualificata e le tematiche di genere e di pari opportunità.

Quali sono le specifiche ragioni che hanno motivato le imprese a intraprendere programmi ispirati alla gestione innovativa dell’età?

Ragioni di mercato e obiettivi di business rappresentano i motori più frequenti delle sperimentazioni: contrariamente alle convinzioni più diffuse, secondo le quali gli anziani sono soprattutto una voce di costo per le imprese, le aziende che hanno avviato nuove politiche attente alle diversità delle età lo hanno fatto perché spinte da ragioni di ottimizzazione delle risorse e per minimizzare i rischi di mancanza di manodopera qualificata.

I ritorni derivanti dall’investimento nella formazione, in un miglior utilizzo delle competenze dei lavoratori adulti, il miglioramento della loro soddisfazione nei confronti del lavoro sono stati precisi: maggiore flessibilità, produttività e qualità del lavoro.



Molte delle iniziative rivolte alla popolazione più matura sono state realizzate sostenendo costi relativamente bassi, mentre la possibilità di mantenere lavoratori e lavoratrici con particolari livelli di competenze è risultata una strategia chiave per gli obiettivi di impresa.

Altri vantaggi riscontrati nelle aziende coinvolte riguardano:

- a livello del personale: miglioramento della salute, crescita della motivazione e della soddisfazione lavorativa, miglioramento delle relazioni con colleghi e superiori, sviluppo di nuove prospettive sia verso il lavoro sia verso il pensionamento;
- a livello organizzativo: potenziamento della sicurezza lavorativa, riduzione dell'assenteismo, sviluppo della produttività e del lavoro in gruppo, miglioramento della propria immagine e rafforzamento del dialogo sociale.

In molte aree di mercato l'invecchiamento della clientela ha sollecitato le imprese all'assunzione o all'utilizzo delle competenze di lavoratori più anziani al fine di intercettare le preferenze e le aspettative espresse dalla clientela, ottenendo margini di profitto in termini di *grey advantage* (Marcaletti, 2006).

Lo studio di ricognizione condotto dalla Fondazione Europea negli anni novanta è stato seguito, a circa 10 anni di distanza, da un ritorno di indagine in oltre 100 delle imprese che hanno avviato iniziative di contrasto alle discriminazioni per età per verificare quali siano state le effettive realizzazioni dei piani a suo tempo formulati e quali ne siano state le conseguenze pratico-organizzative. Per tre quarti si è trattato di imprese del settore privato, di grandi dimensioni (con oltre 500 addetti), mentre le rimanenti sono imprese di medie dimensioni, con un minor numero di sperimentazioni in piccole imprese, con meno di 50 dipendenti.

I risultati meritano di essere sinteticamente richiamati, anche perché sono fra le pochissime informazioni disponibili sulle famose "buone prassi" viste non solo al momento della loro enunciazione ma anche dopo il passaggio dalle intenzioni alle realizzazioni.

Come si vedrà in seguito, le azioni introdotte dalle imprese si sono sviluppate a partire da interventi dapprima focalizzati su una o al massimo due leve riorganizzative, per poi procedere verso approcci più olistici e complessi, peraltro non esenti, nel corso delle sperimentazioni, da situazioni di paradosso e di contraddizione: come quelle derivanti dalla contemporanea presenza di interventi di promozione e sviluppo di alcuni gruppi professionali e di incentivazioni all'uscita verso il pensionamento di altri.

A loro volta, in un interessante studio realizzato da un gruppo di esperti del Regno Unito¹¹, per identificare le buone prassi volte ad aumentare e migliorare l'occupazio-

¹¹ Ci riferiamo a un lavoro di ricerca comparata sul tema dell'età e del lavoro realizzato da un gruppo di studiosi europei coordinati da Robert Lindley del Warwick Institute for Employment Research dell'Università di Warwick nel Regno Unito. Il progetto, dal titolo "Ageing and Employment: a European Perspective. Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment", è stato finanziato dall'Unione Europea.

ne dei lavoratori più adulti, sono state messe a confronto le iniziative avviate da dieci piccole imprese e da 31 aziende di grandi dimensioni. Anche i risultati di questa indagine possono concorrere alla formulazione di giudizi sulle realizzazioni.

In questo caso, in particolare, sono emerse differenze tra le imprese delle diverse classi dimensionali rilevanti ai fini della possibilità di stabilizzare e diffondere gli interventi di *age management*. Le piccole infatti, tranne casi particolari, soffrono di minori possibilità per promuovere mobilità interna e formazione, e solitamente non risultano dotate di espliciti programmi e strategie di gestione delle risorse umane. Di conseguenza, le politiche istituzionali giocano nei loro confronti un ruolo più importante per superare questi svantaggi e sollecitarle alle sperimentazioni.

Le grandi imprese, sia nel settore privato sia in quello pubblico, sono invece regolate da mercati del lavoro interni che facilitano i processi di mobilità e offrono margini più ampi per incrementare la variabilità dei percorsi.

Tuttavia, sono state individuate alcune condizioni di contesto che agiscono come forze trainanti dei processi di innovazione legati all'età nei confronti di tutte le categorie di imprese considerate.

A livello di contesto giocano un ruolo significativo i seguenti fattori:

- i processi di ristrutturazione;
- la crescita dei mercati e la dinamica dello sviluppo;
- i cambiamenti tecnologici e organizzativi;
- i cambiamenti demografici: a livello sociale e nella composizione della manodopera;
- la presenza di accordi con le parti sociali.

Le forze trainanti per le politiche di age management sono:

- la pressione dal lato dei costi (legati a malattie, turnover, pensionamenti anticipati);
- le preferenze dei consumatori;
- le esigenze di flessibilità produttiva;
- la necessità di acquisire forza lavoro competente, a livello di reclutamento e di mantenimento;
- il cambiamento nelle mentalità e nei valori sociali;
- non ultimo la responsabilità sociale di impresa.

Entrambi gli studi di follow up richiamati hanno rilevato come le azioni con maggiori possibilità di successo, nel senso di trarre un reale profitto dalle innovazioni, siano quelle che si strutturano come *approcci di gestione delle relazioni umane ispirate alla diversità di età*, e non solo come episodiche esperienze, che tendono a scomparire quando sopraggiungono altre priorità (vedi situazioni di crisi aziendale), come hanno ampiamente dimostrato le politiche di pari opportunità fra donne e uomini.

Alla luce dell'esperienza, se è importante cominciare a parlarne, perché significa che vi è una volontà di affrontare il tema, occorre poi che le pratiche di innovazione si sta-



bilizzino, coinvolgendo tutto il management, le organizzazioni sindacali e soprattutto affrontando il tema dell'età non come una questione specifica di alcuni dipendenti, ma come opportunità per ridisegnare le relazioni fra dipendenti e organizzazione nella visione complessiva del ciclo di vita, sia quello individuale sia quello produttivo.

In caso contrario, le buone intenzioni non paiono sufficienti ad affrontare le sfide che le implementazioni di nuove politiche comportano per l'equilibrio delle organizzazioni.

Le indicazioni fornite dai due studi indicano come indispensabile *un grande sforzo culturale* volto a innovare sensibilità e comportamenti che si sono consolidati nel tempo, e che tendono a mantenere come preferibile per tutti i soggetti (impresa, sindacato, lavoratori) un orientamento verso l'uscita anticipata dal lavoro. Per superare le resistenze presenti, gli interventi devono essere accompagnati da processi di comunicazione chiari e continuativi, devono trovare elementi di compatibilità con le altre politiche di innovazione, devono soprattutto rassicurare i dipendenti ma anche i responsabili che non si tratta di azioni per pochi fortunati o sfortunati, ma di azioni ad ampio raggio per modificare attitudini ostili e condizioni di lavoro negative. Necessita, dunque, un grande sforzo di monitoraggio per dimostrare il vantaggio economico e produttivo e mantenere lo sforzo di innovazione a tutti i livelli. L'enfasi su un comune interesse aziendale può sviluppare una maggiore attenzione ai vantaggi derivanti dallo scorrere dell'età, alle convenienze dell'integrazione piuttosto che sui conflitti che genera, dando voce alle soluzioni individuate e possibili piuttosto che alle patologie connesse al lavoro in un'età più adulta.

Mediamente i lavoratori e le lavoratrici hanno a disposizione margini minimi di discrezionalità circa i tempi e i modi con cui transitare verso il pensionamento. Inoltre va considerato che mediamente i lavoratori over 50 non sono mai stati coinvolti da politiche di mantenimento della loro occupabilità, a cominciare dalla loro esclusione dagli interventi di formazione. Se si vuole incoraggiarli a considerare una gamma più ampia di strategie per modificare il proprio comportamento da adulti, in una prospettiva di reciproco vantaggio fra azienda e dipendente, è necessario che le organizzazioni si sentano coinvolte a rivalutare anch'esse il loro modo di gestire i lavoratori anziani e più in generale a considerare l'interesse del corso di vita delle persone, in cui lavoro, apprendimento, responsabilità di cura, salute concorrono tutti ai livelli di benessere e partecipano tutti della capacità di responsabilizzazione dei singoli individui.

In sintesi, le *esperienze delle imprese coinvolte dimostrano che:*

- L'assunzione e la possibilità di mantenere lavoratori anziani con particolari livelli di competenza comporta per l'impresa dei guadagni in termini di esperienze e di accrescimento di conoscenza.
- Le organizzazioni ottengono un contenimento dei costi quando investono nella promozione di competenze e della salute della manodopera che invecchia.
- Mantenere l'occupazione dei lavoratori più adulti può incrementare la capacità di intercettare le preferenze del mercato.

- La solidarietà intergenerazionale e la motivazione al lavoro possono essere sviluppate da politiche che stabilizzano e capitalizzano la gestione delle risorse umane attente alla diversità delle età.
- I nuovi orientamenti delle politiche pubbliche in tema di invecchiamento attivo e di adattabilità della forza lavoro che invecchia hanno comunque influenza sulle pratiche aziendali (in particolare per le piccole imprese).

A.6 Una rassegna ragionata delle buone prassi a livello aziendale

A.6.1 Le ragioni e le aree di intervento delle politiche di “age management”

Una recente ricognizione sui risultati ottenuti dalla sperimentazione, ormai decennale, di politiche di *age management* condotta dalla Fondazione Europea di Dublino¹² ha portato alla individuazione di cinque ragioni fondamentali che sollecitano le imprese ad adottare politiche ispirate alla gestione della diversità delle età:

- *Il mantenimento delle competenze*: assicurarsi competenze e conoscenze è divenuto un obiettivo prioritario che le imprese possono perseguire assumendo nuovo personale o qualificando coloro che già lavorano. Molte imprese hanno identificato le specifiche competenze dei lavoratori anziani come degli asset. Qualità come accuratezza, affidabilità, abilità comunicative con clienti e fornitori sono caratteristiche principali della manodopera più adulta che sono difficilmente sostituibili se non a prezzo di perdita di produttività.
- *Fare di necessità virtù*: a volte il motore che rende conveniente l'adozione di politiche di investimento sulla manodopera più adulta è la mancanza di competenze specifiche tra il personale più giovane o sono circostanze legate a processi di ristrutturazione o cambiamenti intervenuti nel mercato del lavoro, nella offerta o nelle condizioni della competizione. Quando le imprese mettono il personale adulto in condizioni di affrontare le sfide richieste, non solo trovano risposte di adattabilità, ma sollecitano comportamenti esplicitamente orientati al vantaggio economico dell'azienda.
- *La riduzione dei costi del personale che invecchia*: spesso interventi di *age management* sono introdotti con l'obiettivo specifico di ridurre i costi legati ad aspetti come le assenze per malattie o ritiri prematuri a causa di problemi di salute. In questo caso diviene economicamente rilevante introdurre misure volte a promuovere la salute e il benessere psicofisico, insieme ad azioni che sollecitino il livello motivazionale del personale adulto.

¹² A Guide to Good Practice in Age Management.



- *Reagire ai mutamenti nelle condizioni esterne del mercato del lavoro:* in numerosi casi la necessità di politiche attente alle dimensioni dell'età proviene dai mutamenti prodotti dal contesto esterno, come nel caso delle politiche di riforma operate dai governi in tema di pensioni. Le esperienze delle politiche istituzionali per l'invecchiamento attivo mostrano che hanno maggiori probabilità di successo se riescono a coinvolgere tutti gli attori, tra i quali le imprese e le loro rappresentanze, per sostenerne la capacità di innovazione nella gestione del fenomeno dell'invecchiamento della manodopera, attraverso programmi di incentivazione economica.
- *Risolvere le strettoie del mercato del lavoro.* Sono numerose le esperienze che dimostrano che le buone prassi hanno effettivamente contribuito ad affrontare in modo positivo alcuni dei nodi che oggi affliggono il mercato del lavoro, in particolare il reclutamento di manodopera qualificata e competente. Le imprese che hanno assunto personale adulto affermano di aver constatato presto il valore che questi ha apportato all'organizzazione, derivato dalla motivazione verso il lavoro e dalla fiducia con cui hanno ripagato l'investimento aziendale. Dal momento che le previsioni demografiche indicano una progressiva diminuzione della disponibilità di forza lavoro nel prossimo futuro, sarà sempre più necessario per le imprese investire sull'adattabilità del personale già occupato come strategia per soddisfare le esigenze produttive e le necessità di competizione.

Guardando alle linee d'azione monitorate, sono invece otto le dimensioni delle politiche di gestione dell'età individuate dalla stessa Fondazione Europea: si tratta di misure che presentano un carattere preventivo e riparativo. Migliorare le opportunità di lavoro della manodopera più adulta e aumentarne la partecipazione al mercato del lavoro sono azioni che perseguono un duplice obiettivo: da un lato consentono di promuoverne l'occupabilità lungo l'intero arco della vita lavorativa, una condizione preventiva verso altre forme di esclusione; dall'altro permettono di ridurre ed eliminare i problemi più acuti che si presentano nell'ultima parte della vita professionale, a vantaggio diretto del personale anziano, ma nel contempo in funzione preventiva verso la componente più giovane dell'organizzazione.

Di ognuna delle linee d'azione individuate di seguito vengono sinteticamente illustrati, attingendo direttamente dai rapporti di ricerca menzionati, i contenuti specifici, i benefici per l'impresa e le condizioni che ne rendono praticabile la implementazione. Viene inoltre presentata una "buona prassi" esemplare per fornire elementi concreti per valutare i benefici che sia i lavoratori, adulti e non solo, sia le imprese possono trarre dall'applicazione di una combinazione di misure volte a combattere le barriere dell'età.

1. Assunzioni

Una buona gestione significa assicurarsi che i lavoratori più anziani abbiano pari opportunità nell'accesso ai posti disponibili e che i potenziali candidati non subiscano discriminazioni dirette o indirette (A. Walker 1997)

Fra gli approcci positivi alla gestione dell'età nella fase di reclutamento vi sono:

- Il divieto di porre limiti di età nelle offerte di lavoro, in modo da incoraggiare una più ampia scelta fra le diverse età.
- L'utilizzo di procedimenti selettivi basati non sull'età, ma piuttosto su capacità, competenza ed esperienza come pure sulle aspirazioni individuali dei candidati più anziani.
- Stretta collaborazione con le agenzie di impiego locali.
- Una buona conoscenza dei programmi pubblici di sostegno all'adattabilità e al prolungamento della vita attiva e loro utilizzo.
- Campagne promozionali mirate, rivolte specificamente agli aspiranti più anziani.
- Particolare attenzione nel reclutamento ai candidati anziani rimasti senza lavoro a seguito di dimissioni, o posti in mobilità non volontaria.

Quali vantaggi traggono i datori di lavoro assumendo candidati anziani, sulla base delle esperienze monitorate?

- Gli aspiranti più anziani sono spesso meglio preparati dei giovani; inoltre, le loro capacità si sposano più frequentemente ai "desiderata" delle imprese.
- Assumendo lavoratori anziani si può alzare il livello generale di efficienza della forza lavoro. La forza lavoro e l'impresa possono beneficiare inoltre della trasmissione di esperienza effettuata dagli anziani ai colleghi più giovani.
- La sinergia ottenuta congiungendo le esperienze nuove a quelle disponibili può elevare la produttività e la capacità di innovazione aziendali.
- Impiegare lavoratori anziani porta a una più vasta gamma di esperienza sia nei singoli gruppi che nell'intera azienda.
- In aziende e imprese sensibili al problema età, i lavoratori anziani – in virtù della loro esperienza – possono adattarsi più celermente ai mutati bisogni e desideri dei clienti; tale responsabilizzazione può anche risolversi in un miglioramento del turnover (o avvicendamento).
- Impiegare lavoratori anziani può migliorare l'immagine dell'organizzazione – tanto internamente che verso l'esterno – migliorando pertanto l'identità aziendale.
- Impiegare lavoratori anziani può risolvere il problema del reperimento di manodopera a bassa qualificazione.

Quali condizioni preliminari facilitano un reclutamento che si avvantaggi dei lavoratori adulti?

Per l'assunzione di personale "avanti negli anni" è necessario realizzare un certo numero di condizioni preliminari. È anzitutto necessario un approccio mentale aperto. Ciò presuppone alla base imparzialità rispetto al problema dell'età da parte dell'impresa e delle società di selezione. Il che, in sostanza, richiede una procedura di



valutazione e selezione esclusivamente riferita all'incarico e alle mansioni; se necessario, si può chiamare in causa un'assistenza esterna da parte di agenzie di consulenza specializzate nell'impiego. Per il dipendente anziano appena entrato, possono rendersi necessarie azioni di orientamento e sostegno: in alcuni casi è risultato positivo offrire ai neoassunti anziani un orario di lavoro flessibile. È inoltre importante far comprendere al personale già presente i vantaggi che possono trarre dall'assunzione di colleghi anziani. Pertanto i primi non devono percepire i neoassunti come concorrenti, ma semmai come un potenziamento delle opportunità economiche dell'azienda – o nel caso di organizzazione pubblica – delle occasioni di successo.

Una buona prassi: ZF Marine, Italia

È una società multinazionale tedesca che produce sistemi di trasmissioni per motori in Germania, Italia, Francia, Brasile, Stati Uniti e Cina. Lo stabilimento più grande si trova a Padova. Vi lavorano 400 addetti, 250 in produzione e 150 amministrativi. Circa il 40% del personale è ultraquarantacinquenne. Le donne sono circa 40, tutte inquadrare nell'area amministrativa.

La Direzione del personale ha una particolare attenzione per il benessere dei propri dipendenti e in accordo con le organizzazioni sindacali ha promosso diverse iniziative per la promozione delle risorse umane. Il ruolo dei lavoratori conta non solo nella fase di start up delle iniziative, ma anche nelle fasi dello sviluppo e del loro consolidamento.

Dal 2000 la società ha introdotto nuovi criteri di gestione delle risorse umane che affermano che la diversità di età, sesso, abilità fisica rappresenta una risorsa. Questa impostazione riflette la consapevolezza dei vantaggi che derivano da una relazione con i dipendenti basata su un rapporto di fiducia. Un opuscolo pubblicato nel 2001 e distribuito all'interno dello stabilimento dedica una sezione specifica al tema della valorizzazione delle differenze e afferma: "i dipendenti di ogni età sono importanti perché garantiscono il trasferimento continuo di esperienze e conoscenza".

A conferma di tale politica fra il 2000 e il 2004 l'azienda ha assunto 11 dipendenti con più di 45 anni, uno dei quali con un'anzianità prossima (mancavano solo due anni) alla pensione.

Dichiarando e operando con queste strategie, ZF ha contribuito a rafforzare la motivazione del personale, che si sente valorizzato e sostenuto nel corso dell'intera carriera lavorativa.

Successivamente, nell'aprile del 2005, 13 gruppi di lavoro, composti da 60 lavoratori provenienti da diversi settori dello stabilimento, analizzarono l'opuscolo per verificare se i principi in esso richiamati fossero stati effettivamente praticati. L'aspetto che è stato valutato come maggiormente positivo è risultata la gestione organizzativa del tema dell'età.

Frutto di questa politica (dove il singolo dipendente può autocandidarsi per i passaggi di carriera e anche in questo ambito è numerosa la presenza di addetti over 50)

è un ambiente di lavoro al quale il dipendente si dice “fortunato” di appartenere, in quanto basato su criteri di reciproca fiducia e convenienza.

Questo clima di lavoro è il risultato di una serie di accordi, sottoscritti insieme alle rappresentanze dei lavoratori, concernenti:

- rispetto delle diversità, incluso quelle afferenti le età;
- modificazioni concordate degli orari di lavoro;
- investimento nella sicurezza degli ambienti di lavoro;
- assunzioni;
- coinvolgimento delle organizzazioni sindacali in tutte le strategie di sviluppo delle risorse umane.

Dal 2003 al 2005 il Direttore del personale di ZF è stato presidente della Associazione degli imprenditori di Padova. Le difficoltà incontrate nel tentativo di esportare il modello di gestione delle risorse umane sono testimoniate anche dalle Organizzazioni sindacali che sono state invitate da diverse imprese per raccontare la loro esperienza.

Attualmente ZF Marine sta consolidando le sue iniziative e ha in programma la sperimentazione di forme di Job Shraing.

2. Addestramento e formazione lungo il corso della vita

Una buona gestione in questo campo significa assicurarsi che ai lavoratori anziani non venga negato l'addestramento, l'aggiornamento nonché lo sviluppo della carriera, che le opportunità di apprendere vengano garantite nell'arco di tutta la vita lavorativa, che i metodi di formazione siano adattati ai lavoratori anziani, e che vengano intraprese azioni positive, se necessarie a compensare eventuali precedenti discriminazioni (Walzer, 1997)

Spesso i lavoratori anziani hanno capacità e qualifiche difficilmente sostituibili e pertanto costituiscono un elemento cardine delle risorse umane di un'organizzazione; malgrado ciò, le carenze professionali sono spesso considerate un rischio associato all'impiego di personale anziano. Ciò che spesso si considera come causa ne è piuttosto l'effetto: tali carenze si sviluppano invece *perché* le organizzazioni non investono sul loro personale anziano. Ciò può essere constatato nella bassa percentuale di partecipazione della manodopera anziana nei corsi di addestramento e di formazione aziendale. Alla luce di questa importante consapevolezza, implementare azioni di formazione che comprendano il personale anziano è visto come un compito prioritario per le imprese.

Esiste un'ampia gamma di applicazioni in questo campo. Alcuni approcci includono:

- Assenza di limiti di età per determinare l'accesso all'addestramento aziendale e alle opportunità di formazione.



- Particolare impegno nel motivare i docenti, come nell'individuare le metodologie e fornire i sostegni.
- Valutazione sistematica.
- Analisi delle competenze richieste dall'organizzazione, da aggiungersi a quelle già disponibili e utilizzandole nella metodologia e nei contenuti della formazione.
- Monitoraggio costante dello stato della formazione del personale.
- Considerare le opportunità di formazione come parte integrante del percorso di carriera e non esclusivamente in funzione dell'incarico.
- Inserire schemi di formazione a cadenze regolari nella vita professionale.
- Organizzare il lavoro in modo che tenda alla formazione e allo sviluppo.
- Utilizzare personale anziano e le sue particolari competenze come istruttori nella formazione rivolta sia al personale adulto che a quello più giovane (in funzione di "squadra specialistica").

Quali vantaggi traggono i datori di lavoro da politiche di formazione rivolte al personale anziano?

Le organizzazioni traggono una serie di vantaggi da politiche rivolte a tutte le età del proprio personale:

- La formazione aziendale interna e specificatamente l'addestramento dei lavoratori anziani concorrono a elevare ovunque il livello di competenze e la capacità innovativa.
- La presenza di lavoratori anziani nelle occasioni di formazione agisce come elemento di motivazione per il personale giovane, ne potenzia l'orientamento positivo verso lo sviluppo di carriera: la loro motivazione aumenta come risultato del rispetto per le prestazioni dei loro colleghi anziani.
- Porta come risultato un miglioramento nella qualità dei prodotti e dei servizi erogati dall'organizzazione.
- In molte imprese, il coinvolgimento di personale anziano assicura il mantenimento dei livelli di competenze e le potenzialità di sviluppo professionale e scambio interno.
- Partecipare a corsi di formazione amplia la versatilità dei lavoratori anziani; li rende più motivati e flessibili, predisponendoli a una maggiore mobilità, tanto verticale che orizzontale.
- Quando la formazione e l'addestramento vengono intrapresi nelle prime fasi della carriera, il dipendente è meglio disposto a ricevere più addestramento in fasi successive: ciò può aiutare ad abbassare le barriere alla partecipazione riscontrate fra il personale anziano.

Quali condizioni preliminari facilitano politiche di formazione efficaci?

Perché le politiche di formazione permanente risultino efficaci, è essenziale che i responsabili dei programmi siano sensibili agli effetti dell'invecchiamento sul luogo di lavoro. Un piano di formazione efficace dovrebbe basarsi sulla conoscenza precisa delle professionalità richieste presenti e future, nonché sul livello di istruzione e sulle potenzialità di tutti i dipendenti; a tale riguardo programmi di "database relativi alle competenze" si sono rivelati utili per talune organizzazioni.

Nel caso di piccole e medie imprese, può essere fattibile promuovere occasioni di formazione internamente; molto utili si rivelano i sostegni esterni specializzati forniti, a titolo di esempio, da consulenti di formazione professionale, istituti di ricerca, camere di commercio e industria, associazioni professionali, centri di orientamento. La scelta del metodo e la precisa organizzazione dei programmi di formazione (percorsi individualizzati, programmi mirati, metodologia neutrale rispetto all'età, formazione sul lavoro, addestramento in centri specializzati) possono essere determinate solo in base ai bisogni specifici dell'organizzazione. Ciononostante vi sono due raccomandazioni universalmente valide:

- la mobilità professionale deve essere integrata da una formazione sul lavoro: questa è una politica efficiente per tutti i dipendenti, non solo per taluni;
- la possibilità di assentarsi dal lavoro per partecipare a corsi di formazione deve essere consentita, ad esempio facendo coincidere sessioni di formazione aziendale con speciali accordi sull'orario di lavoro.

Una buona prassi: B&Q Gran Bretagna

B&Q è il più grande centro inglese ed Europeo (il terzo nel mondo) di vendita al dettaglio di prodotti "fai da te" per la casa e il giardinaggio. Ha circa 36.000 dipendenti in UK ed è famosa per il profilo *mixed ages* della sua forza lavoro. Il 22% dell'organico è composto da lavoratori ultra 50enni, ma sono anche presenti settantenni e ottantenni: l'impiego di questi lavoratori è favorito dall'offerta di contratti flessibili, in termini di ore settimanali, ma anche applicabili ai contratti di lavoro stagionali.

L'organico è suddiviso in tre categorie base:

- *Customers advisors*, dove sono presenti addetti di tutte le età;
- *Expert roles*, che prevalentemente attirano ex personale di vendita, sovente anziano;
- *Management roles*, a cui possono candidarsi tutte le classi di età.

Per B&Q è molto importante "trattenere" i dipendenti con esperienza e quindi investe in modo massiccio nella formazione; inoltre, dal momento che non tutti aspirano al management, ha fatto in modo di costruire dei percorsi di carriera a cui possono accedere anche i *customers advisors*.

C'è una forte connessione fra la formazione e la carriera: a titolo di esempio, la categoria dei *customer advisors* è suddivisa in 22 ruoli, ciascuno inquadrato a diversi livelli. Gli addetti possono fare formazione per passare da un livello all'altro, l'inquadramento è legato alle conoscenze e all'esperienza.



Secondo la filosofia del *diversity management* adottato dalla società, sostenere la diversità vuol dire portare avanti la vasta gamma di conoscenze e di esperienze prodotte in azienda. Essere *age neutral* vuol dire assicurarsi che l'età, assieme ad altri fattori, non sia influente al momento dell'assunzione, della formazione, o della progressione di carriera degli individui.

Avere una politica orientata in questo senso non si traduce automaticamente e necessariamente in azione, ma è il fondamento della promozione di un'organizzazione inclusiva.

La formazione è considerata una leva importante per assicurare la qualità delle prestazioni e per mantenere e promuovere la motivazione dei dipendenti.

Uno dei principi della B&Q è portare la formazione nei punti vendita, piuttosto che "portare" i dipendenti al Centro di Formazione, modalità che produce effetti notevoli in termini di risparmio di tempo e crea un clima di maggior rilassatezza fra i dipendenti. La formazione all'ingresso in azienda include oltre alle abilità manuali, e alle capacità relazionali, i temi della salute, della sicurezza.

La società assicura che il management coinvolga tutti i lavoratori nei programmi di formazione, a prescindere dalla loro età. Sia il "training manager" che l'"e learning manager" riconoscono che persone diverse preferiscono imparare in modi diversi, che talvolta ciò è connesso all'età, ma spesso non lo è.

I lavoratori anziani sono sempre più spesso impegnati a lavorare con i computer e l'esperienza diretta della società fa dire che non è corretto affermare che gli anziani non vogliono impegnarsi con l'e learning: importante è garantire il supporto a chi ne abbia bisogno, a prescindere dall'età.

Lo scopo ultimo della formazione è garantire che i clienti abbiano le informazioni e i consigli che devono avere sul prodotto al quale sono interessati. I manager sono convinti che la formazione aiuti a creare personale sicuro di sé, esperto, quindi ritengono la formazione un investimento.

La società ritiene che il costo della non-formazione dei dipendenti sarebbe più elevato di quello della formazione, che lo standard del servizio sarebbe compromesso e si tradurrebbe in contrazione dei volumi d'affari.

Il Training Manager riconosce che il tempo è sempre una barriera alla formazione perché altri compiti sembrano avere sempre la priorità, proprio per questo ritiene che i datori di lavoro e i manager centrali debbano "vendere" i benefici della formazione ai line manager, per assicurarsi che essa sia calata a pioggia nell'intera organizzazione.

Uno dei vantaggi di avere una forza lavoro d'età mista consiste nel fatto che le persone sono in grado di imparare da altri e di interagire con altri di età differenti.

L'età è una barriera all'addestramento per qualcuno, ma forse il grande problema sono solo il background culturale, il grado di alfabetizzazione, e la motivazione: l'età è solo una delle barriere, il fatto è che i bisogni e gli scopi individuali dovrebbero essere considerati il più possibile singolarmente.

I programmi di formazione della società riguardano:

- E learning per il servizio clienti e formazione per lo sviluppo del management
- Sessioni di gruppo in store
- Attività di auto-formazione (ad esempio intranet)
- Costituzione di un centro documentazione specializzato
- Materiale di formazione in Intranet
- Laboratori interni all'università di B&Q
- Laboratori esterni
- Comunità on line
- Valutazione degli strumenti prima e dopo la formazione
- Lezioni private one to one o in gruppi.

L'approccio age management in B&Q si sostanzia in:

- Pari opportunità per tutte le età: è importante promuovere politiche senza tenere conto dell'età (*regardless of age*). In questo senso avere successo vuol dire essere "age neutral".
- Programmi di apprendimento mirati: persone differenti apprendono in modi diversi e quindi occorre inserire nei programmi più opzioni; quando si utilizza la tecnologia, occorre mettere il personale in condizione di saperla usare: per insegnarla occorre essere flessibili, *one size does not fit all* (una misura non va bene per tutti) ed essere pragmatici.
- È importante ricompensare la disponibilità del personale ad apprendere, incentivandone la partecipazione ai corsi di formazione anche in termini salariali.

3. Sviluppo delle carriere

Esempi di buone pratiche volte a favorire lo sviluppo della carriera dei lavoratori più maturi presuppongono ambienti di lavoro in cui le occasioni di apprendimento di conoscenze e di crescita professionale siano offerte a tutte le età e lungo tutto il corso della vita (Walker, 1997)

Lo sviluppo delle carriere è un importante strumento per garantire prospettive di crescita professionale e di sicurezza per la manodopera più adulta. Come segnalato per la formazione, le buone pratiche consentono ai lavoratori e alle lavoratrici di aumentare le opportunità di progressione di carriera, non necessariamente in senso verticale, e di mantenere e accrescere le loro competenze e conoscenze. In molti casi le imprese, attraverso l'adozione di specifiche azioni positive, riescono a compensare situazioni di svantaggio pregresse. Dal momento che intervengono per aumentare le motivazioni e le performance lavorative, le azioni che favoriscono la mobilità svolgono un'azione di contrasto e di diminuzione dei rischi per la salute a cui sono maggiormente esposti i lavoratori più anziani.



Quali vantaggi traggono i datori di lavoro da iniziative volte allo sviluppo delle carriere?

- Facilitare lo sviluppo della carriera riduce le tensioni fisiche e lo stress mentale e ciò contribuisce al mantenimento dell'efficienza del personale, anche nel lungo termine.
- Sviluppare le competenze e la qualificazione di un dipendente significa che, a ogni livello della sua carriera, tali competenze possono essere utilizzate al meglio.
- I dipendenti (sia giovani che anziani) possono sviluppare una prospettiva di carriera e prefigurarsi mete di avanzamento, con effetti positivi su motivazione, affidabilità, flessibilità e produttività.
- Si possono evitare ritiri prematuri dovuti a fine carriera o il ricorso a incarichi temporanei di lavoro: i periodi di impiego possono pertanto essere prolungati.
- Qualora tagli o riduzioni di personale si rendano necessari, essi possono essere utilizzati più produttivamente per l'organizzazione.
- Alcuni lavoratori anziani possono essere impiegati successivamente come mentori e docenti per l'addestramento di colleghi più giovani: ciò è particolarmente auspicabile in caso di avvicendamento di un incarico.

Quali condizioni preliminari facilitano programmi efficienti di sviluppo della carriera?

Assicurare lo sviluppo della carriera del personale anziano è un compito impegnativo che chiama in causa una pluralità di strategie da parte dell'organizzazione. Queste includono una precisa conoscenza dei fabbisogni professionali delle posizioni e dei profili associati ai relativi posti di lavoro; è anche necessario stabilire i profili di adattabilità del personale e le opportunità di mobilità interna. Il successo nell'implementare programmi di sviluppo delle carriere dipende anche dalla verifica sistematica dell'equilibrio nell'organizzazione dei tempi di lavoro, dalla congruenza con i piani di formazione aziendale, e dal riconoscimento di forme di incentivi salariali.

Una buona prassi: Siemens, Olanda

La società olandese rappresenta la filiale di un gruppo multinazionale avente sede in Germania. Il personale è composto da circa 3.500 addetti, le donne sono il 17% e i lavoratori con più di 50 anni rappresentano il 35% del totale. Le politiche Human Resource adottate sono di tipo "age independent": la Siemens ha vinto il premio Labor, che è un riconoscimento alle aziende che promuovono politiche del personale "age aware"; il direttore del personale entrò a far parte della taskforce sull'invecchiamento costituita dal Ministero degli Affari Sociali nel 2001.

Le politiche dell'azienda tendono a promuovere l'impiegabilità con vari strumenti, compreso un programma di job rotation. Nel 1995 la Siemens Olanda avvia il "time optimised processes" (TOP), destinato a migliorare il flusso di informazioni, l'efficienza e la collaborazione fra le divisioni. La job rotation fu ritenuta un importante stru-

mento per raggiungere lo scopo del progetto. L'iniziativa iniziò con un modesto progetto di job rotation che fu successivamente ampliato. Le politiche della Siemens non sono esplicitamente dirette ai lavoratori anziani; la società, consapevole del valore delle risorse umane in un settore dove è importante la specificità dell'addestramento, da condurre in seno all'azienda stessa, vuole nel contempo migliorare la sua attrattiva nei confronti dei lavoratori.

Negli ultimi dieci anni la società ha continuato a sviluppare un set di politiche tendenti a implementare lo sviluppo professionale dei dipendenti verso un concetto di *life course approach*. Questo si basa essenzialmente sulla job rotation e prende in considerazione la continua esigenza di sviluppare le capacità dei dipendenti e di mantenerne l'impiegabilità. Questa misura è attivata in tutte le divisioni, a tutti i livelli funzionali, fra tutti i gruppi di età.

Una clausola nel contratto di lavoro fissa il tempo massimo di mantenimento in ciascuna funzione. Ai lavoratori viene regolarmente richiesto di valutare le loro preferenze ed esigenze per mantenere l'impiegabilità. Circa il 14% dei dipendenti ruota ogni anno. Il direttore delle risorse umane è convinto che la job rotation sia pratica necessaria in ciascuna fase della carriera per mantenere l'impiegabilità, ma che la misura è particolarmente richiesta onde prevenire il rischio che i lavoratori anziani siano predestinati verso attività meno qualificate fino al periodo del pensionamento.

I lavoratori che svolgono mansioni che diventano più faticose, quando invecchiano vengono sollecitati a riconsiderare il loro piano di carriera. Per esempio, gli addetti alle vendite, ruolo che implica orari lunghi e frequenti viaggi, vengono informati che il ruolo potrebbe diventare più faticoso con l'invecchiamento. I lavoratori possono essere trasferiti fra i vari reparti, ma anche fra le diverse divisioni.

La job rotation è supportata da continuo addestramento e formazione e integrata in un più ampio sforzo di gestione delle carriere.

Nel 2000 la Siemens iniziò a fronteggiare problemi economici che la spinsero a attivare politiche di ridimensionamento del personale. In questa fase, la società si è trovata a combinare politiche di esodo e politiche di mantenimento, nel tentativo di riallocare le forze lavoro eccedenti.

L'investimento in job rotation è stato ed è tuttora abbondantemente ripagato da bassi tassi di assenteismo, da un'elevata soddisfazione verso il lavoro, dalla continua adattabilità del personale.

Anche il consiglio d'azienda giudica positivamente le misure introdotte. Tuttavia, periodiche indagini sulla soddisfazione dei dipendenti mostrano i più anziani meno appagati rispetto ai più giovani: sembrerebbe necessario aumentare e diversificare le misure volte al mantenimento della loro occupabilità.

4. Gestione flessibile dell'orario di lavoro

Una buona gestione in questo campo significa dare al personale anziano maggiore flessibilità nel proprio orario di lavoro, e adattare l'orario di lavoro e altri aspetti del



rapporto professionale ai cambiamenti che si verificano nell'arco della vita, rendendosi maggiormente responsabili della forza lavoro (Naeyele, Walker, 2000)

L'obiettivo dell'introduzione di forme flessibili dell'orario di lavoro è duplice: un maggiore allineamento dei tempi lavorativi con le richieste organizzative e una migliore conciliazione delle responsabilità professionali con le esigenze di cura personale e familiari della manodopera, a sostegno di un maggiore equilibrio nella vita lavorativa. Le esigenze di tempi più flessibili della prestazione lavorativa possono essere legate a necessità di investimento nella formazione (permessi per studio), per la cura familiare, l'assistenza e la crescita dei figli e, nel caso attuale di molti dipendenti anziani, per le responsabilità di assistenza verso i propri genitori. La flessibilità nell'orario di lavoro può rappresentare un efficace strumento per trattenere al lavoro il personale più anziano.

Le buone pratiche includono diverse forme di articolazione e flessibilizzazione dell'orario di lavoro, quali:

- revisione delle turnazioni
- riduzioni dell'orario di lavoro giornaliero o settimanale
- articolazioni flessibili dell'orario per il personale anziano
- pensionamento graduale
- moduli di job rotation
- servizi di sollievo per compensare prestazioni straordinarie o extra.

Quali vantaggi traggono i datori di lavoro dall'applicazione di forme flessibili dell'orario di lavoro?

Una serie di vantaggi possono derivare dall'introduzione di orari di lavoro flessibili e attenti alle dimensioni complessive della vita del lavoratore:

- L'orario di lavoro flessibile può avere effetti positivi sullo stato di salute, sulle motivazioni e sulla qualità della vita per tutti i dipendenti, particolarmente per il personale anziano.
- Dal punto di vista dell'impresa, l'orario flessibile può portare a una utilizzazione migliore delle risorse lavorative: una buona gestione in tal campo può integrare meglio le esigenze di tempo spesso complementari fra personale giovane e anziano.
- In molte imprese si verifica un abbassamento dell'assenteismo, in particolare delle assenze per malattia, assieme a un aumento della produttività individuale. L'orario di lavoro è uno strumento importante per "umanizzare" la vita lavorativa, particolarmente in caso di attività che prevedano turni di notte. Inoltre, a seguito dell'introduzione di forme di orario flessibile, si è riscontrato un minor numero di pensionamenti anticipati e di pensioni di invalidità. A certe condizioni, misure relative a una maggior flessibilità di orario possono ritardare l'uscita dal lavoro.

- L'equilibrio della vita lavorativa individuale migliora: ciò vale soprattutto per il personale (anziano) femminile che spesso ha la responsabilità di cura e di assistenza dei familiari anziani.

Accordi sulla flessibilità di orario facilitano altre misure che promuovono l'adattabilità dei dipendenti, come le iniziative di formazione, i piani di sviluppo della carriera e di trasferimenti di competenze.

- Programmi di transizione graduale dal lavoro rendono più facile ai lavoratori adattarsi al pensionamento e facilitano l'inserimento in attività postlavorative come il volontariato.
- Un'offerta flessibile di orari di lavoro migliora l'immagine sociale dell'azienda: il prestigio che deriva dall'essere individuate come "Family friendly company" incrementa la capacità di attrazione dell'impresa agli occhi dei potenziali candidati.

Quali condizioni preliminari sono necessarie per il buon esito delle misure di flessibilità dell'orario di lavoro?

Accordi speciali sull'orario di lavoro sono spesso il risultato di condizioni introdotte istituzionalmente o a seguito di accordi collettivi che ne facilitano l'applicazione.

Vengono adottate riserve a proposito degli accordi sull'orario flessibile tanto da parte dei datori di lavoro (come argomentazioni di costo, problemi di gestione, sovraccarichi di impegni di tipo amministrativo) che da parte dei dipendenti (ad esempio perdita di reddito e/o di status, assegnazione di nuovi carichi di lavoro in seguito a ristrutturazioni organizzative). Di regola, tuttavia, tali riserve possono essere positivamente superate se l'introduzione di queste misure è accompagnata da azioni di sensibilizzazione e di reale coinvolgimento del personale. Partecipazione e valorizzazione dei dipendenti sono requisiti base per una buona gestione in questo campo.

Trattamenti speciali che si rivolgono solo a gruppi mirati di dipendenti, chiaramente identificabili, sono spesso percepiti come discriminatori e, conseguentemente, come rischi di perdita di status: di qui la necessità di coinvolgere il maggior numero possibile di dipendenti.

Una buona prassi: Azienda Napoletana Mobilità spa, Italia

ANM spa è l'azienda principale del trasporto pubblico nella città di Napoli. Ogni giorno trasporta circa 500.000 passeggeri. Nel luglio 2003 ha ricevuto un importante riconoscimento internazionale per le politiche di investimento nella salute e nella sicurezza delle condizioni lavorative e per il rispetto dei diritti dei lavoratori. È certificata come impresa con responsabilità sociale che opera nel rispetto delle regole etiche del lavoro.

All'inizio degli anni ottanta l'azienda aveva un organico di oltre 7.500 addetti. A seguito di processi di ristrutturazione l'azienda viene trasformata in società per azioni e



con il relativo blocco delle assunzioni protratto dal 1980 al 1997 il numero degli addetti è diminuito di quasi il 50%, fino agli attuali 3.400, di cui 2.200 sono rappresentati da autisti. La maggioranza degli autisti sono uomini e le circa 200 donne sono tutte di recente assunzione. Circa il 60% è composto da personale con un'età superiore ai 45 anni.

L'azienda concordò con le organizzazioni sindacali che gli autisti più anziani potessero essere esonerati dal lavoro durante il week end (anziché i riposi compensativi ogni 5 giorni previsti dal contratto di lavoro); le loro condizioni di salute avevano suggerito questa azione. I rappresentanti sindacali inoltre, su sollecitazione degli autisti stessi, proposero che i più anziani fossero adibiti alla guida del veicolo per metà tempo e il rimanente tempo lavorativo venissero impiegati per svolgere altre mansioni.

L'introduzione di queste articolazioni dell'orario di lavoro riscontrò grande successo. I più anziani accolsero e sostennero il nuovo programma di lavoro e la percentuale di assenteismo registrò una radicale diminuzione. Furono coinvolti circa 170 autisti.

Nel corso del 2003, l'azienda dovette affrontare problemi di carenza del personale e decise di assumere a tempo pieno i giovani autisti che fino ad allora avevano lavorato con contratti solo per il week end, quando sostituivano i più anziani. Trovandosi nella necessità di trovare una risposta al bisogno di personale da adibire alla guida dei mezzi durante il fine settimana, a seguito di accordi sindacali, l'azienda ha rivisto la sperimentazione, congelando l'opportunità solo per coloro che già ne usufruivano. In questo modo negava il diritto a coloro che ne venivano maturando i requisiti di età. Dopo un periodo di conflittualità, le organizzazioni sindacali riproposero di estendere l'articolazione flessibile anche ad altre fasce di lavoratori, che con il tempo venivano maturando non solo l'anzianità aziendale e la necessità di misure di prevenzione a problemi di salute, ma anche l'esigenza di miglioramento delle loro condizioni di lavoro.

Sono state studiate e sperimentate delle modificazioni degli orari di lavoro che hanno coinvolto tutti gli autisti, a cui è stato proposto di frammentare il loro orario giornaliero di lavoro, anziché le tradizionali rotazioni, in cambio della possibilità di usufruire di riposi compensativi durante il sabato e la domenica.

Con il tempo l'iniziativa è stata valutata positivamente sia dall'azienda che dal personale coinvolto.

ANM è consapevole che il numero degli autisti che superano i 50 anni è in continuo aumento; per questo è convinta che gli interventi non debbano circoscriversi ai soli autisti anziani, ma devono coinvolgere tutti, sapendo che una politica attenta alle condizioni di salute della manodopera che invecchia avvantaggia prioritariamente i più maturi. Così, ad esempio, ha introdotto negli ultimi tre anni la possibilità per gli autisti con problemi di salute di lavorare con formule orarie fisse o di essere adibiti su percorsi meno congestionati, su tratti che richiedono minori tempi di guida e un minor numero di fermate.

L'azienda è convinta che tali soluzioni porteranno ai risultati attesi in termini di maggiori livelli di produttività e di minore assenteismo, soprattutto se non si limiteranno a

utilizzare solo la leva degli orari, ma saranno associate ad altre strategie di age management, come quelle che ANM ha iniziato a pianificare e che riguardano gli aspetti ergonomici (le vibrazioni del posto di guida, l'aria condizionata sui mezzi) e la sicurezza del lavoro: separare la cabina di guida dal corpo dell'autobus, come richiesto da chi lavora su certi percorsi a rischio del comune di Napoli.

5. Misure di protezione della salute e di miglioramento delle condizioni lavorative

La buona gestione della protezione della salute, la promozione della stessa e il miglioramento degli ambienti di lavoro perseguono obiettivi di ottimizzazione del lavoro e delle performance dei dipendenti, garantendo benessere e capacità professionali (Naegele, Walzer, 2000)

Sono da considerarsi buone pratiche sia le misure preventive sia gli interventi tesi a compensare il declino fisico. In pratica, vi è un ventaglio di possibilità grazie alle quali le malattie o le disabilità professionali possono essere prevenute e ridotte.

Sono stati identificati, ai fini di politiche di promozione della salute, i seguenti punti chiave:

- indagini sui rischi per la salute nei posti di lavoro;
- verifiche costanti della salute nel luogo di lavoro e costituzione di gruppi di lavoro sulla salute;
- utilizzo di esperti sulla salute che supportino l'agire aziendale;
- partecipazione ed educazione dei dipendenti;
- regolari verifiche mediche;
- interventi formativi per promuovere nuove tecniche di trattamento preventivo dei rischi per la salute;
- (ri)ambientazione del luogo di lavoro in senso ergonomico;
- accordi sull'orario di lavoro tesi alla salvaguardia della salute.

Quali benefici possono trarre i datori di lavoro da politiche di promozione della salute e di salvaguardia dell'igiene ambientale?

Si è dimostrato che da un sistema pienamente sviluppato di salute e igiene professionale (combinato con iniziative di tutela della salute) ne consegue una forza lavoro con condizioni di salute superiori alla media, una diminuzione dello stress psicofisico, una diminuzione delle assenze per malattie e delle dimissioni anticipate per problemi di salute.

Una efficace tutela della salute comporta un elevato livello di motivazione e soddisfazione sul lavoro, una buona atmosfera e una qualità di lavoro soddisfacente.

Attraverso politiche di tutela della salute, le organizzazioni possono contenere i costi connessi alle malattie professionali, come pure alle assenze dal lavoro.



Quali requisiti sono necessari per le politiche di promozione della salute e un corretto disegno dei luoghi di lavoro?

Una efficace tutela della salute lungo tutto il corso della vita lavorativa dipende da azioni che si caratterizzano con interventi di natura sistematica di monitoraggio e di raccolta di documentazione sui rischi relativi alla salute (quali rapporti sulla salute, accertamenti resi pubblici per tutto il personale).

Dato che le malattie professionali hanno tipicamente le loro origini nelle fasi iniziali della vita lavorativa, la tutela della salute e le misure di salvaguardia degli ambienti non possono essere differite finché i dipendenti interessati sono divenuti anziani. A tale riguardo, un approccio “age neutral” rispetto all’età è particolarmente appropriato. La partecipazione dei dipendenti alla tutela della salute è indispensabile, particolarmente alla luce di esperienze e conoscenze di molti lavoratori anziani. Gli incentivi a promuovere la conoscenza della salute possono essere utili anche nella cultura organizzativa. Protezione e salvaguardia della salute (per il personale anziano) possono svilupparsi solo in un’organizzazione che riconosca la salute dei dipendenti come punto focale per la produttività e se ne assuma una precisa responsabilità.

Una buona prassi: Ruoka-Saarioinen Oy, Finlandia

È una società privata che opera nel settore alimentare e nella produzione di impianti per lo spiedo. Il suo organico è composto da 762 persone, di cui 522 donne. L’età media è di circa 39 anni; vi sono 102 addetti con 45-54 anni, 102 con più di 54 anni e 29 ultracinquantannovenenni. Il turnover è lento e non vi sono problemi di reperimento di manodopera.

Per far fronte ai costi crescenti derivanti dalle pensioni di invalidità, e in riferimento alle norme pensionistiche che estendevano l’età lavorativa fino a 63 anni, la società decise di sviluppare un programma di “working capacity” il cui obiettivo era quello di prolungare la permanenza dei lavoratori di due-tre anni. Furono analizzati i contenuti delle diverse mansioni lavorative e fu promossa un’indagine sull’ambiente di lavoro a seguito di cui l’azienda avviò una serie di interventi che ora sono divenuti prassi operative consolidate.

Le azioni intraprese riguardano interventi ergonomici e percorsi di educazione alla salute. Si registrò progressivamente un miglioramento della collaborazione fra colleghi (dovuta all’abitudine al lavoro in piccoli gruppi), un aumento della capacità di lavoro fisica e mentale e una conseguente diminuzione delle assenze per malattia.

Nel maggio del 2004 il gruppo aziendale “promozione alla salute” diede inizio a un programma pilota per i lavoratori anziani proseguito fino alla fine del 2005. La partecipazione è volontaria per coloro che hanno un’età superiore ai 55 anni: prevede colloqui preliminari dove si cominciano a individuare le linee per la predisposizione di un piano di carriera del dipendente, affrontando i vari aspetti della condizione lavorativa,

le abilità professionali, le aspettative di cambiamento, lo stato di salute, la soddisfazione verso il lavoro.

Il programma, che è tuttora in corso di realizzazione, si rivolge a donne e uomini, ma data la maggiore presenza di addette, registra un'alta partecipazione femminile. Oltre il 50% del personale con più di 55 anni è entrato a far parte del programma.

Accanto a queste iniziative specifiche, continua l'impegno dell'azienda nel monitorare le condizioni di salute del personale, programmi di educazione a stili di vita più salutari, facilitazioni per consentire ai dipendenti di eseguire attività fisica di mantenimento; inoltre, in accordo con i lavoratori e le lavoratrici e i rappresentanti aziendali della sicurezza, sono stati introdotti dei miglioramenti nel disegno ergonomico di determinate postazioni lavorative e si è provveduto a modificare i contenuti lavorativi delle mansioni.

Nonostante l'alto livello di soddisfazione manifestato dal personale in generale e dai partecipanti ai gruppi di promozione della salute, non è stato ancora possibile dimostrare se il programma sia effettivamente funzionale a raggiungere l'obiettivo di mantenere ed estendere la capacità lavorativa fino all'età di 63 o di 65 anni.

6. Misure per la riconversione dei lavoratori anziani

Affinché le azioni di riconversione dei lavoratori più maturi siano accettate all'interno di un'organizzazione occorre che siano inserite in una cornice in cui, accanto alla decisione di convenienza economica, sia posto in primo piano il grado di consapevolezza dei fenomeni dell'età che ne sono implicati (Walker, 2002)

Una buona pratica di riconversione presuppone una strategia di coordinamento fra le necessità delle posizioni di lavoro e le capacità del lavoratore (anziano). Implica anche il mantenimento della qualità delle mansioni per il dipendente interessato dal riposizionamento. La ricollocazione in nuove posizioni o mansioni è spesso considerata una misura di compensazione per fronteggiare una situazione critica per l'impresa; tuttavia, può anche essere utilizzata come misura preventiva – per esempio, se scaturita dalle esigenze di tutela della salute o in relazione a programmi di sviluppo della carriera. Una buona pratica pertanto non concerne soltanto la fase della riconversione ma richiede un processo in cui siano attentamente considerati tutti gli aspetti, quali la scelta e la qualità dei (nuovi) posti di lavoro nonché la capillare preparazione dei dipendenti interessati, come pure una puntuale verifica degli effetti positivi di tali misure nel lungo termine.

Nei confronti del personale sarebbero da evitare scelte che comportino una segregazione, come nel caso dei cosiddetti “posti di lavoro protetti”, come pure una dequalificazione di mansioni e/o perdita di status. Tutto ciò ha effetti demotivanti sui dipendenti interessati; non poche volte causano un “disimpegno interiore” e possono influenzare negativamente l'atmosfera generale di lavoro. Si ottiene un buon esito



quando la riconversione viene affrontata come parte di una strategia chiara della gestione delle risorse umane riferita alle diverse età, volta a mantenere l'intercambiabilità del personale, in termini di flessibilità, qualificazione e potenziamento delle capacità, come pure della tutela della salute.

Quando le imprese traggono benefici dal riposizionamento dei lavoratori e delle lavoratrici anziani?

Una buona pratica può produrre effetti positivi sia per i dipendenti interessati sia per le organizzazioni che la gestiscono:

- Dal punto di vista del dipendente, una serie di criteri sono importanti per definire favorevole una riconversione e accettabile il nuovo posto di lavoro: la riduzione del carico di lavoro e delle mansioni più ripetitive, una maggiore motivazione e responsabilità; l'opportunità di far valere capacità e qualifiche, la sicurezza del lavoro e le nuove opportunità (invece di dimissioni o esodi involontari e prematuri).
- Dal punto di vista del datore di lavoro, la ricollocazione risulta favorevole se mediamente la produttività del personale rimane costante o aumenta. Inoltre, un altro indicatore importante è il trend delle assenze per malattie.

Quali sono le condizioni preliminari per una ricollocazione favorevole?

Perché il percorso di riconversione del personale anziano sia favorevole, secondo lo studio della Fondazione Europea, si deve adempiere a una seria valutazione delle seguenti condizioni preliminari:

- la partecipazione del personale interessato;
- un approccio sistematico nei confronti della riconversione;
- una verifica delle capacità e competenze rispetto ai requisiti del lavoro o i profili dei clienti;
- la collaborazione dei principali attori (Dipartimenti HR, direzione di linea, medico aziendale, centri per l'impiego, consulenti esterni) così come il consenso delle rappresentanze sindacali aziendali e categoriali;
- (se possibile) gratifiche inserite negli accordi sul posto di lavoro che salvaguardino i dipendenti dagli effetti negativi del riposizionamento (in particolare un abbassamento del reddito) e ne assicurino la tutela della salute.

Una buona prassi: Thales Group, Francia

L'azione è volta a prevenire la perdita di "cervelli" durante la fase di ristrutturazione dell'azienda, comportante l'esubero di qualificati manager.

La Thales è un gruppo multinazionale francese che si occupa di elettronica al servizio della difesa, aerospazio e delle tecnologie IT.

Durante il passaggio alla nuova forma sociale si creò un esubero di senior manager. La Thales, che stava avviando un processo di internazionalizzazione, non voleva privarsi di queste competenze: nacque così l'idea di costituire un servizio di consulenza interna, che si realizzò concretamente nel 1999, utilizzando le consistenti conoscenze del personale in esubero alla luce anche del fatto che, all'epoca, la Thales acquisiva queste conoscenze dall'esterno.

Viene creato un gruppo di lavoro Mission & Conseil, una nuova struttura di consulenza, all'interno della società, il cui compito era funzionale alla crescita del gruppo e allo sviluppo del personale.

Non solo ma, con ulteriore formazione, l'azienda ritenne che i membri di Mission & Conseil, avrebbero potuto diventare consulenti al servizio di varie unità del gruppo e sperimentarsi in altre aree della Thales per ottimizzare le proprie chance di diventare adatti per altre offerte di lavoro.

Nata come struttura interna, sotto la guida diretta del Chief Executive Officer successivamente Mission & Conseil è divenuta parte di un organismo istituito presso l'Università di Thales che dal 2002, persegue i seguenti scopi:

- Formazione personale
- Consulenze
- Formazione clienti.

Mission & Conseil offre ai manager e agli ingegneri, particolarmente ai più anziani, la possibilità di interrompere temporaneamente la propria carriera per iniziare un periodo di consulenza, di formazione e di sviluppo professionale (ad esempio sviluppare un progetto personale). Durante questi mesi essi rivolgono la propria attenzione verso i diversi reparti strategici del gruppo e si candidano, dimostrando il proprio valore, a potenziali nuovi incarichi. I 18 mesi passati all'interno di M&C si trasformano, in questo modo, in servizio per il mercato del lavoro che facilita l'incontro fra domanda e offerta.

Potremmo dire che M&C ha la struttura di un'agenzia di outsourcing ma, al contrario di queste, lavora per mantenere competenze e brevetti all'interno del gruppo.

I partecipanti a M&C restano, durante lo stacco, a carico amministrativamente dell'unità della Thales dalla quale provengono, ma i loro salari provengono dalla loro attività di consulenza: in questo senso M&C è un'entità che si autofinanzia.

L'inserimento in M&C inizia con un periodo di addestramento intensivo di due settimane definito "Integration Seminar" durante il quale i partecipanti lavorano su specifici progetti di varia natura e durata; durante questo periodo frequentano un laboratorio e un seminario che ha lo scopo di fornire loro ulteriore supporto e guida. Inoltre, ricevono addestramento in nuovi campi: questa attività ha lo scopo di sviluppare abilità e interessi che erano stati sotto utilizzati. Per esempio un ingegnere può, in questo modo, imparare a diventare un gestore di risorse umane.



M&C è ora una struttura finanziariamente autosufficiente all'interno dell'Università di Thales e, dal punto di vista tecnologico, funziona come un laboratorio di proposte, un vettore di cambiamento in un settore altamente specializzato.

Consente ai manager che vi fanno parte di acquisire più vaste conoscenze del Gruppo e di divenire essi stessi ambasciatori per investire in sviluppo professionale "life-long". Essi, inoltre, mantengono salari e benefici sociali più a lungo, vedono accresciuta la loro impiegabilità, migliorano la loro resistenza allo stress, accrescono l'autostima.

Attualmente M&C raggruppa persone dai 27 ai 60 anni e rappresenta uno snodo fondamentale per la carriera; nata come struttura per ricollocare tecnici in esubero, M&C è ora un gruppo di lavoro intergenerazionale che, grazie alla ottimizzazione delle conoscenze create attraverso la diversificazione delle esperienze professionali che ha consentito, procura anche risparmi economici all'azienda.

7. Uscite graduali dal lavoro e transizioni verso la pensione

Una buona pratica in questo campo significa basare ogni decisione di esubero su criteri oggettivamente riferiti al lavoro e assicurarsi che i piani di cessazione offrano opportunità di scelta e siano applicati correttamente (Naegele, Walker, 2000)

Un problema che rimane largamente irrisolto è quello di individuare modi efficaci che consentano a individui e imprese di affrontare adeguatamente la necessità di pensionamenti anticipati. Persino dove siano in atto le migliori strategie di gestione dell'età, esuberanti e/o prepensionamenti "coatti" sono spesso inevitabili. Tuttavia, anche in questi casi, una buona gestione è sempre possibile. Per molte organizzazioni le istanze di prepensionamento sono anche la prima possibilità che hanno per concepire i cambiamenti nella loro cultura di gestione dell'età.

Approcci costruttivi all'esodo e alla politica di pensionamento includono:

- misure preparatorie per il pensionamento a livello normativo e contrattuale;
- prevedere per gli interessati la possibilità di usufruire di una gamma di consulenze;
- fornire loro un'assistenza nella ricerca di un nuovo lavoro;
- dare a chi è in uscita la possibilità di mantenere contatti con i colleghi;
- prevedere forme flessibili di transizione. Gli uscenti possono continuare ad essere impiegati in misura parziale, mentre l'organizzazione beneficia della loro abilità professionale; in modo complementare possono intraprendere un lavoro presso associazioni di volontariato;
- consentire forme flessibili di cessazione che permettano una riduzione progressiva delle ore di lavoro;
- offrire permessi che consentano agli interessati di prepararsi alla cessazione.

Quali benefici traggono le organizzazioni da politiche di esodo e cessazione?

Implementare una buona gestione di politiche di esodo e cessazione porta una serie di vantaggi:

- Una buona politica di esodo rende più semplice trovare sostituzioni e integrarle nella posizione.
- Una buona politica di esodo e cessazione regolarmente contrattata può migliorare l'immagine interna ed esterna dell'azienda.
- Anche quando i dipendenti siano usciti, l'organizzazione può continuare – fino a un certo grado – a utilizzare le loro competenze e capacità specialistiche in aree come la storia aziendale e i contatti con i clienti.
- In casi di carenza di personale, è più facile richiamare gli ex dipendenti per rimediare alle carenze (anche a breve termine o su base temporanea).

Quali condizioni preliminari per politiche favorevoli di esodo e cessazione?

In generale, misure di gestione dell'età – che includano politiche di esodo e cessazione – dipendono dall'andamento del mercato del lavoro dove prevale l'aspetto economico, nonché dal contesto delle politiche istituzionali, sul quale le imprese hanno un controllo limitato. Politiche e pratiche di cessazione non devono però essere considerate solo un mero adeguamento ai cambiamenti richiesti dalle congiunture economiche, ma anche un mezzo per migliorare il benessere dei singoli e della società, mitigando le conseguenze sociali dei prepensionamenti, con la ricompensa di benefici aggiuntivi per le stesse imprese. Un atteggiamento positivo nei confronti dell'invecchiamento all'interno dell'organizzazione è pertanto utile in tale contesto.

Una buona prassi: Michelin spa, Italia

La filiale italiana della multinazionale francese subisce negli anni novanta una serie di ridimensionamenti dovuti al trasferimento della produzione in altre aree geografiche. Sin dalla sua fondazione la sede italiana ha sempre avuto un numero elevato di addetti. Nel 1991 avvia la prima azione di ristrutturazione che comporta la chiusura di un'intera linea di produzione, con un esubero di 247 addetti. Nella metà degli anni novanta completa il trasferimento del settore di produzione delle lamine di acciaio e con la terza fase di ristrutturazione aziendale, avviata alla fine del 2004, viene decisa la chiusura dello stabilimento di Trento, durata fino al dicembre del 2005. La forza lavoro residua era composta da 85 impiegati, 45 donne e 40 uomini (ultraquarantenni, di cui 33 con più di 55 anni).

Nel 1991, all'inizio della fase di ristrutturazione, la società introdusse una serie di iniziative per ricollocare i lavoratori in esubero. Particolare attenzione fu rivolta ai più anziani che si trovavano ad affrontare le maggiori difficoltà di reimpiego. Fu istituito un "programma sociale" che prevedeva azioni di sostegno attraverso iniziative di orientamento, formazione, consulenza, incentivi economici alle aziende locali per l'assunzione di lavoratori in esubero a tempo indeterminato oppure a scadenza fino alla matura-



zione dei requisiti pensionistici. Lo scopo era di ridurre gli organici senza sconvolgere gli equilibri dell'ambiente di lavoro e senza danneggiare l'immagine dell'azienda.

L'iniziativa fu ripetuta nel novembre del 2004 quando fu decisa la chiusura definitiva dello stabilimento di Trento. Fu firmato un accordo con i rappresentanti dei lavoratori, in presenza delle associazioni locali degli industriali, per ricollocare la restante forza lavoro.

Il nuovo "programma sociale" prevedeva:

1. rendere meno traumatica la rottura del rapporto di lavoro;
2. facilitare la transizione verso altre filiali della Michelin, laddove possibile;
3. facilitare l'assunzione in altre aziende, attraverso interventi di formazione, se richiesti;
4. concorrere a completare e definire i requisiti pensionistici dei lavoratori più anziani;
5. incoraggiare iniziative di lavoro autonomo.

In aggiunta al programma sociale furono introdotte altre misure:

- facilitazioni per il trasferimento ad altre filiali Michelin sostenendo i costi delle trasferte, del trasloco e della ricerca di una nuova abitazione;
- azioni di supporto specializzato tecnico e di counselling per la ricerca di un nuovo lavoro o per l'avvio di attività autonome.

In relazione ai tempi in cui i lavoratori e le lavoratrici riuscivano a lasciare il lavoro, l'azienda prevedeva un incremento degli incentivi economici e concedeva prestiti (a tasso zero per tre anni senza richieste di garanzia) per la ricollocazione lavorativa o la creazione di attività autonome.

Nonostante la difficile situazione che l'azienda ha gestito senza alcun incentivo pubblico, tutta la fase di chiusura dello stabilimento è stata gestita con azioni di sostegno ai lavoratori, come:

- una costante azione informativa e di comunicazione che spiegava le ragioni della chiusura, non dovute a mancanze o inadempienze aziendali;
- azioni volte a ridurre l'impatto del disagio conseguente alla chiusura dell'attività per non compromettere l'immagine dell'azienda nel contesto ambientale;
- non compromettere i valori della mission aziendale, laddove questa recita "perseguire la crescita e la soddisfazione degli uomini e delle donne nell'esercizio delle loro responsabilità" ed "essere una impresa socialmente e armoniosamente integrata con la società".

Il piano si chiuse nell'agosto del 2005 con il ricollocamento al lavoro di 71 degli 85 dipendenti. Le 14 persone rimaste disoccupate erano tutte donne.

8. Approcci globali

Le organizzazioni possono talvolta prendere iniziative su piccola scala in risposta a problemi particolari, come carenza di competenze. Tuttavia, le limitazioni di tali azioni debbono essere riconosciute, come lo debbono i problemi che si possono creare quando coesistono, nelle pratiche di gestione delle risorse umane, buone e pessime abitudini nei confronti del personale anziano. Pertanto, misure specifiche atte a combattere le barriere di età focalizzandosi solo su di un aspetto della gestione dell'età e/o della seconda parte della vita lavorativa dei dipendenti, per benvenute che siano, devono essere viste come un punto di partenza verso una strategia olistica di gestione dell'età (Walzer, 1997)

Un approccio globale ai mutamenti legati al tema dell'età trasforma le conseguenze dell'invecchiamento in una opportunità per ridisegnare la qualità dell'intera gamma delle politiche di gestione delle risorse umane.

Un approccio di natura olistica e onnicomprensiva è caratterizzato da:

- l'enfasi sulla prevenzione dei problemi di gestione dell'età;
- il presupposto che occorre considerare l'intera vita di lavoro e tutti i gruppi di età, non limitandosi a interventi solo verso il personale anziano;
- l'esame di tutte le dimensioni implicate dalla gestione delle diversità di età;
- nel breve termine, da generose azioni di risarcimento nei confronti del personale anziano già interessato da problemi occupazionali specificamente legati all'età (ad esempio nel caso di coloro che presentano problemi di salute, di scarsa qualificazione o di perdita di professionalità in conseguenza di condizioni di lavoro pesanti e nocive).

In aggiunta a tali strategie estese, un'ampia varietà di misure integrate può essere applicata in aree diverse: orari flessibili possono essere combinati con misure di tutela della salute o con il recupero della qualificazione; l'assunzione di dipendenti giovani può essere associata a percorsi di trasferimento di conoscenze e tutela preventiva della salute in un progetto apposito; un programma di sensibilizzazione può essere gestito congiungendolo a piani di formazione e a iniziative volte a ottimizzare l'organizzazione del lavoro; nuove articolazioni dell'orario di lavoro possono essere associate a forme di incentivi salariali. In altre parole, la possibilità di mantenere attivo il personale più adulto dipende da un mix di incentivi che facciano leva sulle motivazioni personali, la revisione di procedure organizzative e degli orari di lavoro, le opportunità di formazione e di miglioramento del benessere psicofisico.

Quali benefici traggono le organizzazioni quando adottano approcci globali?

Le organizzazioni (generalmente, però, si tratta di un approccio praticato da grandi imprese) traggono una serie di vantaggi dall'applicazione di approcci onnicomprensivi. Tra questi:



- la flessibilità aziendale può essere aumentata;
- gli approcci estesi possono migliorare la validità delle singole misure di gestione dell'età;
- misure integrate di gestione dell'età possono essere inserite più facilmente in una strategia generale di sviluppo delle risorse umane;
- misure specifiche di gestione dell'età vengono accettate più positivamente dai dipendenti e dai responsabili se fanno parte di un approccio esteso;
- approcci onnicomprensivi producono effetti più duraturi e promuovono con più convinzione lo sviluppo di una cultura e di una politica aziendale sensibile ai mutamenti demografici, che si rivela di conseguenza sostenibile.

Quali sono le condizioni preliminari per una implementazione positiva di approcci globali?

L'esperienza indica che è necessario assicurarsi che vi siano alcuni requisiti preliminari al fine di favorire il successo delle iniziative ispirate a un approccio globale di gestione dell'invecchiamento della manodopera; in particolare occorre agire con:

- un forte orientamento verso una strategia di integrazione aziendale;
- la convinzione che le azioni vanno inserite in un approccio strategico più generale, sostenuto sia dalla direzione sia dalle organizzazioni sindacali;
- generose azioni di sensibilizzazione e di formazione utili per tutti coloro che sono chiamati a gestire e ad affrontare gli aspetti connessi all'invecchiamento e alla gestione delle età (in termini di capacità, cambiamenti, rischi, effetti non previsti, contraddizioni sorte a seguito di provvedimenti, ecc.)

Una buona prassi: Voestalpine, Austria

Le iniziative messe in atto rappresentano un buon esempio di *comprehensive approach* e tendono ad affrontare l'invecchiamento della manodopera aziendale da tutte le sue angolature: reclutamento, addestramento e sviluppo professionale; pratiche di lavoro flessibile, salute, benessere e disegno ergonomico del lavoro; politiche salariali, di esodo, di reimpiego e, in particolare, cambiamento di atteggiamenti e di cultura aziendali. I progetti vedono il coinvolgimento del Consiglio di azienda.

La Voestalpine passa, negli anni novanta, attraverso due importanti trasformazioni: diventa società privata (era statale) e si trasforma da acciaieria in un gruppo high tech, altamente qualificato, produttivo e competitivo anche internazionalmente.

Questi riassetti comportano, negli anni, continui ridimensionamenti degli organici. Questa politica, se da una parte ha consentito di raggiungere un ottimo posizionamento dell'azienda sul mercato, ha portato, attraverso pensionamenti anticipati e ridotte assunzioni, a un organico composto di persone di età adulta. Nel 1995 l'età media era di 41 anni per gli impiegati e di 47,5 per i manager.

La produzione della Voestalpine è ad alto valore aggiunto, quindi, per mantenere i mercati e acquisirne di nuovi è fondamentale mantenere elevata la prestazione e la competenza degli addetti garantendo, inoltre, il trasferimento del know how fra generazioni.

Un'analisi avviata dal gruppo dirigente mette in luce i rischi derivanti dall'alta media di età del personale sia per la produttività (veloce perdita di competenze a causa dei pensionamenti anticipati) che per frizioni sul luogo di lavoro e problemi per la scarsa "attrattiva" che l'azienda dimostra di avere nei confronti dei giovani.

L'analisi avviata si è mossa in tre fasi:

- Analisi della situazione corrente, discussione dei risultati;
- Identificazione delle possibilità di cambiamento e creazione del programma Life;
- Realizzazione del programma Life.

Lo studio ha rappresentato un'importante occasione per fare emergere le tendenze chiave dello scenario aziendale:

- la trasformazione da acciaieria in "rete di competenze";
- entro dieci anni il 15% dei lavoratori raggiungerà l'età per il pensionamento "normale";
- nel medio e lungo termine non ci saranno giovani a sufficienza da inserire, e ciò costituisce una seria minaccia alla continua crescita e allo sviluppo del gruppo;
- è necessario un cambiamento di valori all'interno dell'azienda per migliorare la compatibilità famiglia/carriera, ma anche adottare nuovi metodi di lavoro dando una diversa priorità al fattore salute;
- il gruppo dirigente doveva assumere un approccio individualizzato nella gestione della ricerca dei talenti.

Il programma Life viene avviato nel 2001, il gruppo dirigente lo approva per "raggiungere il massimo successo attraverso il miglior sviluppo professionale in ogni fascia di età, di donne e di uomini, dall'assunzione fino al momento del pensionamento".

Life significa Light hearted, Innovative, Fit, Efficient e si pone i seguenti obiettivi:

- mantenimento dei più anziani al lavoro;
- l'integrazione sostenibile di nuovi assunti;
- il trasferimento di competenze fra generazioni;
- la razionalizzazione del rischio e dei compiti "non attraenti".

Alla domanda "Nella cultura aziendale i lavoratori anziani hanno le stesse opportunità degli altri?" emerse chiaramente che le opportunità non erano pari e furono aboliti i limiti di età per l'accesso alle carriere, dando pari diritti e pari opportunità a tutti. Vennero istituiti tandem professionali giovane/vecchio per promuovere il passaggio di conoscenze e, per incidere maggiormente nella cultura, vennero messi poster alle



pareti che raffiguravano giovani e vecchi al lavoro, insieme, e vennero prodotte regolarmente Newsletter sull'argomento.

Il programma Life è stato soggetto a continue valutazioni e modifiche essendo di supporto alle strategie di lungo termine della Voestalpine.

Non fu semplice farlo accettare dai manager e ancora oggi, a distanza di tempo, richiede opera di persuasione e lunghe discussioni. Per questo motivo il gruppo dirigente ha deciso di inserire negli obiettivi dei manager lo sviluppo delle analisi del personale e l'implementazione di Formula 33 (la sezione dedicata alla formazione continua); il successo del programma ha inoltre una sostanziale influenza sulla porzione variabile del loro salario.

La Voestalpine ha lanciato uno slogan "Da Voestalpine diventare anziani significa cambiare ma non fermarsi".

A.6.2 Le altre buone prassi italiane analizzate dalla Fondazione Europea

I casi italiani di politiche di gestione della manodopera che invecchia, analizzati nello studio di monitoraggio realizzato dalla Fondazione Europea, sono 13.

Le dimensioni di azienda sono tutte rappresentate: vi sono sette aziende di grandi dimensioni, quattro medie e due piccole aziende con meno di 50 dipendenti.

Solo un'azienda pubblica è presente nell'elenco: si tratta dell'Azienda Napoletana di Mobilità. Le altre sono aziende private che operano in diverse settori merceologici: manifatturiero (acciaio, carta, tessile, alimentare), commercio, servizi finanziari, tecnologici, fornitura energia, lavanderie, salute e servizi sociali.

Di tre aziende italiane – Azienda Napoletana di Mobilità, Zf Marine di Padova e Michelin spa di Trento – si è già detto nelle schede esemplificative riportate nel paragrafo precedente. Presentiamo ora, in forma molto sintetica, gli altri 10 casi di buone prassi individuati dalla Fondazione Europea con protagoniste aziende italiane (gli interventi attuati sono aggiornati al settembre 2006).

1. Unicredit spa

Istituito nel 1999, Unicredit Produzioni Accentrate è una azienda che fornisce servizi amministrativi e contabili alle banche e alle aziende del gruppo Unicredit.

Ha un organico di circa 2.200 addetti, localizzati in nove sedi. Circa il 56% del personale è composto da donne. Inoltre, il 53% è rappresentato da personale con più di 45 anni e l'età media è destinata ad aumentare.

Le scelte di UPA vanno nella direzione di valorizzare il personale più adulto perché possiede competenze cruciali per gli obiettivi aziendali. Dopo la fusione di vari istituti di credito, si rese necessario strutturare un'azienda centralizzata di servizi di trattamento delle informazioni in back office, a cui sono risultati particolarmente adatti gli over 45.

Complessivamente è stato necessario avviare un piano di riconversione di oltre mille addetti da adibire al lavoro di back office, provenienti dai diversi istituti di credito che sono confluiti nel gruppo Unicredit. Contemporaneamente, istituendo la nuova azienda, il lavoro di back office, tradizionalmente meno rilevante, è stato rivalutato e con esso il livello di motivazione di chi vi è addetto. I piani di formazione attuati hanno sviluppato, oltre alle competenze richieste, un nuovo senso di appartenenza all'organizzazione che ha migliorato le performance delle lavoratrici e dei lavoratori.

I risultati di questi processi di riconversione sono definiti eccellenti; in alcuni casi i progetti sono stati indirizzati a personale con più di 50 anni, attraverso corsi di formazione che ne hanno ridefinito le competenze professionali, e consentito di rivisitare gli assetti etici, psicologici e cognitivi del rapporto di lavoro.

L'esperienza rivela che i processi di riorganizzazione possono essere affrontati con il reale contributo dei lavoratori più anziani, migliorandone le relazioni con i colleghi più giovani e consolidandone le capacità di adattamento.

2. Cartiera di Carmignano (PD)

Azienda leader nel settore della carta, fondata nel 1887.

L'organico nel 2004 era composto da circa 400 addetti, il 73% operai qualificati, i rimanenti sono manager e impiegati. Il 92% della manodopera è maschile e un terzo dei lavoratori ha più di 45 anni.

Nel 2000 l'azienda, per rispondere a esigenze di mercato e di competizione internazionale, avvia un programma di formazione continua rivolto a tutto il personale, compresi i più anziani.

Gli addetti con più di 45 anni hanno usufruito di corsi di formazione di informatica, di lingua straniera, sui temi della sicurezza, della qualità e dell'ambiente. L'esperienza è stata ripetuta nel corso del tempo dato il notevole successo che ha ottenuto, e i risultati sono valutati in termini di crescita di conoscenze e competenze fra i lavoratori di tutte le età. Anche la formazione rivolta ai manager ha offerto opportunità di sviluppo di carriera per gli over 45.

Nel 2005 la cartiera ha vinto un premio, promosso dalla Unione industriale di Padova, per la formazione continua di eccellenza. Obiettivi del 2006 sono l'aumento della partecipazione volontaria alle attività di formazione. Inoltre, sono state introdotte altre misure con l'obiettivo di migliorare le condizioni di lavoro per tutti e di conseguenza anche per i più anziani: recenti modificazioni hanno consentito di isolare gli operai addetti alla produzione dai macchinari della carta (che sviluppano calore e rumore) e nei programmi di reclutamento del personale sono stati assunti impiegati con più di 45 anni di età.

3. Olivetti spa

Olivetti avvia la sua attività nel 1908 con la produzione di macchine da scrivere. Negli anni sessanta è una fra le maggiori aziende mondiali nella produzione di sistemi com-



puterizzati e di personal computer. Negli anni novanta a seguito della competizione internazionale, si trasforma in azienda specializzata nel settore della telefonia. L'attenzione alle risorse umane è da sempre una strategia aziendale, sia quando l'azienda contava più di 30.000 addetti, sia ora che ha un organico di 1.800 unità, con un'elevata proporzione di lavoratori maturi. Nel 1994 sono stati avviati dei programmi di riconversione per aggiornare le competenze degli addetti coinvolti. Degli oltre 400 dipendenti, oltre 300 furono ricollocati in Olivetti con nuovi profili mansionari, mentre i rimanenti hanno lasciato l'azienda. Da allora l'azienda ha ripetutamente affrontato le crisi aziendali attraverso dei programmi di riconversione del personale con piani di formazione mirati ad acquisire le competenze necessarie ai nuovi obiettivi organizzativi e con strategie di prepensionamento e outplacement. L'impatto dei piani di riqualificazione professionale è stato critico soprattutto per i lavoratori più anziani, a bassa qualifica, a causa sia del loro basso livello di scolarità (si richiedeva loro di acquisire competenze logico-matematiche, linguistiche e di tecnologia informatica) che della loro demotivazione originata dall'insicurezza circa il loro futuro professionale. Necessità di aggiornamento continuo sono poste dalle esigenze produttive (prodotti tecnologici a ridotto ciclo di vita) e possono minare la fiducia dei più anziani, che avvertono l'inadeguatezza delle loro credenziali formative, a cui si aggiungono le rigidità provenienti dagli assetti familiari che ne rendono complicata la mobilità lavorativa e geografica.

4. Cooperativa Adriatica scrI

Una delle maggiori cooperative italiane di commercio al dettaglio. L'organico è di oltre 8.000 dipendenti, di cui 7.800 addetti alle vendite (il 75% sono donne). Solo il 4% dei lavoratori supera i 45 anni, mentre è molto alta la percentuale degli assunti con contratti a termine. Nel 1995 l'Adriatica mise in atto un'iniziativa di formazione, finanziata dal Fondo Sociale europeo, denominata "retravailler", diretta al reclutamento di impiegati, in particolare donne oltre i 45 anni. Dal 1996 al 2004 Coop Adriatica ha assunto 125 persone con più di 45 anni di età. Le lavoratrici e i lavoratori assunti avrebbero ripagato l'azienda dimostrando entusiasmo e dedizione al lavoro superiori alla media (questionari di valutazione), doti che andavano ad aggiungersi alla loro grande flessibilità in materia di turni e incarichi. I percorsi alla carriera sono stati aperti a tutti i dipendenti senza limiti di età, attraverso il processo di auto-candidatura. Fu contemporaneamente adottato un programma di "Job Flessibility" attraverso la creazione di gruppi di isole autogestite nel reparto casse in nove ipermercati. Nonostante il successo delle iniziative, ultimamente la direzione del personale della cooperativa ha rilevato una diminuzione di motivazione nella fascia di età degli ultra 45enni, che pensa di affrontare attraverso un programma formativo specifico, ancora in fase di elaborazione.

5. Api Raffineria di Ancona spa

La raffineria è stata insediata nel 1950 e appartiene all'Api Holding Corporation. Localizzata in Ancona, occupa 425 addetti di cui 173 sono executive, manager o in

posizioni di staff, mentre 214 sono addetti alla produzione. La maggioranza della manodopera è maschile (solo 19 sono donne) e 128 sono ultra 45 anni.

L'iniziativa avviata riguarda la formazione continua, senza discriminazioni di età. Nata all'inizio degli anni novanta con l'obiettivo di migliorare la sicurezza degli ambienti lavorativi era rivolta ai manager per affinare le loro competenze nella gestione dei gruppi e delle relazioni interpersonali, e ai tecnici per consolidare le competenze in tema di sicurezza del lavoro. Oggi la formazione continua è parte della vita lavorativa di ogni addetto. Il piano di formazione è stato studiato per i lavoratori e le lavoratrici di tutte le età e a seguito dei successi riscontrati nel tempo, ha visto incrementare la propria disponibilità di risorse economiche.

Attualmente ogni addetto riceve una formazione di aula di quattro ore ogni tre mesi su temi che riguardano aspetti tecnici, professionali, di sicurezza del lavoro. Inoltre, è prevista la formazione on the job della durata di 16 ore in due giorni consecutivi, che coinvolgono dai 10 ai 30 lavoratori ogni anno. Incentivi alla formazione sono stati introdotti nel 2004 e hanno progressivamente coinvolto tutti i livelli dell'organizzazione: anche i rappresentanti sindacali partecipano alla pianificazione della formazione aziendale. Maggiore convinzione deriva dalle politiche di riforma istituzionali che prevedono l'allungamento della vita lavorativa: in Api l'età media di pensionamento è di 60 anni e si prevede di raggiungere i 65-67. L'invecchiamento della manodopera pone nuovi problemi soprattutto nelle turnazioni continue, di notte e insieme alle rappresentanze sindacali si sta considerando la proposta di esonerare i più anziani dai turni di notte o di trasferirli ad altre mansioni, tema non facile dato che più della metà del personale lavora su turni.

6. Box Marche spa

Fondata nel 1969 Box Marche è un'azienda di imballaggio, specializzata nella produzione di scatole da calzature. Dopo il 1982 modifica la produzione e fra il 1988 e il 1989 rinnova i macchinari per la produzione di imballaggi per cibo, giocattoli, arredi. Vi lavorano 56 addetti, di cui 13 impiegati, 38 sono uomini e 18 donne. Sebbene la maggioranza della manodopera sia giovane, l'azienda è particolarmente interessata a garantire la fedeltà del personale e a prevedere politiche per l'invecchiamento futuro. Nel 1996 è stato introdotto uno schema retributivo basato su cinque requisiti, quattro legati alla produttività aziendale e uno a quella individuale. È stato introdotto un sistema di valutazione delle competenze che consente una misurazione delle performance dei lavoratori e consente loro di aggiungere alla produttività aziendale un premio extra annuo fino a 1.250 euro. I lavoratori più anziani hanno ottenuto ottimi risultati, hanno dimostrato di essere responsabili e determinati e il loro esempio è positivo per i più giovani.

A conferma del successo, l'azienda nel 2003 ha introdotto un altro meccanismo di rinforzo della fedeltà aziendale. Si tratta di un "passaporto delle competenze" che prevede un bonus economico per chi raggiunge obiettivi fissati dall'azienda. Inizial-



mente erano obiettivi individuali, poi trasformati in obiettivi di gruppo, stabiliti insieme dai responsabili e dai lavoratori, sulla base di 11 indicatori. I lavoratori più anziani hanno ottenuto i migliori risultati nella presenza, puntualità e abilità, al punto che i differenziali salariali legati al passaporto delle competenze sono trascurabili fra giovani e anziani. Infine, nel 2004 Box Marche ha lanciato una iniziativa chiamata “carta del benessere”, in fase di sperimentazione: una modalità di rilevazione dei livelli di soddisfazione del personale, registrata settimanalmente, che consente ai responsabili e ai lavoratori di identificare e migliorare le condizioni del lavoro, con una prospettiva aperta sul futuro dell’azienda ma anche sulle vite di chi vi lavora.

7. IBM Italia

IBM Italia è una filiale della multinazionale americana. Ha sede in diverse città italiane per un totale di circa 8.300 addetti: il 30% sono donne e il 40% sono persone con più di 45 anni. A seguito di ristrutturazioni aziendali, IBM Italia ha ridotto il personale di circa 500 addetti.

Ciononostante ha introdotto alcune politiche di “age management”. Nel 1991, dovendo ridurre i costi, l’azienda avvia un programma di delocalizzazione, creando alcune imprese satellite in cui parte del personale viene trasferito. Una di queste aziende è SERNET, una società di consulenza nata da una partnership fra IBM e una decina di manager di età compresa fra i 55 e i 65 anni, con una lunga e solida esperienza professionale. Sebbene nata come azione di incentivazione al pensionamento per i più anziani del top management, finché è durato l’accordo fra IBM e SERNET più di un centinaio di manager hanno trovato opportunità per proseguire la loro vita lavorativa.

Le politiche attuali in IBM Italia sono orientate ad accrescere la consapevolezza delle discriminazioni, e nel 2004 l’azienda ha avviato uno studio sui lavoratori con più di 45 anni con l’obiettivo di capire come affrontare la motivazione al lavoro dei più adulti. Lo studio ha identificato le caratteristiche positive della manodopera anziana in termini di identificazione, motivazione e bagaglio di esperienza. I risultati sono recenti e la progettazione di politiche delle risorse umane orientate a contrastare le discriminazione per età tuttora in fase di elaborazione, rallentate da un’ulteriore fase di ristrutturazione aziendale, avviata nel 2005, che ha comportato una riduzione del personale di circa 500 addetti. Gli aspetti di innovazione introdotti precedentemente e che avevano obiettivi di contrasto alle discriminazioni, anche per età, come politiche di conciliazione dei tempi di vita, sostegno alla cura dei bambini e dei familiari anziani, campagne di promozione della salute, sono stati parzialmente contrastati dalle scelte di *downsizing*, creando anche momenti di conflittualità con le organizzazioni sindacali.

8. Ferrero spa

Pietro Ferrero avvia l’attività dell’azienda nel 1946; negli anni cinquanta apre il primo stabilimento all’estero, in Germania. Oggi Ferrero è una multinazionale con sede ad

Alba. In Italia Ferrero dà lavoro a oltre 5.800 addetti; nella sede di Alba vi lavorano 3.900 dipendenti, il 49% dei quali sono donne e il 25% con più di 45 anni.

Nonostante le dimensioni di impresa (15 stabilimenti, 32 consociate, 16.500 addetti) la caratteristica è di azienda a conduzione familiare, con una forte propensione alla promozione del benessere dei dipendenti. Di conseguenza, le maggiori iniziative intraprese in tema di age management riguardano il tema della salute e del benessere. Da anni, presso lo stabilimento di Alba, sono in funzione un servizio sociale e un centro medico, maggiormente utilizzati proprio dal personale più anziano. Per la comunità locale, lavorare in Ferrero rappresenta un traguardo molto ambito, proprio per la propensione allo sviluppo del benessere della manodopera.

Nello stesso tempo, nella filosofia aziendale di assicurarsi la fedeltà e la condivisione degli obiettivi da parte della manodopera, nel 1983 è stata istituita la Fondazione Ferrero che promuove iniziative specifiche per i pensionati che hanno lavorato per almeno 25 anni. Oltre 1.500 pensionati e pensionate prendono parte attiva alle numerose iniziative di carattere artistico, sociale, culturale, sportivo organizzate ogni anno dalla Fondazione, la quale organizza corsi di preparazione al volontariato; recentemente sono stati introdotti dei corsi di preparazione alla pensione per i dipendenti prossimi ad affrontare l'uscita dal mondo del lavoro. Trattandosi ancora di una sperimentazione, solo sei uomini vi hanno preso parte, ma i risultati indicano che simili opportunità formative consentono un approccio più fiducioso alla pensione e agiscono come rafforzamento delle performance lavorative anche di chi è prossimo a lasciare il lavoro. L'attività di preparazione alla pensione sarà estesa, sempre volontariamente, nei prossimi anni a tutti coloro con un'anzianità di servizio di almeno 25 anni. Le stesse organizzazioni sindacali condividono gli sforzi dell'impresa per una gestione delle risorse umane senza discriminazioni legate all'età e al sesso del personale.

9. Manital spa

Manital spa opera in due settori: il primo comprende servizi di lavanderia industriale, di sorveglianza, fornitura di servizi amministrativi; il secondo comprende servizi di manutenzione immobili, spazi verdi, impianti di riscaldamento, sistemi telefonici e telematici.

Costituitasi nel 1990 a Ivrea quando il gruppo Olivetti appaltò i servizi di manutenzione del verde, ha avuto una rapida crescita con la costituzione di diverse affiliate. Dà lavoro a circa 3.900 persone, la maggioranza delle quali sono lavoratori manuali. Circa il 40% sono addetti con più di 45 anni, e il 50% è rappresentato da donne.

Nel 1997 l'azienda assume 338 lavoratori con un'età media intorno ai 50 anni, provenienti dalle fabbriche Ansaldo (di Genova, Napoli e Legnano) a seguito di accordi seguiti alla chiusura degli stabilimenti. La ricollocazione lavorativa interessava operai, quasi tutti uomini, con bassa qualificazione, notevole anzianità di servizio, ma non sufficiente per andare in pensione.



Il piano aziendale comprendeva:

- la rimotivazione del personale, trattandosi di addetti anziani e in alcuni casi con disabilità;
- un percorso di sviluppo professionale;
- lo sviluppo di una nuova identità e appartenenza aziendale.

Le iniziative ebbero successo e il personale coinvolto trovò miglioramenti in termini di rimotivazione, di sviluppo di professionalità, e di incremento salariale, fino al raggiungimento dei requisiti per il pensionamento (sono 269 coloro che si sono ritirati dal lavoro nel periodo 1998-2004).

Successivamente il modello adottato da Manital è stato utilizzato anche per gestire la riconversione di circa tre migliaia di lavoratori socialmente utili, facenti parte di un piano nazionale concordato da governo, confindustria e organizzazioni sindacali, che ha coinvolto otto regioni italiane (avviato nel 2001). Oltre alla ricollocazione lavorativa, il piano ha favorito lo sviluppo professionale dei lavoratori, il 51% rappresentato da donne, attraverso piani di formazione e l'utilizzo di nuove tecnologie che hanno favorito una diversa organizzazione del lavoro, consentendo anche la costituzione di microimprese.

10. Cooperativa l'Incontro, Castelfranco Veneto

L'Incontro è una cooperativa sociale che opera nel settore del non profit, con sede in Castelfranco Veneto. Fondata nel 1991 gestisce residenze protette e centri sociali per la riabilitazione di persone con disagi psichici o condizioni di emarginazione sociale. Con un rapido sviluppo, la cooperativa diventa leader di un consorzio di 11 cooperative di lavoro che operano nei seguenti settori: assistenza a domicilio per persone anziane e disabili, assemblaggio di prodotti elettronici, produzione, trasformazione e vendita prodotti agricoli. Vi lavorano 274 addetti, il 20% sono donne, 144 soci-lavoratori e 130 maestri del lavoro. Questi sono dipendenti (con età media di 63-64 anni) assunti dalla cooperativa in fase adulta con il preciso obiettivo di utilizzarne le esperienze professionali in qualità di tutor verso la manodopera più anziana e con disabilità.

Nel 1992, in seguito alla necessità di reclutare personale da adibire ai servizi di assistenza sanitaria, la cooperativa decide di avvalersi della collaborazione di lavoratori e lavoratrici prepensionati o che, avendo perso il lavoro, non avevano maturato i requisiti per la pensione, o avevano lasciato il lavoro a causa di sopraggiunte disabilità, favorendone l'occupazione attraverso forme flessibili dell'orario di lavoro, come il part time e orari ciclici settimanali. L'iniziativa ha inizialmente interessato 20 infermiere, donne che avevano lasciato il lavoro nel settore pubblico, a causa di problemi di salute (non erano in grado di mantenere un'occupazione a tempo pieno); successivamente sono stati assunti uomini adulti, provenienti dalle industrie locali (comprese

le imprese agroalimentari) da utilizzare come maestri di lavoro per insegnare ai lavoratori con disabilità. L'esito di questi programmi di reclutamento è stata l'espansione dei settori di attività, oltre al reimpiego delle esperienze professionali di uomini e donne che hanno prolungato la loro vita lavorativa. Attualmente, le politiche di reclutamento del personale più anziano continuano (vi sono maestri del lavoro di oltre 70 anni), anche grazie a una maggiore flessibilità degli orari, ma sono state mirate alle nuove esigenze di qualità dei servizi erogati dalle cooperative.



Riferimenti bibliografici

- AA.VV. (2000), *Lavoratori maturi, occupazione e modelli di welfare. Nuove tendenze del mercato del lavoro e politiche di rafforzamento degli over 45*, atti della conferenza europea SPI-CGIL, supplemento a "Rassegna Sindacale", n. 27.
- AA.VV. (2005), *Quale futuro per gli over 45?*, volume redatto per il convegno "Troppo giovani per la pensione, troppo vecchi per lavorare", gennaio, Roma, organizzato dalle associazioni ATDAL, ALSOLE e Lavoro Over 40.
- Abburrà L., Donati E. (2004), *Ageing. Verso un mondo più maturo. Il mutamento delle età come fattore di innovazione sociale*, IRES Piemonte, Torino, collana "Quaderni di ricerca", n. 104.
- Abburrà L., Migliore M.C. (2004), *Le sfide della popolazione all'economia e alla politica. Scenari sociali e demografici per il Piemonte: alternative possibili e condizioni necessarie*, IRES Piemonte, Torino, "IresScenari – Secondo Rapporto Triennale", n. 4.
- Accornero A. (2005), *Questa ricerca, e le altre*, premessa a Carrieri M., Damiano C., Ugolini B. (a cura di), *Il lavoro che cambia. La più vasta ricerca sui lavoratori italiani*, Ediesse, Roma.
- Albertini S., Paiola M. (2006), *Strategie competitive e gestione delle risorse umane nelle medie imprese bresciane*, Università degli Studi di Brescia, Brescia.
- Anderson R. (2006), *European Initiatives for an Ageing Workforce: Trends in Age Management at the Workplace*, paper presentato al convegno "Il prolungamento della vita lavorativa dei giovani anziani", Labor – Laboratorio Riccardo Revelli, Moncalieri, 22 novembre.
- Bateson M.C. (1992), *Comporre una vita*, Feltrinelli, Milano.
- Butera F. (2005), *Tecnologia, organizzazione e lavoro: il progetto e la persona*, in "Sociologia del lavoro", n. 100, Franco Angeli, Milano.
- Carrera F., Mirabile M.L. (2003), *Lavoro e pensione. Diagnosi di un rapporto critico*, Ediesse Roma.
- Carrieri M., Damiano C., Ugolini B. (a cura di) (2005), *Il lavoro che cambia. La più vasta ricerca sui lavoratori italiani*, Ediesse, Roma.
- Commissione delle Comunità Europee (1999), *Towards a Europe for all Ages*, Com 1999, 221, final, Bruxelles.
- Commissione delle Comunità Europee (2002), *Joint Report by the Commission and the Council on Adequate and Sustainable Pensions*, Com 2002, YYY, final, Bruxelles.
- Commissione delle Comunità Europee (2002), *Increasing Labour Force Participation and Promoting Active Ageing*, Com 2002, 9, final, Bruxelles.



- Commissione delle Comunità Europee (2004), *Aumentare il tasso di occupazione dei lavoratori anziani e differire l'uscita dal mercato del lavoro*, Com 2004, 146, definitivo, Bruxelles.
- Commissione delle Comunità Europee (2006), *È ora di cambiare marcia. Il nuovo partenariato per la crescita e l'occupazione*, Com 2006, 30, definitivo, Bruxelles.
- Commissione Europea (2003), *Employment in Europe 2003. Recent Trend and Prospects*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Commissione Europea (2004), *Affrontare la sfida*, relazione del gruppo di alto livello presieduto da Wim Kok, strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione.
- Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (2005), *Rapporto sul mercato del lavoro 2004*, Commissione dell'Informazione (III), Roma.
- Demetrio D. (1998), *Tornare a crescere. L'età adulta fra persistenze e cambiamento*, Guerini, Milano.
- Demetrio D. (2005), *In età adulta. Le mutevoli fisionomie*, Guerini, Milano.
- De Vroom B. (2000), *Invecchiamento e lavoro*, in AA.VV., *Lavoratori maturi, occupazione e modelli di welfare. Nuove tendenze del mercato del lavoro e politiche di rafforzamento degli over 45*, atti della conferenza europea SPI-CGIL, supplemento a "Rassegna Sindacale", n. 27.
- Donati E., Bassanini C., Madami P. (2001), *Una nuova idea di età*, in *Più utili che anziane. Per una nuova idea di età*, Franco Angeli, Milano, collana "Pari e Dispari", n. 7.
- Donati E., Madami P. (2003), *Il futuro accanto. Nuove età per donne e uomini*, Fondazione ASM, Brescia, "Quaderni", n. 1.
- Donati E. (2006), *Articolazioni dei tempi di vita nella prospettiva di ageing society*, in "Economia & Lavoro", XL, gennaio-aprile, Carocci, Roma.
- European Work Organisation Network (EWON) (2001), *Integration of The Ageing Workforce*, paper tematico presentato alla DG Employment & Social Affairs, n. 3 novembre 2001.
- EUROSTAT (2003), *Labour Force Survey*, Banca dati New Cronos.
- Esping-Andersen G. (2000), *I fondamenti sociali delle economie postindustriali*, Il Mulino, Bologna.
- Fraccaroli F., Sarchielli G. (2002), *È tempo di lavoro. Per una psicologia dei tempi lavorativi*, Clueb, Bologna.
- Frey L. (a cura di) (2001), *Flessibilità e lavoro in età avanzata*, Franco Angeli, Milano, "Quaderni di Economia e Lavoro", n. 70.
- Friedan B. (1994), *L'età da inventare. La seconda metà della vita*, Frassinelli, Roma.
- Gallino L. (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Laterza, Roma-Bari.
- Gaullier X. (2003), *Le temps des retraites*, Editions du Seuil, Paris.

- Gherardi S. (2005), *La quotidianità del lavoro: quali categorie analitiche?*, introduzione al seminario “Il lavoro nella quotidianità, la quotidianità del lavoro”, Università Cà Foscari di Venezia e Associazione Italiana di Sociologia, aprile.
- Guillemard A.M. (2000), *La sfida dell'invecchiamento della manodopera e della fine della carriera in Europa*, in AA.VV., *Lavoratori maturi, occupazione e modelli di welfare. Nuove tendenze del mercato del lavoro e politiche di rafforzamento degli over 45*, atti della conferenza europea SPI-CGIL, supplemento a “Rassegna Sindacale”, n. 27.
- Guillemard A.M. (2003), *L'age de l'emploi. Les sociétés a l'épreuve du vieillissement*, Armand Colin, Paris.
- Hillman J. (2000), *La forza del carattere*, Adelphi, Milano.
- Ilmarinen J. (1999), *Ageing Workers in the European Union. Status and promotion on Work ability, employability and employment*, Ministry of Social Affairs and Health, Ministry of Labour, Helsinki.
- Ilmarinen J., Costa G. (2000), *L'invecchiamento dei lavoratori nell'Unione Europea*, in “La medicina del lavoro”, n. 91, Milano.
- ILO (2000), *Ageing of the Labour Force in the OECD Countries: Economic and Social Consequences*, International Labour Office, Ginevra.
- IRES CGIL (2005), *Gli over 45 come nuova domanda sociale. Politiche di Welfare e del lavoro, alla ricerca di un coordinamento territoriale*, IRES CGIL, Roma.
- ISTAT, Sabbadini L.L. (2005), *Come cambia la vita delle donne*, Ministero per le Pari Opportunità, Roma.
- Heinz W., *Lavoro e corso della vita: prospettive di ricerca comparativa*, in Saraceno C. (2001) (a cura di), *Età e corso della vita*, Il Mulino, Bologna.
- Kholi M., *Organizzazione sociale e costruzione soggettiva del corso di vita*, in Saraceno C. (2001), a cura di, *Età e corso della vita*, Il Mulino, Bologna.
- Laslett P. (1992), *Una nuova mappa della vita. L'emergere della terza età*, Il Mulino, Bologna.
- Lindley R. (2006), *Ageing and Employment: A European Perspective*, paper presentato al convegno “Il prolungamento della vita lavorativa dei giovani anziani”, Labor – Laboratorio Riccardo Revelli, Moncalieri, 22 novembre.
- Linfante G., Scassellati A. (2002), *Prolungamento della vita attiva e politiche del lavoro*, Franco Angeli, Milano, collana “ISFOL”.
- Maltby T. et al. (2004), *Ageing and the Transitions to Retirement: A Comparative Analysis of European Welfare States*, Ashgate, Aldershot.
- Marcaletti F. (2006), *I percorsi identitari dei lavoratori anziani: sintesi delle linee interpretative*, rapporto di ricerca.
- Micheli G. (a cura di) (2004), *La questione anziana. Ridisegnare le coordinate di una società che invecchia*, Franco Angeli, Milano.



- Mirabile M.L., Carrera F. (2000), *Lavoro e corsi di vita. L'invecchiamento sociale*, Ediesse, Roma.
- Molina S. (2000) (a cura di), *Le politiche aziendali per l'anzianato al lavoro in Italia*, Franco Angeli, Milano.
- Naegele G., Walker A. (2000), *Ageing in Employment. A European Code of Good Practice*, Eurolink Age, Bruxelles.
- Naegele G., Walker A. (2006), *A Guide to Good Practice in Age Management*, Office for Official Publications of The European Communities, Luxembourg.
- OECD (1998), *Maintaining Prosperity in an Ageing Society*, OECD, Paris.
- OECD (1998b), *Work-force Ageing in OECD Countries*, in *Economic Outlook*, OECD, Paris.
- OECD (2000), *Reforms for an Ageing Society*, Social Issue, OECD, Paris.
- OECD (2004), *Ageing and Employment Policies - Italy*, OECD, Paris.
- OECD (2006), *Live Longer, Work Longer*, OECD, Paris.
- Olmoti G. (1998), *Il boom, 1954-1967, Storia fotografica della società Italiana*, Editori Riuniti, Roma.
- ONU – Division for Society Policy and Development (1998), *Towards a Society for All Ages*, www.un.org/esa/socdev/ageing.
- ONU (2003), *New Age for All Ages*.
- Naldini M. (2006), *Le politiche sociali in Europa. Trasformazioni dei bisogni e risposte di policy*, Carocci, Roma.
- Partnership Progetto Equal (2006), *Age Management. Il valore dell'esperienza nelle organizzazioni del lavoro*, Franco Angeli, Milano.
- Pearlin L.I. (1982), *Discontinuities in the Study of Ageing*, in Hareven T., Adams H.J. (a cura di), *Ageing and the Life Course Transitions: An Interdisciplinary Perspective*, The Guilford Press, New York.
- Piazza M. (1999), *Le ragazze di cinquantanni. Amori, lavori, famiglie e nuove libertà*, Mondadori, Milano.
- Piccone Stella S., Saraceno C. (1996) (a cura di), *Genere. La costruzione sociale del femminile e del maschile*, Il Mulino, Bologna.
- Porcari S., Riccone P., Folini G., (2004), *I lavoratori adulti tra programmazione regionale e politiche locali. Un'analisi comparata*, ISFOL, Roma, collana "Monografie sul mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 12.
- Reyneri E. (2002), *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Reyneri E. (2004), *Verso una nuova società del lavoro diffuso e plurale*, intervento al congresso "Anni in salita. Speranze e paure degli italiani", novembre, Roma, organizzato dall'Associazione Italiana di Sociologia.
- Saraceno C. (a cura di) (2001), *Età e corso della vita*, Il Mulino, Bologna.

- Saraceno C. (1987), *Pluralità e mutamento*, Franco Angeli, Milano.
- Schizzerotto A. (a cura di) (2002), *Vite ineguali. Disuguaglianze e corsi di vita nell'Italia contemporanea*, Il Mulino, Bologna.
- Sennet R. (2001), *L'uomo flessibile. Le conseguenze del nuovo capitalismo sulla vita personale*, Feltrinelli, Milano.
- Sgritta G.B. (2005), *La difficile sintesi: popolazione, reti sociali, cittadinanza*, in Caroli M., Sgritta G.B., Treu M.C. (a cura di), *Brescia 2015*, Franco Angeli, Milano.
- SHARE – Health, Ageing and Retirement in Europe (2005), *First Results from the Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe*, Mannheim Research Institute for the Economics of Aging (MEA), European Commission, Bruxelles.
- Supiot A. (a cura di) (2003), *Il futuro del lavoro*, Carocci, Roma, Edizione italiana a cura di Paolo Barbieri ed Enzo Mingione.
- Taylor P. (2006), *Employment Initiatives for an Ageing Workforce in the EU 15*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Trentin B. (2004), *La libertà viene prima. La libertà come posta in gioco nel conflitto sociale*, Editori Riuniti, Roma.
- Walker A. (a cura di) (1997), *Combating Age Barriers in Employment*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Walker A. (a cura di) (1999), *Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- Walker A. (2002), *Active Strategies for Older Workers in the UK*, in Jepsen M., Foden D., Hutsebaut M. (a cura di), *Actives Strategies for Older Workers*, Etui, Bruxelles.
- Walker A., Taylor P. (a cura di) (1998), *Combating Age Barriers in Employement: A European Portfolio of Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

