Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana
Dipartimento economia aziendale, sanità e sociale

SUPSI

Invecchiamento demografico della popolazione: quali sfide e/o opportunità per le imprese svizzere?

L'importanza dell'age management nella gestione strategica delle risorse umane

Studente
Gabriele Badinotti

Relatore
Prof. Siegfried Alberton

Corso di laurea
Economia Aziendale

Indirizzo di approfondimento
Accounting & Controlling

Progetto
Tesi di Bachelor

Manno, 21 settembre 2016

STUDENTSUPSI

Invecchiamento demografico della popolazione: quali sfide e/o opportunità per le imprese svizzere?

Autore: Gabriele Badinotti
Relatore: Prof. Siegfried Alberton

Tesi di Bachelor
Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana
Dipartimento Economia Aziendale, Sanità e Sociale (DEASS)

Manno, 21 settembre 2016

“L’autore è l’unico responsabile di quanto contenuto nel lavoro”.

“Youth is a blunder,
manhood a struggle,
old age a regret.”

Benjamin Disraeli, 1804 - 1881

ABSTRACT

Nei paesi industrializzati l'interesse nei confronti dell'*age management* è aumentato significativamente nel corso degli ultimi anni. Questo *focus* è provocato dall'invecchiamento della popolazione che distingue le nazioni maggiormente sviluppate, tra le quali anche la Svizzera, dove l'inversione della piramide demografica genera un aumento costante dell'età media dei lavoratori. A questo proposito, le sfide poste da una forza lavoro matura richiedono un abbattimento degli stereotipi giovanilisti con l'obiettivo di affrontare il paradosso età-occupazione-performance mediante sistemi di gestione del personale *age sensitive*. All'interno di questa ricerca, realizzata grazie allo studio dei dati secondari e l'analisi dei dati primari raccolti per mezzo di un sondaggio, si fornisce una panoramica in merito allo stato dell'arte sulla tematica dell'*age management*. In particolare, si approfondiscono quelle pratiche in grado di valorizzare i lavoratori maturi e, successivamente, si analizza la relazione esistente tra l'età e la performance aziendale. I risultati, ottenuti in virtù delle informazioni raccolte, mostrano come una crescita della produttività, in alcune circostanze, sembrerebbe essersi manifestata con maggiore difficoltà nei contesti aziendali caratterizzati da un'età media piuttosto avanzata. D'altra parte, in alcuni casi sembrerebbe che l'impiego delle pratiche di *age management* possa avere favorito l'incremento della produttività stessa. In ogni caso, si rileva tuttora un approccio prevalentemente passivo nei confronti delle politiche di gestione dell'età.

INDICE

ABSTRACT I

INDICE II

INDICE DELLE FIGURE IV

INDICE DELLE TABELLE V

PARTE PRIMA: INTRODUZIONE

1.1 Introduzione generale 2

1.2 Obiettivi e metodologia di ricerca 3

PARTE SECONDA: INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE

2.1 Introduzione 5

2.2 Evoluzione della struttura dell'età in Svizzera 6

2.3 Evoluzione della struttura dell'età in Ticino 8

2.4 Invecchiamento demografico della popolazione: impatti e implicazioni sulle realtà aziendali ... 9

PARTE TERZA: FONDAMENTA TEORICHE DELL'AGE MANAGEMENT

3.1 Introduzione all'age management 11

3.1.1 Breve storia dell'age management 12

3.1.2 Age management quale elemento centrale del diversity management 13

3.2 Alcune definizioni di age management 14

3.3 Age management quale elemento integrante nella gestione strategica delle risorse umane ... 16

PARTE QUARTA: PRATICHE DI AGE MANAGEMENT

4.1 Sistemi di gestione del personale age sensitive 17

4.1.1 Selezione 18

4.1.2 Formazione e apprendimento permanente 19

4.1.3 Retention 20

4.1.4 Lo sviluppo di carriera 21

4.1.5 Orario di lavoro, flessibilità e tutela della salute 22

4.1.6 Mobilità interna 23

4.1.7 Uscita e transazione verso il pensionamento 24

4.1.8 Intergenerational knowledge transfer 24

4.2 Riepilogo dei principali interventi di age management 26

4.3 Principali benefici delle pratiche di age management 27

4.4 Conclusioni e considerazioni sulle pratiche di age management 28

PARTE QUINTA: ETÀ E PERFORMANCE AZIENDALE

5.1 La produttività quale indicatore della performance aziendale 30

5.2 La relazione tra l'età e la produttività 31

PARTE SESTA: INDAGINE EMPIRICA

6.1 Introduzione all'indagine empirica 34

6.2 Piano di campionamento e strumenti 35

6.3 Modello interpretativo dell'indagine 36

6.4 Analisi dei questionari 37

6.4.1 Settori di appartenenza delle aziende rispondenti al sondaggio 37

6.4.2 Dimensioni delle aziende rispondenti al sondaggio 38

6.4.3 Struttura demografica delle aziende rispondenti al sondaggio 38

6.4.4 Variazione della produttività per rapporto all'età media dei lavoratori 40

6.4.5 Pratiche di age management 43

6.4.6 Variazione della produttività per rapporto alle pratiche di age management 46

6.4.7 Le modalità di definizione della produttività 47

6.5 Conclusioni e considerazioni sull'indagine empirica 52

PARTE SETTIMA: RACCOMANDAZIONI

7.1 Raccomandazioni 56

7.1.1 Analisi della situazione aziendale 57

7.1.2 Impegno del vertice aziendale 59

7.1.3 Responsabilità dell'intervento 59

7.1.4 Definizione degli obiettivi 60

7.1.5 Progettazione delle azioni 61

7.1.6 Intervento 62

7.1.7 Monitoraggio dei risultati e propensione al miglioramento continuo 62

PARTE OTTAVA: CONCLUSIONI

8.1 Conclusioni 65

8.2 Ringraziamenti 67

BIBLIOGRAFIA 69

ALLEGATI 77

INDICE DELLE FIGURE

Figura 1: Piramide della popolazione della Svizzera 2015, scenario di riferimento A-00-2015..... 6

Figura 2: Piramide della popolazione della Svizzera 2045, scenario di riferimento A-00-2015..... 6

Figura 3: Evoluzione dell'età media della popolazione svizzera, 1990-2045..... 7

Figura 4: Piramide dell'età in Ticino, secondo il sesso, anni 2008, 2020 e 2040..... 8

Figura 5: Dimensione della produttività.....31

Figura 6: Ciclo di vita delle competenze 32

Figura 7: Ciclo di vita delle competenze in un contesto lavorativo orientato all'età 32

Figura 8: Schema dei fattori chiave legati all'età che possono influenzare la produttività.....33

Figura 9: Età media quinquennale e variazione percentuale della produttività.....41

Figura 10: Age management tools.....56

Figura 11: Evoluzione del saldo migratorio verso la Svizzera 78

Figura 12: Evoluzione della speranza di vita alla nascita, degli uomini e delle donne 79

Figura 13: Evoluzione della popolazione residente permanente della Svizzera, 1990-2045 80

INDICE DELLE TABELLE

Tabella 1: Riepilogo dei principali interventi di age management.....26

Tabella 2: Principali benefici delle pratiche di age management.....27

Tabella 3: Settori di appartenenza delle aziende rispondenti al sondaggio.....37

Tabella 4: Dimensioni delle aziende rispondenti al sondaggio.....38

Tabella 5: Età media della popolazione attiva in Svizzera e nei settori manifatturieri, 2011-2015..39

Tabella 6: Età media quinquennale e variazione qualitativa della produttività.....40

Tabella 7: Dettagli delle osservazioni anomale di cui alla figura 9 42

Tabella 8: Pratiche di age management impiegate dalle imprese rispondenti al sondaggio.....43

Tabella 9: Dimensioni aziendali e impiego delle pratiche di age management.....44

Tabella 10: Età media dei lavoratori e impiego delle pratiche di age management.....45

Tabella 11: Impiego delle pratiche di age management e variazione della produttività 46

Tabella 12: Modalità di definizione della produttività nelle aziende rispondenti al sondaggio.....47

Tabella 13: Struttura demografica delle imprese in funzione delle tre principali modalità di definizione della produttività 48

Tabella 14: Età media quinquennale e variazione qualitativa della produttività in funzione delle tre principali modalità di definizione della stessa 49

Tabella 15: Correlazione tra l'età media quinquennale e la variazione della produttività in funzione delle tre principali modalità di definizione della stessa.....49

Tabella 16: Impiego delle pratiche di age management in funzione delle tre principali modalità di definizione della produttività 50

Tabella 17: Impiego delle pratiche di age management e variazione della produttività in funzione delle tre principali modalità di definizione della stessa.....51

Tabella 18: Sintesi dei principali risultati emersi a seguito dell'indagine complessiva 52

Tabella 19: Sintesi dei risultati più rappresentativi emersi a seguito dell'indagine in funzione delle tre principali modalità di definizione della produttività 53

Tabella 20: Descrizione degli scenari di evoluzione della popolazione svizzera 77

Tabella 21: Overview di alcuni studi in merito all'età e la produttività.....81

Tabella 22: Caratteristiche delle imprese che definiscono la produttività in termini di unità di prodotto per ora lavorativa.....89

Tabella 23: Caratteristiche delle imprese che definiscono la produttività in termini di cifra d'affari per collaboratore 91

Tabella 24: Caratteristiche delle imprese che definiscono la produttività in termini di cifra d'affari per ora lavorativa.....93

Introduzione

PARTE PRIMA: INTRODUZIONE

1.1 Introduzione generale

L'evoluzione demografica che distinguerà la Svizzera nel corso dei prossimi decenni provocherà un aumento importante dell'età media della popolazione attiva nel mondo del lavoro. A questo proposito, la cultura organizzativa alimenta già da alcuni anni il concetto di "*ageism"*, termine inglese che viene utilizzato per definire l'invecchiamento della popolazione aziendale e, parallelamente, l'esistenza della discriminazione per età nelle strutture imprenditoriali (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 106).

La competitività del mercato stimola le aziende a ricercare nei collaboratori maggiore efficienza. Nella cultura dominante, questa, è sinonimo di velocità d'azione che, stereotipicamente, è associata ai giovani (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 106). Da qui nasce un'inevitabile logica svalutativa nei confronti dei lavoratori maturi che, generalmente, sono rappresentati dai collaboratori che oltrepassano la soglia dei 45-50 anni di età. Conseguentemente, questi ultimi possono essere soggetti ad una perdita prematura dell'occupazione, così come a problemi di reinserimento e di esclusione dai processi di formazione e sviluppo (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 106). Tuttavia, il fattore "età" non dovrebbe essere un elemento importante per definire competenze, motivazioni e prestazioni di un dipendente (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 107). Infatti, i nuovi scenari industriali e il peso economico del sistema pensionistico annessi ai cambiamenti demografici attuali e futuri, quali il flusso migratorio e il prolungamento delle aspettative di vita, inducono un ripensamento generale in merito alla tematica indagata.

In un contesto d'invecchiamento della forza lavoro abbattere le barriere legate all'età è ormai una necessità al punto tale che, attraverso le giuste politiche di *age management*, l'evoluzione della struttura demografica sia una prerogativa affinché le imprese possano crearsi delle opportunità di *performance* mediante la valorizzazione dei lavoratori maturi. In altri termini, le organizzazioni dovrebbero attivarsi in modo strategico integrando pratiche di *management* dell'età all'interno dei processi di gestione delle risorse umane. In questo senso, dovrebbero essere definiti degli *asset* aziendali che possano essere in grado di stabilire un clima di totale accettazione, apprezzamento e valorizzazione dei lavoratori *over* 45-50.

L'impiego di buone pratiche di *age management*, dal punto di vista imprenditoriale, rappresenta il presupposto più importante per una gestione ottimale dell'aumento significativo del grado di partecipazione al mercato del lavoro da parte dei lavoratori più anziani.

1.2 Obiettivi e metodologia di ricerca

L'obiettivo principale di questa ricerca è quello di descrivere, analizzare e valutare le tecniche e gli strumenti di gestione delle età in azienda al fine di favorire l'espressione del potenziale individuale, generazionale e intergenerazionale e che siano da leggersi anche in termini di effetti sulla performance aziendale.

Una prima parte di questa ricerca ha permesso di comprendere il fenomeno dell'invecchiamento demografico della popolazione e, in particolare, l'evoluzione della struttura dell'età che influenzerà il futuro economico e sociale sia della Confederazione sia del Cantone Ticino. In secondo luogo, si sono analizzate le pratiche di *age management* con l'intento di fornire degli strumenti che possano essere in grado di valorizzare e gestire l'elevato numero di lavoratori maturi che andranno a costituire le imprese nell'arco di qualche decennio. Dopodiché, in funzione della letteratura consultata, si è cercato di comprendere in che modo l'età dei lavoratori possa influire sulla performance aziendale e, unitamente, quale possa essere il ruolo delle pratiche di gestione dell'età all'interno di questa relazione. A questo proposito, ciò che ne è emerso dal punto di visto teorico, è stato successivamente verificato mediante un'indagine empirica. Infine, viene proposto un possibile processo d'integrazione delle pratiche di *age management* con l'obiettivo di agevolare le imprese volenterose di affrontare proattivamente la problematica dell'invecchiamento demografico aziendale e, allo stesso tempo, favorirne la performance.

Le tematiche affrontate hanno richiesto dapprima un'ampia e approfondita analisi della letteratura. A questo scopo, si è fatto riferimento principalmente a pubblicazioni e articoli scientifici, nonché a studi e rapporti tecnici e specialistici sui temi dell'*age management*, del *diversity management*, della gestione strategica delle risorse umane e della gestione della performance aziendale. Quest'approccio ha consentito, innanzitutto, di meglio comprendere le cause che oggi portano la gestione delle età in azienda ad essere, necessariamente, tra le tematiche d'attualità nei paesi industrializzati. Inoltre, l'analisi dei dati secondari ha permesso di conoscere le principali peculiarità attinenti all'*age management*, così da definire una panoramica teorica in merito alla tematica studiata. Per di più, è stato anche possibile analizzare alcune ricerche sperimentali svolte nel corso degli ultimi anni. Queste hanno fornito ottimi spunti di riflessione soprattutto in funzione dell'indagine empirica. A questo proposito, la raccolta dei dati primari, svolta per mezzo di un questionario elettronico, ha permesso di ottenere informazioni oggettive e in modo strutturato al fine di descrivere il fenomeno indagato (di cui al paragrafo precedente) e le modalità con le quali lo stesso si manifesta. Si giustifica pertanto l'approccio quantitativo dell'indagine che, oltretutto, si è svolta in funzione dell'impiego di specifici *design* di ricerca quali il *multiple case study* e il *comparative*.

Invecchiamento demografico della popolazione

Evoluzione della struttura dell'età

PARTE SECONDA: INVECCHIAMENTO DELLA POPOLAZIONE

2.1 Introduzione

La popolazione mondiale subisce un invecchiamento significativo ormai dalla metà del XX secolo (Nazioni Unite, 2013, p. 1). Generalmente, questo fenomeno si manifesta in modo accelerato nei paesi (post) industrializzati. Tuttavia, sembrerebbe che anche le nazioni dove oggi sono dominanti le generazioni più giovani, nell'arco di qualche decennio dovranno confrontarsi con questa problematica, indipendentemente dall'importanza dello sviluppo economico e sociale che distingueranno le stesse (Istituto del rischio, 2005, p. 5).

Con il termine "invecchiamento" s'intende il processo mediante il quale all'interno della popolazione totale si registra un aumento della proporzione delle persone anziane (Nazioni Unite, 2013, p. 1). Tuttavia, spiegare cosa significhi essere anziani non è per niente facile in ferimento alle dimensioni biologiche, funzionali, psicologiche, sociali, legali e culturali alle quali questa nozione deve sottostare (Giudici, Cavalli, Egloff & Masotti, 2015, p. 12). Per di più, oltre ad essere multidimensionale, la definizione dell'anzianità varia anche nello spazio, sia in termini geografici sia in termini sociali, e con il tempo (Giudici, Cavalli, Egloff & Masotti, 2015, p. 13).

La natura dell'invecchiamento della popolazione non ha precedenti storici e, per questo motivo, non è possibile definire con certezza come si svilupperà nel corso del tempo o, allo stesso modo, quali possano essere i metodi migliori per gestirlo (Bloom, Canning & Fink, 2011, p. 8). Tuttavia, considerando l'importanza dei suoi effetti sociali e politici, oltre che economici, sapere interpretare le tendenze demografiche in termini di opportunità e/o minacce rappresenta già sin d'ora un compito inalienabile per le imprese. Proprio per questo motivo, l'aggiornamento in merito alle trasformazioni di cui sopra risulta essere essenziale in quanto permette di assumere consapevolezza sulle conseguenze che, inevitabilmente, andranno a ripercuotersi all'interno delle strutture demografiche aziendali. D'altra parte, assorbire positivamente le trasformazioni demografiche richiede la realizzazione di un importante processo di cambiamento che interessa non solo le imprese, ma anche altri soggetti quali individui, famiglie, ambiti di relazione quotidiana, organizzazioni e i più ampi aggregati sociali ed economici (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 9).

L'analisi che segue espone l'evoluzione della struttura dell'età in Svizzera e nel Cantone Ticino secondo le indicazioni reperibili nei rapporti specialistici dell'Ufficio Federale di Statistica (UST) e dell'Ufficio di Statistica del Cantone Ticino (USTAT).

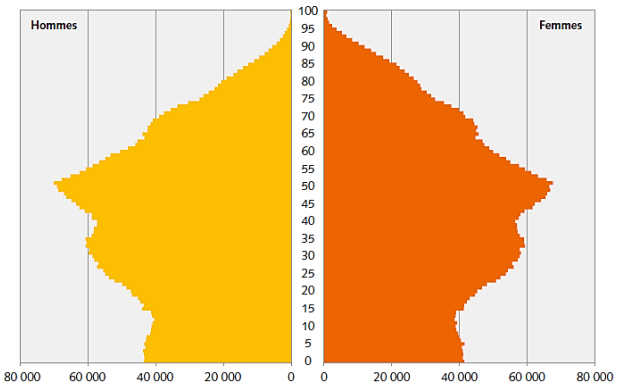
.

2.2 Evoluzione della struttura dell'età in Svizzera

L'evoluzione futura della popolazione svizzera sarà influenzata prevalentemente dalla mutazione del contesto socio-economico e politico del Paese (UST, 2015c, p. 1). Poiché nei prossimi decenni le nascite saranno relativamente stabili, mentre il numero dei decessi tenderà ad aumentare, la crescita naturale inciderà poco o nulla sull'incremento della popolazione (UST, 2015c, p. 1). Il principale fattore che distinguerà l'evoluzione demografica sarà il saldo migratorio (UST, 2015c, p. 1). Questo significa che, rispetto ad oggi, l'invecchiamento demografico accelererà ulteriormente divenendo considerevole nel corso dei prossimi decenni. L'aumento della proporzione di popolazione anziana, rispetto a quella più giovane, sarà quindi marcato e rapido (UST, 2015c, p. 2).

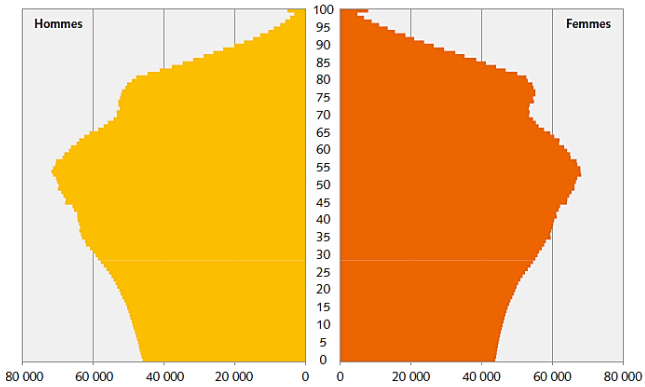
Di conseguenza, la struttura dell'età della popolazione svizzera subirà un'importante trasformazione nel corso del prossimo trentennio. Infatti, secondo lo scenario di riferimento (approfondito nell'allegato 1), mentre la base della piramide dell'età resterà stabile, la pancia della stessa tenderà ad allargarsi in modo sostanziale, a causa dei motivi espressi nel paragrafo precedente. A questo proposito, le figure 1 e 2 mostrano l'evoluzione della situazione piramidale con riferimento all'anno 2015, rispettivamente 2045.

Figura 1: Piramide della popolazione della Svizzera 2015, scenario di riferimento A-00-2015



Fonte: Ufficio Federale di Statistica [UST], 2015b

Figura 2: Piramide della popolazione della Svizzera 2045, scenario di riferimento A-00-2015



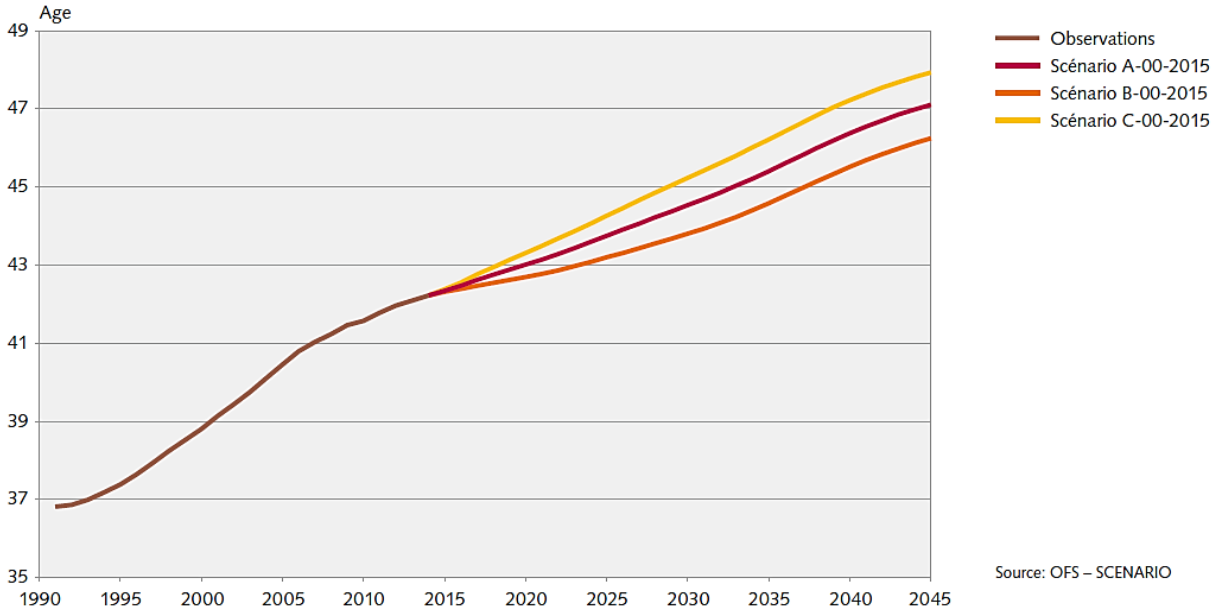
Fonte: Ufficio Federale di Statistica [UST], 2015b

La figura 1 espone la struttura dell'età della popolazione svizzera registrata alla fine del 2015. Nonostante si tratti di una situazione definita nella norma e riflettente un invecchiamento considerato regolare, è possibile notare il trend che ne contrassegnerà la sua evoluzione nel corso dei prossimi anni. A questo proposito, la figura 2 mostra la struttura dell'età della popolazione svizzera prevista nel 2045. Questa sarà influenzata dalla bassa fecondità censita negli ultimi decenni, dall'elevato numero di persone nate dal 1950 al 1970 e dall'elevato tasso d'immigrazione che si censirà anche nel futuro (UST, 2015b, p. 10). In altri termini, la struttura di cui alla figura 2 sarà sostenuta da un'importante crescita della popolazione (come dimostra l'allegato 2).

In generale, si osserva una chiara trasformazione della piramide demografica: la classica struttura triangolare, nell'arco di nemmeno mezzo secolo, lascerà tendenzialmente spazio ad una forma a fungo. Questa rispecchierà l'elevato numero di residenti anziani per rapporto ad una percentuale più ridotta di residenti giovani. Inoltre si consideri che, a causa dell'assestamento dei tassi di fertilità e del contenuto tasso di mortalità previsto anche oltre il 2045, la percentuale di anziani per rapporto ai giovani rimarrà elevata anche dal momento in cui le generazioni del *baby boom* saranno scomparse (UST, 2015b, p. 11).

Alternativamente, la trasformazione della piramide demografica può essere rappresentata mediante la figura 3, in grado di esprimere l'evoluzione dell'età media della popolazione svizzera.

Figura 3: Evoluzione dell'età media della popolazione svizzera, 1990-2045



Fonte: Ufficio Federale di Statistica [UST], 2015b

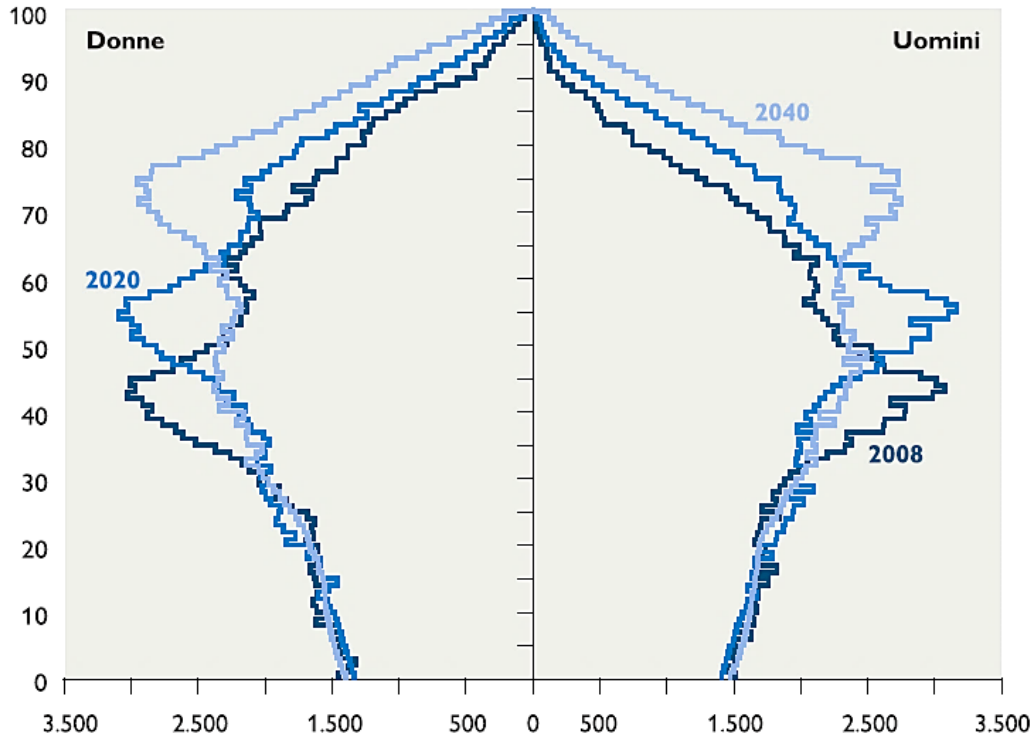
Secondo lo scenario di riferimento rappresentato mediante la figura 3 (linea viola), l'età media della popolazione svizzera subirà un aumento continuo e, nel 2045, si attesterà intorno ai 47 anni rispecchiando, di fatto, l'evoluzione di cui alla figura 2. Ciò significa che, dal 1990, l'età media della popolazione svizzera registrerà una crescita di circa 10 anni.

In conclusione, come già potuto constatare, la crescita e l'evoluzione della struttura dell'età della popolazione svizzera dipenderanno sostanzialmente, oltre che dall'aumento della speranza di vita, dal flusso migratorio. Per questo motivo, a causa dei fattori macroambientali che si potrebbero manifestare nel corso degli anni, le ipotesi elaborate possono essere soggette a cambiamenti anche piuttosto rapidi e quindi, nel lungo termine, sono da considerarsi alquanto delicate (UST, 2015b, p. 15).

2.3 Evoluzione della struttura dell'età in Ticino

Analogamente a quanto accade a livello nazionale, anche in Ticino si rileva un progressivo invecchiamento della popolazione che, inevitabilmente, trasformerà la piramide demografica per gli stessi motivi di cui al capitolo 2.2. A questo proposito, la figura 4 mostra l'evoluzione della struttura dell'età della popolazione ticinese, secondo il sesso e con riferimento agli anni 2008, 2020 e 2040.

Figura 4: Piramide dell'età in Ticino, secondo il sesso, anni 2008, 2020 e 2040



Fonte: Moreau, 2010

In generale, come anticipato, la figura 4 mostra una situazione secondo la quale anche il Cantone Ticino subirà un invecchiamento demografico piuttosto evidente. In questo senso, si rileva un incremento importante dell'età media cantonale che, nel 2040, dovrebbe raggiungere i 49 anni, rispetto ai 43,5 anni registrati nel 2008 (Moreau, 2010, p. 17-18). In altri termini, nel corso del tempo, il numero delle persone che oltrepassa la soglia dei 65 anni, per rapporto alla totalità della popolazione, aumenterà costantemente. Infatti, tra il 2008 e il 2040 si prevede una perdita di circa 9'000 abitanti di età inferiore ai 65 anni e, parallelamente, un aumento di quasi 56'000 abitanti che oltrepassano la soglia dei 64 anni (Moreau, 2010, p. 18).

Si noti che, con riferimento all'anno 2008, la piramide dell'età della popolazione ticinese assumeva già una forma piuttosto allargata al centro e più stretta alla base, sinonimo di una bassa natalità e di una marcata presenza di persone anziane.

2.4 Invecchiamento demografico della popolazione: impatti e implicazioni sulle realtà aziendali

Secondo lo scenario di riferimento delle prospettive elaborate dall'UST, entro il 2045 la popolazione attiva nel mondo del lavoro aumenterà dell'11% e, inevitabilmente, si assisterà ad una crescita dell'età media dei lavoratori (UST, 2015c, p. 2). A questo proposito, l'invecchiamento della popolazione attiva richiederà l'introduzione di strumenti *ad hoc* in grado di gestire l'elevato numero di lavoratori maturi che, tendenzialmente, andranno a costituire le aziende nel corso dei prossimi anni. Le pratiche di *management* dell'età divengono quindi dispositivi di fondamentale importanza innovativa e strategica. Infatti, le aziende sono costrette ad adeguare la propria organizzazione in funzione delle necessità peculiari di una forza lavoro sempre più anziana, configurando delle politiche del personale *age-sensitive* in grado di valorizzare in modo differenziato i lavoratori maturi (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 3). In questo senso, è possibile sostenere che il tema dell'età non è solamente una moda manageriale ma, come analizzato, rappresenterà un elemento centrale nella gestione delle diversità all'interno delle aziende (Bombelli, 2013, p. 73).

Inoltre, l'invecchiamento demografico della popolazione causa l'estensione della cosiddetta distanza generazionale che, a sua volta, determina uno squilibrio e un conseguente *trade off* tra "esperienza" e "innovazione" che, parimenti, pone le aziende di fronte ad un problema di competitività e di gestione delle risorse umane (Bombelli, 2013, p. 183). Da un lato, vi sono gli incentivi con l'obiettivo di trattenere gli anziani il più a lungo possibile in azienda e quindi prolungarne la vita lavorativa. D'altra parte, le figure giovanili diventeranno proporzionalmente meno presenti, riducendo il flusso di energia e competenze di cui sono specifici portatori (Bombelli, 2013, p. 183). Ne consegue una riduzione delle risorse in grado di sostenere i processi innovativi delle aziende e, parallelamente, una diminuzione della competitività delle stesse rispetto ai paesi in cui il problema dell'invecchiamento demografico risulta essere meno pressante (Bombelli, 2013, p. 183). Tuttavia, le imprese di oggi necessitano sia dell'esperienza maturata dai collaboratori più anziani, sia delle competenze più generali, come pure delle conoscenze più moderne e innovative che possono essere messe a disposizione dalle nuove generazioni (Bombelli, 2013, p. 184).

Nei contesti aziendali caratterizzati da generazioni compresenti, il trasferimento di conoscenze non si deve limitare ad essere unidirezionale, la conciliazione vita-lavoro deve riguardare anche gli uomini e non solo le donne, i periodi di formazione e i cambiamenti di mansione devono essere previsti e regolati, così come i percorsi di carriera che devono adeguarsi alle esigenze delle parti (Bombelli, 2013, p. 184). Ecco che, allora, trova la sua ragione d'essere la politica dell'*age management*, in grado di tenere in considerazione le differenze in termini di attitudini e competenze, agevolando la cooperazione tra le generazioni con lo scopo di migliorare la soddisfazione dei dipendenti e la competitività delle imprese (Bombelli, 2013, p. 184).

Age Management

Fondamenta teoriche e strumenti

PARTE TERZA: FONDAMENTA TEORICHE DELL'AGE MANAGEMENT

3.1 Introduzione all'age management

La futura crescita economica, così come la competitività e l'efficienza delle imprese dipenderanno apparentemente dalle modalità con le quali le stesse saranno capaci di gestire in maniera performante l'invecchiamento della propria struttura demografica (Naegele & Walker, 2006, p. 1). Tuttavia, le problematiche strettamente legate alle trasformazioni socio-demografiche descritte nella parte seconda di questa ricerca sembrano ancora ignorate da molte (forse troppe) realtà imprenditoriali.

Le risposte alle sfide provocate da una forza lavoro matura devono includere l'intero spettro dei sistemi operativi di gestione delle risorse umane (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 3). Queste dovrebbero configurare una politica del personale *age sensitive* che sia in grado di garantire un ampio ventaglio d'interventi mirati (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 3). Oltre ad essere in linea con la *policy* generale mediante la quale i collaboratori sono gestiti, gli stessi dovrebbero valorizzare in maniera piuttosto differenziata i lavoratori più anziani (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 3).

L'impiego delle pratiche di *age managament*, prima di tutto, permetterà di sostenere le imprese nel corso del processo di aggiustamento all'inevitabile invecchiamento della forza lavoro (Naegele & Walker, 2006, p. 2). Inoltre, queste consentiranno di accrescere la competitività e la produttività dei lavoratori maturi, così come ad incrementare il grado di occupazione degli stessi sia in termini di figure maschili sia in termini di figure femminili (Naegele & Walker, 2006, p. 2). Per di più, le politiche di *management* dell'età favoriscono il prolungamento della vita lavorativa e assicurano maggiormente le pari opportunità tra i collaboratori appartenenti alle diverse generazioni (Naegele & Walker, 2006, p. 2).

In generale, esiste una pressione economico-sociale alquanto rilevante affinché la gestione dell'età nel mondo del lavoro diventi una priorità *manageriale*. Infatti, nel medio-lungo termine le imprese non potranno più fare affidamento in un bacino sufficiente di giovani lavoratori e, allo stesso tempo, dovranno confrontarsi con l'invecchiamento della forza lavoro di cui dispongono attualmente (Naegele & Walker, 2006, p. 2). Per questo motivo, gli studi scientifici consultati pongono l'accento sull'imminente necessità d'intervento al fine di poter cogliere le opportunità che ne emergono a seguito dei cambiamenti macroambientali di cui sopra. Diversamente, le azioni intraprese saranno puramente di tipo difensivo o di attenuazione di eventuali problematiche emerse a seguito dello scarso interesse dimostrato. La premessa dell'*age management*, infatti, è che più velocemente siano integrati ed impiegati processi mirati alla gestione dell'età, minori saranno le probabilità di riscontrare difficoltà di competitività e performance.

3.1.1 Breve storia dell'age management

Secondo Riccio e Scassellati (2008, p. 9) la relazione tra l'occupazione e l'*age management* ha conquistato un'importanza rilevante nell'economia e nelle strategie dell'Unione Europea ormai da circa una trentina di anni dopo che, nei paesi post-industrializzati, l'aumento delle aspettative di vita ha causato una crisi generale dei sistemi pensionistici e della previdenza sociale. Questa evoluzione ha sollecitato l'interesse degli organi istituzionali non solo nazionali, ma anche internazionali, oltre che di altre organizzazioni direttamente coinvolte quali, ad esempio, le imprese. Tuttavia, solo nel 1990 il rapporto tra l'età e l'impiego entrò definitivamente nelle aree strategiche da monitorare regolarmente, ovvero nel momento in cui venne inaugurato l'*European Observatory on Ageing and Older People*.

In seguito, l'interesse concreto nei confronti dell'*age management* si manifestò nel 1994, quando il Consiglio europeo di Essen e la seguente Risoluzione sull'occupazione dei lavoratori anziani disegnarono i primi piani d'azione (Riccio & Scassellati, 2008, p. 9). Quest'ultima rilevò tematiche estremamente importanti ancora al giorno d'oggi, quali lo sviluppo di una formazione professionale *ad hoc* per i lavoratori maturi, campagne informative sulle ripercussioni della disoccupazione in età avanzata e misure atte al ricollocamento e la demolizione delle barriere all'impiego nei confronti dei lavoratori maturi (Riccio & Scassellati, 2008, p. 9). Nonostante la Risoluzione non fosse vincolante, in quanto non si trattava in alcun modo di una norma legale, iniziarono a prendere forma le prime linee guida con lo scopo di facilitare il progresso delle azioni concrete (Riccio & Scassellati, 2008, p. 9).

Sempre secondo Riccio e Scassellati (2008, p. 9) alla fine degli anni novanta le *policies* in merito alla tematica dell'*age management* iniziarono ad essere sempre più specifiche e i lavoratori maturi ottennero un ruolo centrale nella strategia europea inerente l'occupazione. Infatti, questi soggetti furono definitivamente riconosciuti quale parte integrante per la creazione di una forza lavoro altamente specializzata. Pertanto, nacque l'interesse per lo sviluppo di alcuni interventi atti ad evitare la dequalificazione dei lavoratori maturi, favorire la promozione dell'apprendimento permanente e garantire lo sviluppo di forme flessibili di lavoro.

Con riferimento alla fine degli anni novanta, le ricerche in merito all'impatto dell'invecchiamento sull'occupazione, sulla sanità e sui servizi sociali incoraggiarono la Comissione Europea ad intervenire nelle politiche di protezione sociale con lo scopo di contrastare il pensionamento anticipato e favorire, piuttosto, un ritiro graduale (Riccio & Scassellati, 2008, p. 10). A questo proposito, i risultati degli studi condotti tra gli anni ottanta e gli anni novanta mostrarono un crollo dell'occupazione maschile sopra i 54 anni di età (Riccio & Scassellati, 2008, p. 10). Nel medio-lungo periodo questa tendenza avrebbe provocato pesanti conseguenze economiche, tanto che la ripresa dei tassi di attività con riferimento alla fascia d'età over 55 (maschile e femminile) doveva essere tema centrale delle successive strategie dell'Unione Europea (Riccio & Scassellati, 2008,

p. 10). In questo modo, il Consiglio europeo di Lisbona, avvenuto negli anni 2000, fissò i primi obiettivi quantitativi in termini di occupazione totale, occupazione femminile e occupazione dei lavoratori maturi compresi nella fascia d'età di 55-64 anni (Riccio & Scassellati, 2008, p. 10).

Infine, Riccio e Scassellati (2008, p. 11) dichiarano che i paesi europei che hanno riscontrato il maggiore successo delle politiche a favore dei lavoratori maturi sono la Finlandia, la Danimarca, l'Olanda e il Regno Unito. A tale proposito, occorre considerare che queste nazioni hanno adottato approcci globali ed integrati, mediante politiche pubbliche e aziendali intersettoriali resistenti nel tempo. Queste hanno permesso un invecchiamento attivo e, soprattutto, in buone condizioni di salute grazie ad una gestione qualitativa dei periodi lavorativi che hanno anticipato e anticipano tuttora il pensionamento.

3.1.2 Age management quale elemento centrale del diversity management

L'*age management* rientra nel più ampio tema del *diversity management*, ovvero la gestione delle diversità in azienda. In generale, le diversità che ne caratterizzano il termine in senso ampio e che costituiscono il patrimonio innato dell'individuo possono essere, oltre che l'età, il genere, l'origine etnica, le capacità/caratteristiche mentali e fisiche, la razza e l'orientamento sessuale (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 32).

Il *diversity management* è una politica di gestione che punta sull'individuo quale nucleo portante dell'organizzazione (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 20). Oggigiorno, infatti, si convive con un nuovo paradigma economico secondo cui il capitale umano rappresenta il fattore chiave e un elemento fondamentale per l'ottenimento di un vantaggio competitivo e, di conseguenza, per il perseguimento del successo aziendale (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 20). In altri termini, il *diversity management* rappresenta lo sviluppo attivo e cosciente di processi *manageriali* di lungo termine, strategici e comunicativi, finalizzati all'accettazione delle differenze, usando le stesse come potenziale per l'organizzazione e la creazione di valore aggiunto (Amershi, Holmes, Jablonski, Keil, Lüthi, Matoba, Plett & von Unruh, 2007, p.7).

I cambiamenti macroambientali inerenti l'evoluzione della struttura socio-demografica dei paesi industrializzati divengono quindi fondamentali nella progettazione dei processi finalizzati alla creazione di valore. Proprio per questo motivo, dei numerosi fattori che compongono le diversità delle persone, quello dell'età sta assumendo gradualmente una particolare importanza *manageriale* (Bombelli, 2013, p. 11).

3.2 Alcune definizioni di age management

Essendo quella dell'*age management* una tematica vasta e complessa, le definizioni che la letteratura propone attraverso i suoi autori possono essere diverse. A questo proposito, al fine di enfatizzare la multidimensionalità che può assumere un argomento di questo genere, di seguito sono presentate alcune delle definizioni che contraddistinguono la bibliografia utilizzata per la stesura di questa ricerca.

Definizione 1

"The term 'age management' may refer specifically to the various dimensions by which human resources are managed within organisations with an explicit focus on ageing and, also, more generally, to the overall management of workforce ageing via public policy or collective bargaining" (Walker, 2005, p. 685).

Spiegazione:

Secondo questa definizione, il termine *age management* include due caratteristiche importanti. Da una parte, indica l'insieme delle diverse dimensioni attraverso le quali le risorse umane sono gestite, con uno specifico riferimento a quelle più anziane. D'altra parte, la stessa definizione si riferisce alla gestione complessiva dell'invecchiamento della forza lavoro mediante le politiche pubbliche e i contratti collettivi.

Definizione 2

"[…] good practice in age management is defined as those measures that combat age barriers and/or promote age diversity. These measures may entail specific initiatives aimed at particular dimensions of age management; they may also include more general employment or human resources policies that help to create an environment in which individual employees are able to achieve their potential without being disadvantaged by their age" (Naegele & Walker, 2006, p. 3).

Spiegazione:

Secondo questa definizione, il termine *age management* si riferisce a quelle misure adottate al fine di rimuovere gli ostacoli legati al fattore età e, allo stesso tempo, promuovere l'*age diversity*. L'obiettivo ultimo di queste misure è quello di creare le condizioni necessarie affinché i lavoratori maturi possano raggiungere ed esprimere il loro potenziale senza essere svantaggiati dalla propria età.

Definizione 3

"[…] is possible to present age management from three different levels: individual, enterprise, and labour market policies and frameworks. […] One can look at age management from the point of view of measures specifically targeted at the individual to remain employable, open and adaptive in the labour market by continuously updating her/his skills and attitudes in older age. […] Age management can also be looked at from the point of view of human resources within an enterprise. A company's interest in managing the ageing issue usually emerges as part of restructuring, market developments, organisational change, technological developments, skills losses, labour shortages and trade union policies. […] Finally, age management can be seen as being addressed on various political scales, starting from international organisations and ending with local government strategies" (GHK Consulting Ltd, 2007, pp. 7-15).

Spiegazione:

Secondo il rapporto "*A European Age Management Network: the way forward?"* allestito per la Commissione Europea, il termine *age management* può essere declinato su tre livelli differenti: quello individuale, quello aziendale e quello delle politiche del mercato del lavoro. Dal punto di vista individuale, la gestione dell'età implica misura specifiche finalizzate a mantenere l'*employability* all'interno del mercato del lavoro. Per quanto concerne le aziende, invece, il *focus* viene posto sulle risorse umane e l'emergente interesse nella gestione dell'invecchiamento attivo è parte integrante a seguito di ristrutturazioni nel mercato, cambiamenti organizzativi, sviluppi tecnologici, ecc…Infine, l'*age management* può essere presentato a livello di politiche internazionali fino alle strategie impartite dai governi locali.

Le definizioni di *age management* presentate in precedenza espongono chiaramente il grado di estensione della tematica studiata. Tuttavia, secondo Alberton, Blazquez & Martone (2013, pp. 15-16) appare piuttosto evidente che il suo significato includa principalmente tre dimensioni:

1) *Aspetti psicologici* (il comportamento della società nei confronti dei lavoratori maturi e gli atteggiamenti di questi ultimi verso il lavoro e la carriera)
2) *Dimensioni organizzative* (gli impatti sui sistemi di gestione delle risorse umane causati dall'invecchiamento demografico della popolazione)
3) *Interventi pubblici* (le azioni sul mercato del lavoro, l'obsolescenza della conoscenza, la creazione di posti di lavoro e i problemi di salute)

La dimensione più importante nell'ambito delle pratiche di *age management* è sicuramente quella organizzativa, poiché influenza fortemente i sistemi operativi alla base di una gestione strategica delle risorse umane.

3.3 Age management quale elemento integrante nella gestione strategica delle risorse umane

Con il termine “sistemi operativi” s’intende l’insieme delle regole, norme, processi e procedure che disciplinano l’agire di un’organizzazione attraverso la determinazione delle corrette modalità di gestione con un duplice obiettivo: uno dal punto di vista dell’organizzazione e l’altro dal punto di vista della persona (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, pp. 36). Mentre il primo si prefigge di garantire una corretta programmazione e una razionale gestione della struttura aziendale, il secondo ha la finalità di rendere consapevoli i collaboratori in merito al proprio sviluppo professionale e le proprie capacità, così come creare una certa conoscenza e comprensione degli orientamenti dell’organizzazione (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 44). Per questo motivo, i sistemi operativi possono essere di due tipologie: quelli che fanno riferimento all’organizzazione nel suo insieme e quelli che, invece, fanno riferimento alla gestione delle risorse umane (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 44). In particolare, questi ultimi assicurano la soddisfazione, la motivazione e l’efficiente utilizzo del personale attraverso una serie di regole e procedure che riguardano strettamente la vita del collaboratore, dall’entrata in azienda fino alla sua uscita (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 44).

Oggigiorno, per ottenere una buona performance aziendale, per raggiungere dei risultati, per avere uno staff fedele e leale e, infine, per sfruttare appieno le potenzialità dei lavoratori è indispensabile che l’azienda gestisca in modo strategico le proprie risorse umane (Salvatore, s.d., p. 2). Il concetto di gestione strategica delle risorse umane definisce come gli obiettivi di *business* dovrebbero essere raggiunti attraverso le persone (Armstrong, 2006, p. 29). A questo proposito, si riconoscono tre nozioni di base: in primo luogo, il capitale umano rappresenta una fonte importante del vantaggio competitivo; secondariamente, è lo stesso capitale umano che implementa i piani strategici aziendali e, infine, il *management* strategico delle risorse umane dovrebbe essere un approccio sistematico per definire obiettivi e mezzi dell’impresa stessa (Armstrong, 2006, pp. 29-30). In questo senso, predisporre politiche di *age management* non dovrebbe essere puramente un obbligo morale e/o legale. Contrariamente, si tratta di un approccio innovativo che consente d’impiegare proattivamente delle strategie di valorizzazione delle risorse umane più anziane e delle loro competenze.

Le relazioni tra la strategia d’impresa, le risorse e le competenze riflettono le tendenze degli ultimi anni a vedere le fonti del profitto come localizzate principalmente all’interno dell’impresa, piuttosto che al suo esterno (Grant & Jordan, 2013, p. 101). In questo senso, le risorse umane giocano un ruolo fondamentale e sono considerate una delle fonti primarie di redditività secondo la *rosurce-based view of the firm*, teorica economica nata negli anni novanta che, da allora, ha un forte impatto sul pensiero strategico nelle organizzazioni (Grant & Jordan, 2013, p. 102). Ecco che, pertanto, la gestione strategica del fattore età, con particolare riferimento ai lavoratori maturi, richiede dei cambiamenti sostanziali nei sistemi operativi adottati dalle imprese.

PARTE QUARTA: PRATICHE DI AGE MANAGEMENT

4.1 Sistemi di gestione del personale age sensitive

Nonostante vi siano numerose pubblicazioni sulle *best practice* di *age managament*, le diverse ricerche tendono a concordare sulla centralità dei sistemi operativi nell'ambito della gestione strategica del fattore età e dell'*active ageing*. A questo proposito, i principali sistemi operativi che vengono riscontrati nella letteratura e che possono essere validi per la costruzione di una politica del personale *age sensitive* sono i seguenti:

1) Selezione
2) Formazione e apprendimento permanente
3) *Retention*
4) Sviluppo della carriera
5) Orario di lavoro, flessibilità e tutela della salute
6) Mobilità interna
7) Uscita e transazione verso il pensionamento
8) *Intergenerational knowledge transfer*

Le aziende volenterose di costruire ed applicare delle politiche di gestione delle risorse umane che tengano conto del fattore età dovranno vagliare questi concetti che, principalmente, fanno riferimento al modello proposto da Alberton, Blazquez e Martone (2013, p. 59).

Affinché possano essere creati dei sistemi operativi del personale *age sensitive*, questi devono tenere in considerazione esigenze, capacità lavorative e stili di vita dei lavoratori maturi che, ovviamente, sono diversi rispetto agli altri collaboratori (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 59). Quindi, onde evitare pregiudizi e discriminazioni verso i lavoratori maturi, l'idea che per garantire l'uguaglianza di trattamento sia necessario negare l'esistenza di diversità tra questi e gli altri collaboratori non trova fondamento in un simile contesto (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 59). In altri termini, il riconoscimento delle differenze di cui sopra crea delle reali possibilità per l'abbattimento delle cosiddette *age barriers*.

I capitoli che seguono, sulla base del modello sopracitato, propongono un'analisi dei diversi sistemi di gestione del personale definiti *age sensitive*, rilevandone le principali caratteristiche in ottica *age management* e tralasciando i dettagli che fanno riferimento a modalità di gestione più generali.

4.1.1 Selezione

La *person specification*, ovvero la definizione delle caratteristiche personali dei candidati che sono ricercati dalle aziende, rappresenta il primo elemento sul quale agire sensibilmente in ottica *age management*. In questa sede, riferimenti all'età in ambito di selezione e reclutamento dovrebbero essere esclusi a favore di una politica di tipo *age diversity* (Naegele & Walker, 2006, p. 7). Si noti che, in alcuni Paesi, esistono delle normative precise secondo le quali risulta essere del tutto vietato privilegiare e/o discriminare determinate fasce d'età nei bandi di concorso (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 61). In questo senso, i lavoratori maturi devono poter accedere ai posti di lavoro disponibili senza pregiudizi o atti discriminatori, che possono essere espressi in forma diretta o indiretta (Walker, 1997, p. 3). Inoltre, una *person specification* che sottovaluta le caratteristiche personali quali l'esperienza e predilige, piuttosto, le competenze tecniche legate alle tecnologie in rapida evoluzione è in grado di penalizzare fortemente i lavoratori più anziani (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 61). Quindi, al fine di agevolarne l'inserimento nel mondo del lavoro, sarebbe opportuno considerare anche le competenze comportamentali e manageriali, oltre quelle tecniche.

In fase di valutazione delle competenze dei candidati, che avviene attraverso test psicometrici, prove pratiche, *assessment centre* e interviste, dovrebbero essere escluse prove mirate che assumono la qualifica di criterio *killer*, intesa come funzione eliminatoria che può essere attribuita, per esempio, a test di abilità o prove pratiche (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 62). A questo proposito, i metodi utilizzati nel processo di selezione devono essere strettamente adeguati alle competenze che si vogliono accertare, eliminando le pratiche discriminatorie che possono essere applicate mediante l'attuazione dei criteri *killer* di cui sopra (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 62).

Successivamente, la scelta del candidato dovrebbe favorire una politica di ricerca e selezione volta a mantenere una forza lavoro equilibrata anche dal punto di vista della struttura demografica aziendale (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 62). Le condizioni preliminari a questo tipo di approccio sono, prima di tutto, la rinuncia ai limiti d'età negli annunci di lavoro come già analizzato in precedenza. Dopodiché, si richiede l'impiego di personale preparato per condurre le interviste di selezione (Naegele & Walker, 2006, p. 7). A questo proposito, le modalità di selezione sono atte a verificare esclusivamente elementi quali la flessibilità, le competenze tecniche o linguistiche e, invece, i selezionatori dovrebbero sviluppare anche abilità che possano essere in grado di tenere in considerazione le esigenze specifiche dei candidati di una certa età (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 62). In questo senso, si potrebbe ricorrere ad un approccio mentale diverso nella procedura di valutazione e selezione, ma anche nelle modalità di conduzione, considerando che i canditati in età avanzata non siano più abituati ad essere sottoposti a processi di selezione (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 63). Al fine di favorire lo sviluppo di queste capacità, i selezionatori interni potrebbero essere affiancati da selezionatori esterni più specializzati. Infine,

potrebbero essere attuati processi selettivi specifici e mirati all'assunzione dei lavoratori maturi (Naegele & Walker, 2006, p. 7). Questo rappresenta lo strumento attraverso il quale potrebbe essere fatta una maggiore leva in fase di selezione. Infatti, quest'approccio implica la creazioni di percorsi di selezione riservati esclusivamente ai lavoratori anziani che, quindi, dovrebbero abbattere tutte le barriere discriminatorie legate all'età.

4.1.2 Formazione e apprendimento permanente

Esistono chiare lacune formative che distinguono i lavoratori anziani da quelli più giovani, in parte dovute al contenuto tasso di scolarizzazione unitamente ai bassi livelli di diffusione delle competenze in ambito tecnologico e informatico (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 65). Questa situazione contribuisce ad aumentare i rischi di una marginalizzazione professionale e sociale. Inoltre, quest'effetto viene ancora più alimentato considerando che, tendenzialmente, a tornare in formazione sono gli adulti che già possiedono un livello d'istruzione medio o alto (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 65).

In ambito di formazione e apprendimento permanente i lavoratori maturi coprono una posizione poco agevolata. Infatti, da una parte rappresentano delle risorse sulle quali difficilmente può essere intrapreso un processo di trasformazione, poiché costituite da individualità che hanno sviluppato una struttura culturale costruita su molti anni lavorativi, mentre d'altra parte il periodo di recupero di un eventuale investimento formativo è più breve in quanto la permanenza in azienda è più corta (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 65). Tuttavia, si riconosce la necessità di garantire l'opportunità formativa in tutte le fasi del ciclo di vita professionale (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 254). Questo predispone una maggiore disponibilità ad intraprendere delle attività atte a continuare il percorso di crescita, valorizzando esperienza e competenze su cui si fonda la competitività aziendale (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 254). In ogni caso, affinché la formazione e l'apprendimento permanente abbiano successo, queste devono essere considerate come impronte sulle quali si fondano tutte le politiche delle risorse umane (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 254).

Ciò nonostante i *manager*, considerando i lavoratori maturi meno formati, non investono nella loro formazione poiché non lo ritengono utile. Tuttavia, questa barriera mentale implica un circolo virtuoso: non aggiornandosi, gli stessi lavoratori maturi divengono meno formati rispetto alle altre categorie d'età e questo conferma l'assunto iniziale dei *manager* (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 68). In *primis*, simili ideali vengono alimentati dalla cultura organizzativa che, spesso, non riconosce l'esigenza di un investimento economico su lavoratori che rimarranno in azienda ancora per un breve periodo. D'altra parte, potrebbe anche sussistere una certa resilienza da parte degli stessi lavoratori maturi ostili ad intraprendere un ciclo di formazione.

Gli interventi che potrebbero essere attuati al fine di limitare le cosiddette *age barriers* nell'ambito della formazione e dell'apprendimento permanente consistono, prima di tutto, nell'eliminazione dei limiti d'età nella definizione d'accesso alla stessa (Naegele & Walker, 2006, p. 10). Parimenti, ci dovrebbe essere un certo impegno da parte dell'organizzazione ad incentivare i collaboratori maturi poco motivati, introducendo metodologie d'apprendimento a loro adatte e fornendo un supporto pratico durante l'intera formazione (Naegele & Walker, 2006, p. 10). Inoltre, si richiede il monitoraggio continuo del livello d'istruzione dei lavoratori maturi (Naegele & Walker, 2006, p. 10). Quest'ultimo permetterebbe di valutare costantemente le loro forze e le loro debolezze al fine di programmare percorsi di formazione mirati alle reali necessità aziendali, così come a quelle individuali.

4.1.3 Retention

Il termine *retention* definisce la capacità dell'azienda di trattenere i lavoratori maturi mantenendoli motivati, soprattutto attraverso l'impiego di politiche in grado di prolungarne la collaborazione senza influenzare negativamente l'impegno e la performance (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 79). Si tratterebbe di identificare quegli strumenti che possano stimolare i lavoratori maturi a partecipare attivamente alla *mission* aziendale pur essendo vicina, o molto vicina, l'età del pensionamento. A questo proposito, secondo il modello di riferimento proposto da Alberton, Blazquez e Martone (2013, p. 79), i fattori leva per influenzare la motivazione e trattenere i lavoratori maturi possono essere:

1) La qualità dei progetti assegnati
2) Il percorso di carriera
3) Il sistema incentivante
4) Il clima: le relazioni e la cultura
5) I processi di comunicazione

Per quanto concerne la qualità dei progetti assegnati, è fondamentale tenere in considerazione che i lavoratori maturi possono decidere di ritirarsi quando ormai le mansioni a loro affidate sono diventate di *routine* (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 79). Per questo motivo, devono essere attribuiti progetti che permettano loro di adoperare tutte le potenzialità professionali e le competenze che possiedono al fine di aumentare l'attrattività dell'impiego (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 79). A questo proposito, affinché l'invecchiamento sia attivo, è necessario che i lavoratori maturi possano continuamente essere messi alla prova, con particolare riferimento alla loro intelligenza e alle loro capacità (Riccio & Scassellati, 2008, p. 44). I percorsi di carriera, invece, dovrebbero offrire la possibilità di crescita e sviluppo anche a dipendenti che si trovano in

una fase in cui la carriera stessa è giunta ormai quasi al termine (in questo senso, si faccia riferimento al capitolo 4.1.4). Dopodiché, il sistema incentivante deve tenere in considerazione che "*il primo valore motivatore è il piacere che deriva dalla realizzazione dell'attività in se stessa, e non la valorizzazione ricevuta in seguito alla gratificazione economica*" (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 80). Infatti, si consideri che i lavoratori maturi abbiano raggiunto la soglia in cui le esigenze della qualità di vita hanno oltrepassato i bisogni economici. Per questo motivo, la motivazione non può essere ricercata interamente attraverso degli incentivi monetari. Diversamente, sarebbe necessario valutare se i *senior* considerino il lavoro come parte importane della loro identità e della loro vita quotidiana (Riccio & Scassellati, 2008, p. 44). Parimenti, il clima e le qualità relazionali dei rapporti umani sono delle condizioni che, generalmente, hanno un altissimo valore per i lavoratori maturi e, pertanto, ne influenzano significativamente la motivazione. Infine, anche le scelte e i processi di comunicazione rappresentano un elemento notevole nei sistemi motivazionali, soprattutto se la comunicazione è inerente le politiche di *age management* e i programmi specifici rivolti ai lavoratori maturi (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 81).

I processi motivazionali sono strettamente legati ai processi di fidelizzazione attraverso i quali l'azienda si garantisce le *core competences* detenute dai lavoratori più esperti che, quando termineranno la propria attività, saranno maggiormente incentivati a trasferire il loro *know-how* alle giovani leve (mediante gli strumenti proposti al capitolo 4.1.8).

4.1.4 Lo sviluppo di carriera

Le pratiche di sviluppo della carriera dovrebbero permettere ai lavoratori più anziani la possibilità di progredire al fine di mantenere o aumentare le proprie conoscenze e competenze, anche se la progressione può essere intesa in senso ampio e non strettamente a livello gerarchico (Naegele & Walker, 2006, p. 12). D'altra parte, potrebbe essere alquanto strano definire uno sviluppo di carriera per dipendenti che, paradossalmente, si trovano alla fine della stessa e, infatti, questa può essere intesa anche quale sviluppo di una maggiore autonomia, oppure quale incremento delle proprie competenze. Inoltre, rappresenta uno strumento necessario in grado di favorire le prospettive di promozione e la sicurezza del posto di lavoro (Naegele & Walker, 2006, p. 12).

Il concetto di carriera orizzontale è determinante. Infatti, la *job rotation*, il *job enrichment* e il *job enlargement* permettono di acquisire nuove *skills* abbattendo la *routine* e favorendo l'accumulazione di nuove esperienze (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 73). In altri termini, questi strumenti supportano un processo di rivalorizzazione dei lavoratori maturi, che consente loro di accrescere le proprie competenze e la propria professionalità, facendoli sentire maggiormente parte dell'azienda (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 73). Quindi, l'evoluzione delle mansioni rappresenta anche un'opportunità, in quanto essi possono godere di una posizione

ridisegnata *ad hoc* in grado di creare le condizioni necessarie affinché abbiano l'occasione di sviluppare ulteriormente le proprie capacità. Si noti che il successo della carriera orizzontale è strettamente influenzato dai sistemi motivazionali di cui al capitolo 4.1.3.

Ulteriormente, il concetto di "carriera con la gobba" definisce per i lavoratori maturi la possibilità di una carriera decrescente non tanto dal punto di vista dell'importanza e del prestigio, ma piuttosto in termini salariali e gerarchici in corrispondenza di una riduzione dell'impegno lavorativo (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 73). Tuttavia, l'attuazione di quest'ipotesi dipende sostanzialmente dalla volontà dei singoli collaboratori, che potrebbe comunque essere influenzata da speciali *benefits* impartiti dall'azienda (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 74).

4.1.5 Orario di lavoro, flessibilità e tutela della salute

L'orario di lavoro, la flessibilità e la tutela della salute sono tematiche di estrema importanza sia per l'organizzazione sia per i dipendenti. Queste pratiche, nel caso dei lavoratori maturi, permettono una permanenza prolungata sul posto di lavoro, in quanto agevolano la conciliazione dell'orario lavorativo con le capacità fisiche dell'individuo (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 75). A questo proposito, gli obiettivi degli strumenti finalizzati ad assicurare la flessibilità dell'orario di lavoro sono, da una parte, garantire un allineamento con le esigenze produttive mentre, dall'altra, permettere una migliore conciliazione tra l'attività professionale e la famiglia (Naegele & Walker, 2006, p. 14).

Oggigiorno è stata sviluppata un'ampia gamma di strumenti che non riguardano soltanto semplici misure di riduzione dell'orario lavorativo. Infatti, si parla d'interventi capaci di adeguare, per esempio, gli orari di spostamento casa-ufficio per evitare stress eccessivo durante le ore di punta Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 76). Oppure, si tratta di garantire un orario di lavoro regolabile che permetta una pianificazione personalizzata della giornata lavorativa, così come integrare il pensionamento parziale o dispensare i lavoratori maturi da straordinari o altri extra (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 76).

Oltre a concentrarsi sugli orari di lavoro, le imprese non dovrebbero sottovalutare l'ambiente fisico nel quale i lavoratori maturi svolgono la propria attività, applicando costantemente strumenti di prevenzione e promozione della salute e della sicurezza. A questo proposito, dovrebbero essere svolte valutazioni regolari in merito ai rischi potenziali per la salute dei lavoratori in età avanzata (Naegele & Walker, 2006, p. 17). Inoltre, si consideri che i lavoratori maturi siano più soggetti a stanchezza, cali di rendimento e assenteismo e, per questo motivo, se la salute degli stessi fosse maggiormente tutelata potrebbero essere nelle condizioni di offrire una prestazione lavorativa adeguata alle esigenze aziendali (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 77).

Un riposizionamento del dipendente, attraverso l'assegnazione di mansioni di tipo amministrativo o di controllo, potrebbe essere uno dei rimedi adottabili qualora la perdita di prestanza fisica possa mettere seriamente a rischio la sua salute (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 77). Per contro, possono divenire anche necessari interventi attraverso i quali è il luogo di lavoro che deve essere adattato alle mutate esigenze dei collaboratori, per esempio, adeguando l'ergonomia, l'illuminazione, il rumore e la temperatura ambientale (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 77).

4.1.6 Mobilità interna

La mobilità interna del lavoratore comprende diversi generi di percorsi, quali quelli in entrata e in uscita o di transizione tra le posizioni gerarchiche, così come tra funzioni e compiti che presentano una diversa importanza (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 85). A questo proposito, si tratta di coordinare le esigenze della postazione lavorativa con le capacità dei lavoratori maturi (Naegele & Walker, 2006, p. 19). La mobilità interna è uno strumento che rende meno difficoltoso trovare una funzione adeguata ai bisogni e alle capacità lavorative dei *senior*. In altri termini, rappresenta il concetto di carriera orizzontale che, in parte, è già stato sviluppato nel capitolo 4.1.4.

Tuttavia, si consideri che i lavoratori maturi, generalmente, siano meno propensi ad accogliere le novità e, di conseguenza, potrebbero manifestare una certa resilienza di fronte ai cambiamenti. Infatti, molto difficilmente intendono adattarsi a nuove modalità di lavoro, soprattutto dopo che per anni hanno rispettato le medesime procedure, nello stesso luogo e affiancati dalle stesse persone (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 85). Per questo motivo, secondo Alberton, Blazquez e Martone (2013, p. 85) la definizione di un piano di mobilità interna che possa avere successo richiede le seguenti condizioni minime. Innanzitutto, i lavoratori maturi devono sentirsi partecipi nei processi di mobilità per loro progettati. Inoltre, questi ultimi devono garantire un numero sufficiente di vantaggi, quali la riduzione del carico, una maggiore motivazione e la sicurezza del lavoro. Per di più, lo spostamento dei lavoratori maturi dovrebbe anche consentire l'opportunità di uno sviluppo di carriera per i collaboratori più giovani. In ogni caso, è molto importante la capacità dell'impresa di evitare una dequalificazione del lavoro, oppure la perdita di status, in quanto comporterebbe un abbandono prematuro dell'attività professionale con effetti negativi sul clima aziendale (Naegele & Walker, 2006, p. 19).

La formazione professionale *long life*, il ridisegno dei sentieri di carriera e l'affiancamento rappresentano alcuni degli strumenti principali che possano essere in grado di garantire una carriera orizzontale soddisfacente (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 85). Quelli elencati, unitamente agli strumenti presentati nel capitolo 4.1.4, offrono ai collaboratori maturi la possibilità di adeguare le proprie competenze al fine di adattarsi a molteplici mansioni, ampliare le possibilità di trasferimento interno e favorire l'apprendimento.

4.1.7 Uscita e transazione verso il pensionamento

Trattenere i lavoratori maturi che sono già in età di pensionamento anticipato rappresenta uno degli obiettivi principali dell'*age management*, soprattutto se questi soggetti sono ancora in grado di lavorare e, ovviamente, siano disposti a farlo (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 86). D'altra parte, risulta comunque necessario pianificare quasi meticolosamente le modalità d'uscita dal mondo del lavoro. Queste, infatti, potrebbero influenzare le decisioni di (non) permanenza considerando che dovrebbero essere allestite in funzione della vita privata dopo il pensionamento effettivo. Tuttavia, si consideri che il pensionamento anticipato possa rappresentare una scelta derivante da particolari necessità e/o problematiche riscontrate sia da parte del dipendente sia da parte dell'impresa stessa. In questo senso, anche quando vi è l'impiego delle migliori *corporate age management strategies*, licenziamenti e/o prepensionamenti sono spesso inevitabili (Naegele & Walker, 2006, p. 21).

Gli strumenti essenziali per garantire un'adeguata transazione verso il pensionamento sono, innanzitutto, le misure preparatorie e formative che l'azienda deve assicurare per l'accompagnamento al pensionamento stesso (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 86). In questo senso, possono essere adottate forme flessibili quali l'impiego su base temporanea, una riduzione progressiva dell'orario lavorativo o congedi periodici che permettano un'adeguata preparazione all'entrata in pensione (Naegele & Walker, 2006, p. 21). Inoltre, si riconoscono pratiche consultive a favore dei collaboratori che già hanno terminato l'attività lavorativa, come pure l'opportunità di mantenimento dei contatti sociali con i vecchi colleghi (Naegele & Walker, 2006, p. 21).

4.1.8 Intergenerational knowledge transfer

L'*intergenerational knowledge transfer* potrebbe rappresentare l'integrazione fra modelli di collaborazione e dialogo intergenerazionale e le pratiche di *knowledge management*.

I collaboratori maturi rappresentano una risorsa fondamentale in quanto possono assumere il ruolo di formatori e/o mentori per il trasferimento delle proprie conoscenze e competenze, così come per il trasferimento della memoria e dell'identità aziendale (Riccio & Scassellati, 2008, p. 19). In altri termini, al fine di ricercare una soluzione organizzativa in grado di sostenere la loro futura sostituzione, è necessario coinvolgerli favorendo la crescita aziendale interna grazie allo sviluppo delle competenze esistenti e all'inserimento accelerato nei nuovi ruoli (Riccio & Scassellati, 2008, p. 19). In questo senso, i lavoratori maturi devono avere la possibilità di mettere a diposizione le proprie capacità, come quelle di ricerca, di consulenza e di insegnamento proponendosi, allo stesso tempo, quali modelli di riferimento anche se non impiegati in posizioni di *leadership* (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 256). Infatti, molto spesso sono detentori di un *know*

how definito come “difficilmente sostituibile” tanto che, in alcuni casi, questi continuano a collaborare per le imprese anche dopo il loro pensionamento, attraverso formule di cooperazione varie e atipiche (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 254). A questo proposito, una delle sfide più critiche dell’*age management* è proprio riconosciuta nei tentativi di trasferimento delle conoscenze che marchiano i lavoratori maturi. In questo contesto, nasce quindi l’esigenza di favorire un dialogo costruttivo e redditizio tra le diverse classi anagrafiche, mediante la creazione di gruppi misti di lavoro. Dunque, divengono fondamentali i concetti di *mentoring*, *coaching* e *counseling* in quanto spingono i lavoratori maturi ad uscire dalle classiche posizioni formali da loro occupate, aumentandone motivazione e senso di utilità e, di conseguenza, mantenendo interattiva la relazione con l’azienda.

Lavoratori appartenenti alle diverse generazioni esprimono differenti caratteristiche: i giovani garantiscono flessibilità, creatività e prontezza, mentre i più anziani apportano affidabilità, serietà e responsabilità. A questo proposito, l’obiettivo della collaborazione e del dialogo intergenerazionale è fare in modo che tali caratteristiche vengano espresse in maniera coesa, evitando una minimizzazione dei contatti e scarsa influenza reciproca (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 257). Infatti, l’estraneità e il distacco generazionale comporterebbero l’alimentazione di fenomeni dannosi per il potenziale dell’organizzazione e, per questo motivo, quale preziosa risorsa per contrastare tali problematiche si riconosce la capacità di alcuni soggetti di costruire delle relazioni di rete tra i diversi gruppi d’età (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, pp. 257-258). Questo permetterebbe una comunicazione diffusa, eludendo principi d’isolamento dei diversi gruppi, rischio di sterilità e involuzione affidandosi a figure professionali capaci di mediare tra linguaggi, sensibilità e aspettative divergenti (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 258). Il contributo di queste personalità è considerato fondamentale per il raggiungimento di una coesione sociale che possa essere portata ad un livello significativo (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 258).

4.2 Riepilogo dei principali interventi di age management

Nella tabella 1 vengono riepilogati alcuni tra i principali interventi applicabili al fine di adottare adeguatamente le pratiche di *age management* analizzate nei capitoli da 4.1.1 a 4.1.8.

Tabella 1: Riepilogo dei principali interventi di age management

	Interventi
Selezione	• Aumento del limite d'età nel processo di selezione • Adottare criteri di discriminazione positiva • Programmi di formazione per i selezionatori al fine di sensibilizzarli ai principi della selezione *age sensitive* • Affiancare selezionatori specializzati ai selezionatori interni
Formazione e apprendimento	• Sviluppo di programmi di formazione mirati ai lavoratori maturi • Accesso ai programmi formativi esistenti per i lavoratori più anziani • Creazione di ambienti e luoghi che incoraggino l'apprendimento per i lavoratori maturi
Retention	• Capacità di ridisegno delle mansioni • Facilitare lo viluppo di clima, relazioni e cultura favorevoli all'impiego dei lavoratori maturi • Rafforzamento dei vincoli sociali
Lo sviluppo di carriera	• Garantire politiche di sviluppo della carriera anche per i lavoratori maturi • Nuova organizzazione delle mansioni svolte dai lavoratori maturi (*job rotation*, *job enrichment*, *job enlargement, job redesign,* ecc…) • Carriere flessibili in termini di impegno lavorativo (carriera con la gobba)
Orario di lavoro, flessibilità e tutela della salute	• Orario di lavoro flessibile per rapporto all'anzianità del lavoratore • Integrazione del pensionamento parziale/flessibile/anticipato • Autoregolamentazione e personalizzazione dei ritmi di lavoro • Impieghi a tempo parziale • Esclusione da turni notturni o extra • Misure ergonomiche • Adattamento dei carichi di lavoro
Mobilità interna	• Coinvolgimento nella pianificazione dei sentieri di mobilità • Formazione professionale *long life* • Affiancamento
Uscita e transazione verso il pensionamento	• Preparazione, formazione e accompagnamento al pensionamento • Pratiche consultive per gli ex dipendenti • Mantenimento dei contatti sociali • Forme flessibili di transazione • Congedi di preparazione al pensionamento
Intergenerational knowledge transfer	• Definire i lavoratori maturi quali modelli di riferimento • Assunzione di funzioni di *mentoring*, *coaching e counseling* da parte dei lavoratori maturi • Impiego di mediatori per la costruzione di relazioni di rete tra giovani e anziani

Fonte: Produzione dell'autore

4.3 Principali benefici delle pratiche di age management

Nella tabella 2 vengono presentati alcuni tra i principali benefici di cui è possibile valersi grazie all'applicazione delle pratiche di *age management* analizzate nei capitoli da 4.1.1 a 4.1.8.

Tabella 2: Principali benefici delle pratiche di age management

	Benefici
Selezione	• Maggiore *age diversity* nel contesto organizzativo e sociale • Miglioramento dell'immagine e dell'identità aziendale • Possibilità di sviare la scarsa offerta di lavoro in settori e/o professioni particolari
Formazione e apprendimento	• Aumento del livello delle competenze e delle capacità di innovazione • Predisposizione verso una maggiore mobilità, sia verticale che orizzontale • Miglioramento della qualità dei prodotti e dei servizi
Retention	• Valorizzazione del capitale intellettuale • Attenuazione dei costi di *turnover*
Lo sviluppo di carriera	• Partecipazione attiva e proficua nei processi di *business* grazie ad uno sviluppo permanente delle competenze • Contributo efficace per una *long-term employability* dei lavoratori maturi • Effetto positivo su motivazione, impegno, flessibilità e produttività
Orario di lavoro, flessibilità e tutela della salute	• Miglioramento della qualità di vita e conseguente aumento della motivazione • Miglioramento della *work life balance* • Diminuzione dell'assenteismo e possibile aumento della produttività • Miglioramento dell'immagine aziendale e dell'attrattività
Mobilità interna	• Facilità nell'assegnazione delle mansioni in funzione dei bisogni e delle mutate capacità lavorative • Garanzia di impiego di competenze, qualifiche e capacità dei lavoratori maturi • Limitata resilienza nei confronti delle novità e dei cambiamenti
Uscita e transazione verso il pensionamento	• Maggiore facilità nella ricerca dei sostituti e nel trasferimento delle conoscenze • Migliore adattamento alla pensione grazie ad un ritiro graduale dall'attività professionale • Possibilità di attingere alle conoscenze dei lavoratori maturi anche dopo l'uscita
Intergenerational knowledge transfer	• Aumento delle probabilità di migliorare la produttività e la capacità d'innovazione mediante sinergia delle competenze dei lavoratori anziani con quelle dei più giovani • Aumento di: polivalenza, riflessioni di gruppo e scambio di idee • Scambio e trasferimento di competenze e conoscenze

Fonte: Produzione dell'autore

4.4 Conclusioni e considerazioni sulle pratiche di age management

Le iniziative volte a combattere le barriere legate all'età rappresentano il punto di riferimento per l'implementazione e l'attuazione di qualsiasi strategia finalizzata ad affrontare la problematica dell'invecchiamento della forza lavoro (Naegele & Walker, 2006, p. 31). Tuttavia, l'*age management* non è puramente una questione organizzativa interna alle imprese. Infatti, in questo processo devono essere coinvolte tutte le parti interessate dell'ambiente politico, economico e sociale. In altri termini, tutti gli attori che hanno un ruolo all'interno del mercato del lavoro, in un qualche modo, possono contribuire all'*age management* (Naegele & Walker, 2006, p. 31). L'obiettivo sarebbe quello di definire una strategia integrata di gestione dell'età, favorendo un collegamento sistematico delle misure implementate all'interno delle diverse aree (Naegele & Walker, 2006, p. 31). In particolare, si individuano i seguenti attori chiave: governi nazionali e locali, partner sociali, datori di lavoro e dipendenti. Affinché abbiano un effetto importante all'interno delle imprese, le pratiche di *age management* devono essere sostenute soprattutto dalle politiche pubbliche che, a loro volta, hanno il compito di favorire nuove soluzioni per la valorizzazione della popolazione aziendale più matura (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 260). Queste soluzioni rappresentano i principali fattori attraverso i quali esercitare un effetto leva per la costruzione di un assetto del mercato del lavoro che sia coerente con l'invecchiamento demografico della popolazione (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 260).

Si consideri che un altro elemento fondamentale perché si possa implementare un sistema di gestione del personale definito *age sensitive* è la cultura organizzativa sulla quale si fonda la visione strategica delle imprese. L'attuazione delle pratiche di *age management* risulteranno del tutto inefficaci se non vi è la condivisione interna di una mentalità favorevole all'*active ageing*. A tale proposito, si osservi che la cultura è un elemento costitutivo del sistema organizzativo aziendale che, a sua volta, influenza concretamente la possibilità di realizzare una politica di gestione dell'età mediante sistemi operativi adeguati.

Attraverso l'analisi delle pratiche di *age management* si è potuto constatare che la conduzione di una vita lavorativa dei lavoratori maturi considerata sana e buona rappresenta una delle condizioni più importanti affinché essi possano rimanere attivi, così che la società possa trarre beneficio dai loro punti di forza (Ilmarinen, 2012, p. 7). A questo proposito, nei capitoli successivi si vuole indagare quale sia la relazione tra l'età dei lavoratori e la performance aziendale al fine di capire se gli stereotipi giovanilisti, citati più volte nel corso di questa ricerca, abbiano effettivamente una valenza empirica.

Età e performance aziendale

La relazione causale e l'indagine empirica

PARTE QUINTA: ETÀ E PERFORMANCE AZIENDALE

5.1 La produttività quale indicatore della performance aziendale

La performance aziendale può essere spiegata in termini di produttività. In breve, quest'ultima rappresenta l'efficienza nella produzione: la quantità di output ottenuta da una data quantità di input impiegata (Syverson, 2011, p. 329). Più nel dettaglio, la definizione generale di produttività, secondo l'Istituto nazionale di statistica (Istat) della vicina penisola italiana, può essere espressa nei seguenti termini:

> *"Rapporto tra una misura del volume dell'output realizzato e una misura del volume di uno o più fattori, richiesti per la sua produzione. Può essere calcolata rispetto a ciascuno dei fattori che concorrono alla produzione: lavoro, capitale e input intermedi (produttività parziale), o si può costruire un indicatore che tenga conto contemporaneamente di tutti i fattori utilizzati, della loro combinazione e dei loro legami (produttività totale dei fattori o multifattoriale)" (Istat, 2015, p. 13).*

La produttività del lavoro è quella che più comunemente viene misurata dalle imprese (Syverson, 2011, p. 329). Questa può essere definita in conformità di più indici scelti in funzione del contesto organizzativo di riferimento e, ovviamente, secondo le esigenze e gli obiettivi perseguiti dalle aziende stesse. Per esempio, la produttività del lavoro può indicare l'unità di prodotto per lavoratore, oppure l'unità di prodotto per ora lavorata. Ulteriormente, può essere definita come il rapporto tra l'indice di volume del valore aggiunto e l'indice di volume dell'input di lavoro che, in altri termini, rappresenta il valore aggiunto per ora lavorativa (Istat, 2015, p. 13). Si noti che, secondo l'Ufficio Federale di Statistica, il "valore aggiunto" indica l'incremento di valore di un prodotto derivante dal suo processo produttivo.

L'analisi economica individua alcuni elementi fondamentali che potrebbero influenzare significativamente la crescita della produttività, quali la divisione e l'organizzazione del lavoro all'interno delle imprese, il progresso tecnico e le tecnologie innovative, così come la valorizzazione del personale impiegato (Istat, 2015, p. 2).

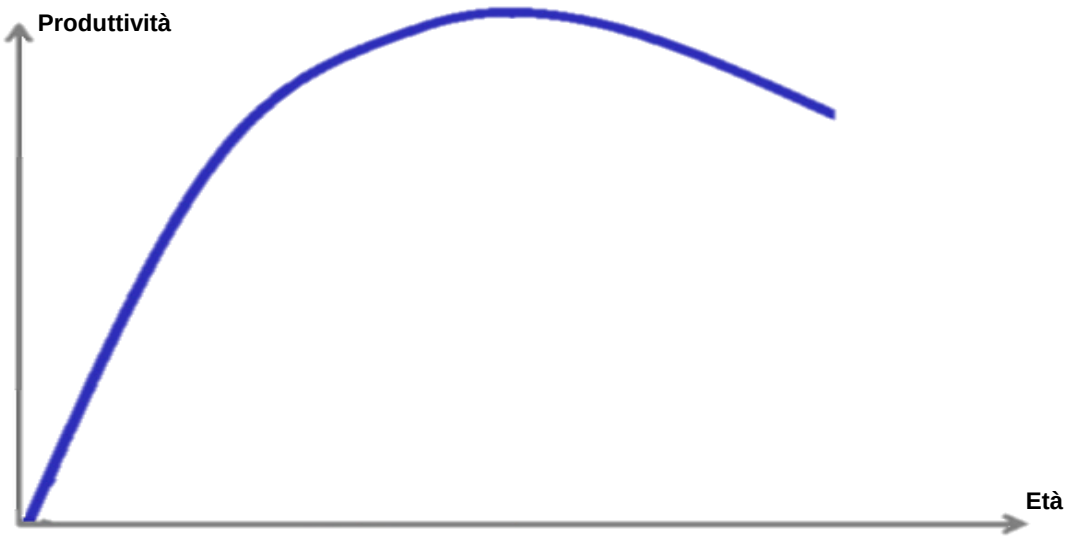
In riferimento alla forza lavoro, le domande sorgono spontanee: le diverse classi d'età di lavoratori in che modo incidono sulla produttività? I lavoratori maturi quale ruolo hanno in questa relazione? Qual è la fascia d'età che incide maggiormente sulla produttività? Per contro, qual è la fascia d'età che incide meno sulla stessa? In funzione della letteratura di riferimento il capitolo 5.2 cercherà di rispondere genericamente a queste domande.

5.2 La relazione tra l'età e la produttività

La relazione tra l'età e la produttività è molto complessa e multidimensionale, in quanto l'età può influenzare in modo differenziato le abilità dei lavoratori (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 30). Questa non sembra poter essere generalizzabile, infatti le indagini empiriche propongono una serie di pubblicazioni che mostrano dei risultati non omogenei e altamente influenzati dal contesto di riferimento. Il tipo di lavoro, la struttura organizzativa, la politica di gestione delle risorse umane e la rigidità dei salari sono alcune delle variabili che possono giocare un ruolo importante nella relazione studiata (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 32). Inoltre, le ricerche si basano su diversi indici, valutazioni e test che possono determinare delle sostanziali differenze nelle analisi (Skirbekk, 2003, p. 17).

Ciononostante, il rapporto "*Ageing and amployment: identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment"* allestito per la Commissione Europa individua principalmente due diversi modelli sulla relazione tra l'età e la produttività. Il primo esprime una relazione piatta tra le due variabili, sostenendo che la produttività non subisce variazioni in funzione dell'età (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 32). Per contro, il secondo modello riflette una relazione di forma parabolica, dove la produttività è crescente nelle fasce d'età più giovani per poi calare nelle fasce d'età più anziane (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 32). In questo caso, vengono definiti dei picchi di produttività individuale, a seguito dei quali si riconosce un declino effettivo della stessa (per un approfondimento in merito si rimanda alla sintesi di cui all'allegato 3). Quindi, l'evidenza empirica dimostra che, in alcune circostanze, la produttività potrebbe assumere una forma ad "U" rovesciata, come quella rappresentata nella figura 5 (Skirbekk, 2003, p. 19).

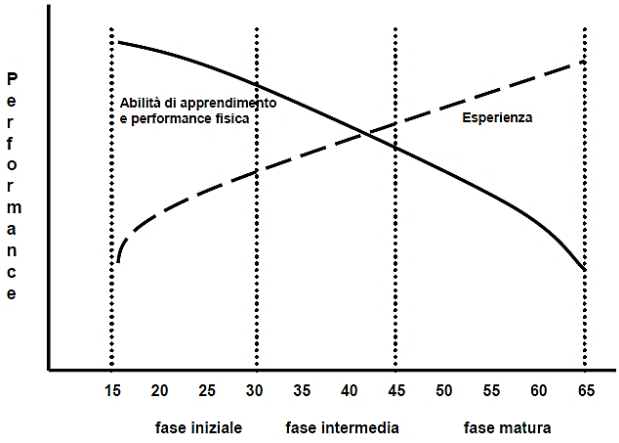
Figura 5: Dimensione della produttività



Fonte: Adattamento dell'autore su Hunkler, 2015

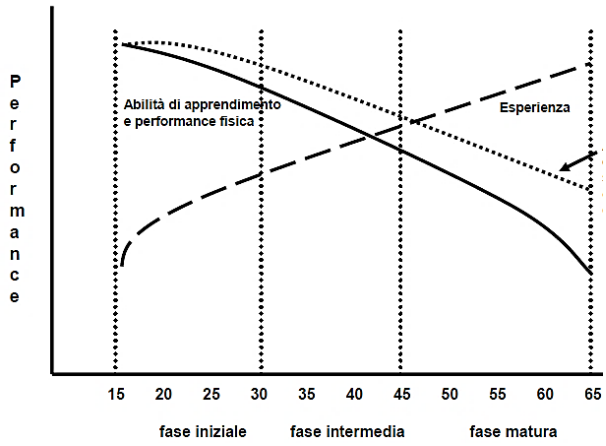
Grazie ad alcuni studi si evince che, a seguito del progredire dell'età dei lavoratori, l'impresa può beneficiare di vantaggi associati all'esperienza, unitamente al miglioramento delle competenze sociali e relazionali (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 28). D'altra parte, tuttavia, sono riconosciuti anche degli effetti negativi, come la diminuzione della performance fisica e della capacità di apprendimento (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 28). Sostanzialmente, i picchi di produttività individuale che emergono da una relazione come quella presentata nella figura 5, esprimono una situazione in cui si è confrontati con un bilanciamento della performance lavorativa, in quanto gli effetti di segno opposto di cui sopra si annullano. La figura 6 mostra graficamente quanto appena descritto.

Figura 6: Ciclo di vita delle competenze



Fonte: Lieberum, Heppe & Schuler, 2005

Figura 7: Ciclo di vita delle competenze in un contesto lavorativo orientato all'età

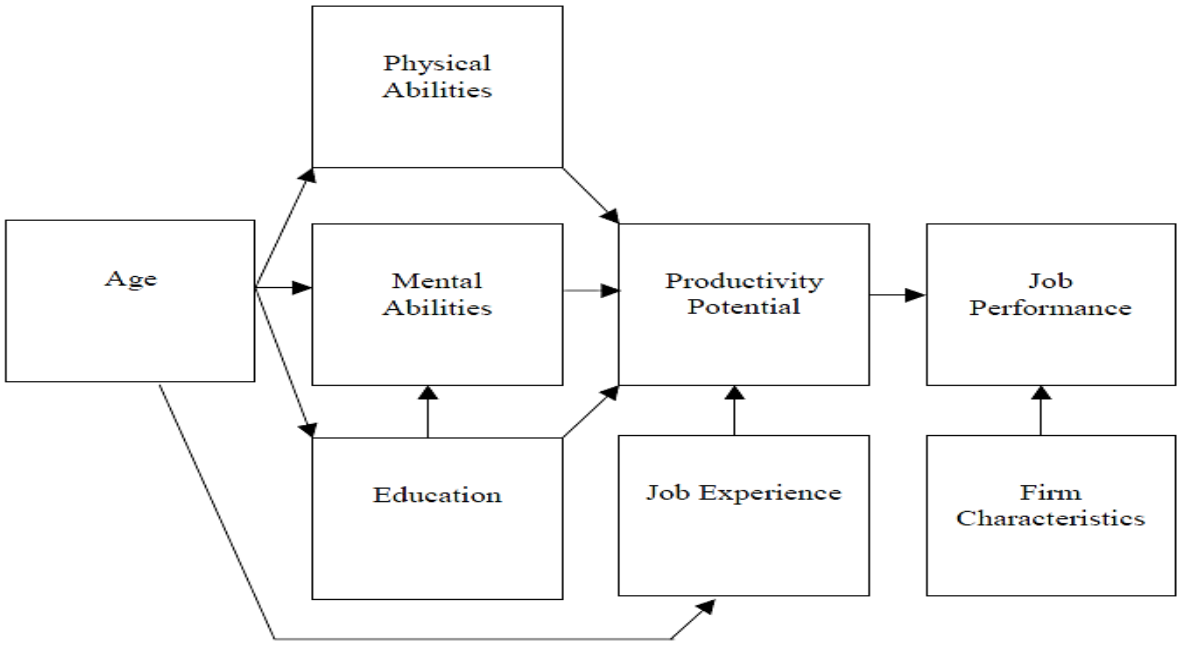


Fonte: Lieberum, Heppe & Schuler, 2005

Tuttavia, l'inevitabile declino fisiologico potrebbe essere ritardato mediante l'applicazione delle pratiche di *age management*. In questo modo, la pendenza della curva che rappresenta le capacità di apprendimento e le abilità fisiche, in calo con il passare degli anni, si modificherebbe in favore di un prolungamento temporale della performance massima espressa dai lavoratori (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, pp. 245-246). La figura 7 mostra graficamente questa dinamica che potrebbe nascere più facilmente in un contesto lavorativo e gestionale orientato all'età (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, pp. 245-246). Ciò significa che, laddove ci sia una relazione concreta tra l'età e la produttività, l'impresa si garantirebbe un mantenimento importante delle prestazioni individuali e, di conseguenza, anche di quelle aziendali.

Come dimostra la figura 8, nel caso in cui la relazione studiata dovesse essere effettiva, i principali *key factors* dell'età che possono influire sulla produttività potenziale sono: le capacità fisiche, le abilità mentali, l'istruzione e l'esperienza lavorativa (Skirbekk, 2003, p. 3).

Figura 8: Schema dei fattori chiave legati all'età che possono influenzare la produttività



Fonte: Skirbekk, 2003

L'importanza di queste variabili nella spiegazione della produttività individuale è in costante evoluzione (Skirbekk, 2003, p. 3). Al giorno d'oggi, infatti, le capacità mentali e l'istruzione sono al primo posto della graduatoria, mentre le capacità fisiche divengono sempre meno rilevanti (Skirbekk, 2003, p. 3). In questo senso, una minore influenza delle capacità fisiche potrebbe favorire l'impiego e la produttività dei lavoratori più anziani. Tuttavia, l'evoluzione della tecnologia potrebbe anche avere un effetto opposto. Inoltre, a causa del continuo mutamento dei cosiddetti *types of work*, la capacità di assorbire nuove informazioni diviene sempre più importante rispetto all'esperienza (Skirbekk, 2003, p. 3). Di fatto, tale dinamica favorisce l'impiego dei lavoratori più giovani in quanto maggiormente abili in questo esercizio.

In conclusione, come potuto esaminare in questo capitolo, gli studi effettuati in passato sembrano non essere in grado di fornire dei risultati omogenei in merito alla relazione tra l'età e la produttività. In ogni caso, appare comunque emergere una dottrina secondo cui un contesto lavorativo orientato all'età potrebbe favorire l'espressione del potenziale dei lavoratori maturi, valorizzandoli attraverso le politiche di *active ageing* e le pratiche di *age management*. A questo proposito, si consideri come gli esperti sostengono che i cambiamenti demografici sembrano avere sulla produttività un effetto meno importante rispetto a quello delle variabili riferite al mercato del lavoro e alla gestione delle risorse umane (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 30). In altri termini, laddove vi è una relazione concreta tra l'età e la produttività, quest'ultima potrebbe ridursi significativamente solo se vengono a mancare gli investimenti e gli aggiornamenti nel capitale umano (Minelli, Rebora, Samek, Strada & Torchio, 2007, p. 30).

PARTE SESTA: INDAGINE EMPIRICA

6.1 Introduzione all'indagine empirica

L'indagine empirica proposta di seguito si prefigge di studiare come si siano trasformate le piramidi demografiche delle aziende indagate, se quest'ultime abbiano applicato pratiche di gestione delle età negli ultimi anni e, parallelamente, in che modo sia evoluta la performance aziendale nel corso del tempo.

Innanzitutto, per svolgere l'indagine di cui sopra si è ricorso ad un piano di campionamento non probabilistico. A questo proposito, si è fatto riferimento ad un campione di comodo che sarà utile per verificare se, presso le aziende indagate, possa esistere qualche fenomeno rilevante e con quali modalità lo stesso si manifesta (Albano, 2013, p. 10). In questo senso, non si è selezionato un sottoinsieme di unità in corrispondenza con la popolazione all'interno della quale queste sono insediate. In altri termini, la scelta delle imprese alle quali è stato sottoposto il sondaggio è avvenuta a discrezione dell'autore unicamente in funzione di alcune condizioni minime che, necessariamente, dovevano essere condivise dalle aziende indagate. A tale proposito, considerando i tempi rapidi dell'indagine, si è cercato di dare importanza all'ottenimento di un'accettabile quantità di risposte senza tuttavia trascurare eccessivamente la qualità dei rispondenti.

Le analisi che seguono, in funzione di statistiche descrittive, hanno l'intento di descrivere un fenomeno settoriale e localmente situato. A tale riguardo, non si ha alcun interesse ad effettuare generalizzazioni di carattere inferenziale.

Premessa

Considerando le indicazioni di cui sopra, l'indagine proposta non permetterà di generalizzare la relazione tra l'età dei lavoratori e la performance aziendale. Tuttavia, sarà utile per tentare di rilevare similitudini e differenze che sono emerse presso le aziende indagate. A questo proposito, i risultati esposti faranno riferimento esclusivamente al campione analizzato. In alcun modo potranno essere generalizzati e saranno commentati per rapporto alla letteratura e ai risultati attesi.

Non s'intende fornire delle definizioni o formulare delle teorie, ma semplicemente esplorare e provare ad interpretare il comportamento delle imprese indagate.

6.2 Piano di campionamento e strumenti

Come citato in sede d'introduzione, l'indagine si è svolta per mezzo di un campionamento di comodo. I risultati ottenuti valgono in sé e per sé e non vi è alcuna possibilità di specificare una misura di attendibilità o di generalizzazione degli stessi. Inoltre, le differenze nella struttura socio-demografica del campione utilizzato, rispetto alla popolazione (o all'universo), potrebbero determinare possibili distorsioni dei risultati.

Tuttavia, si è cercato comunque di evitare un campionamento poco qualitativo. A questo proposito, i seguenti criteri minimi hanno accompagnato la scelta dei soggetti da interpellare:

- Le imprese operano nei settori industriali
- Le imprese hanno sede o filiale nel Cantone Ticino
- Le imprese sono società anonime o società a garanzia limitata di caratura internazionale
- I mercati di riferimento delle imprese si estendono anche fuori dal Cantone Ticino

Con riferimento alle indicazioni di cui sopra, le aziende alle quali è stato inviato il sondaggio *online*, principale strumento dell'indagine empirica (presentato nell'allegato 4), sono state selezionate prevalentemente attraverso i portali internet rappresentanti le seguenti associazioni di settore:

- Associazione delle Industrie Ticinesi
- SwissMEM (Ticino)
- Associazione Industrie Metalmeccaniche Ticinesi
- Farma Industria Ticino
- Associazione Ticinese dell'Industria Orologiera
- Ticino Moda
- Unione Svizzera del Metallo Federazione Ticino

Il campione può essere definito di comodo proprio perché i casi sono stati scelti anche in funzione della loro immediata disponibilità e del facile accesso ai recapiti necessari per l'invio del questionario.

Si è deciso di trasmette il sondaggio a 165 imprese con l'intento di ottenere un volume minimo di 33 responsi. Questi avrebbero dovuto rappresentare un tasso di risposta obiettivo del 20%, da considerarsi soddisfacente. Infatti, indagini simili sono caratterizzate, generalmente, da un tasso di risposta del 5-10% (Palumbo & Garbarino, 2004, p. 186). Questa scelta emerge a seguito di una valutazione delle esperienze effettuate in passato da alcuni ex-tesisti SUPSI che, non di rado, hanno riscontrato difficoltà ad ottenere tassi di risposta accettabili a causa di una mancata collaborazione da parte delle aziende contattate. Per questo motivo, gli obiettivi di cui sopra si considerano ragionevoli e, soprattutto, raggiungibili.

6.3 Modello interpretativo dell'indagine

Le informazioni di carattere qualitativo e quantitativo ricavate tramite l'analisi della letteratura sono alquanto essenziali nella definizione del modello interpretativo (o di riferimento) finalizzato alla spiegazione dei fenomeni che si andranno ad indagare.

Innanzitutto, nella parte seconda di questa ricerca si è potuto approfondire come gli studi specialistici pubblicati dall'UST e dall'USTAT definiscono un progressivo invecchiamento della popolazione attiva e, di conseguenza, un aumento costante dell'età media dei lavoratori. Per questo motivo, ci si attende che le imprese indagate presentino negli ultimi anni un'evoluzione dell'età media della forza lavoro pressoché al rialzo, o almeno stabile. Sarebbe alquanto sorprendente se, complessivamente, le aziende mostrino una struttura demografica più giovane per rapporto agli anni precedenti.

In alcuni casi, probabilmente, sarà possibile riscontrare l'utilizzo degli strumenti e delle pratiche di *age management* nonostante le aziende siano inconsapevoli di esercitare politiche a favore dei lavoratori maturi. A questo proposito, non per forza tutte le imprese conoscono la tematica studiata, ma potrebbe risultare che ne utilizzino gli strumenti per affrontare situazioni particolari che coinvolgono i collaboratori di una certa età. In questo senso, laddove le politiche di *age management* siano state impiegate, ci si attende che queste possano avere contrastato la riduzione della produttività in corrispondenza delle analisi di cui alla parte quinta.

Come potuto constatare nella parte teorica non esistono dei risultati comuni in merito alla relazione tra l'età e la produttività. Infatti, vi sono delle variabili strettamente intrinseche nelle organizzazioni che potrebbero determinare delle sostanziali differenze fra le stesse, nonostante le aziende presentino caratteristiche simili per struttura e attività. In ogni modo, considerando il contesto industriale di riferimento, un'analisi complessiva potrebbe dimostrare una maggiore propensione ad una crescita della produttività laddove la struttura demografica dei collaboratori non sia troppo anziana (come risulta in buona parte delle indicazioni presentate mediante la sintesi di cui all'allegato 3).

Le variabili soggette di studio saranno anche analizzate ed interpretate secondo le principali modalità di definizione della produttività riscontrate presso le imprese indagate. Questa scelta, innanzitutto, permetterà di comprendere se vi sia l'esistenza di caratteristiche particolari che potrebbero distinguere le stesse in funzione del calcolo della produttività. Inoltre, consentirà di analizzare le principali peculiarità che emergono per rapporto ad un'analisi più generale. A questo proposito, nonostante nella teoria proposta non vi siano delle solide indicazioni in merito, si potrebbe ipotizzare risultati anche divergenti fra le imprese che misurano la produttività in modo differente.

6.4 Analisi dei questionari

Il tasso di risposta definitivo al sondaggio è pari al 31,52% (52 risposte), ben oltre gli obiettivi e le attese considerando che, nonostante quello indagato sia un tema importante, le aziende non lo giudicano né particolarmente affascinante né particolarmente prioritario. In questo senso, il contenuto investimento temporale richiesto nella compilazione del questionario (ca. 5 minuti) e, soprattutto, i numerosi contatti telefonici avuti con buona parte delle imprese selezionate hanno probabilmente favorito il tasso di risposta di cui sopra.

6.4.1 Settori di appartenenza delle aziende rispondenti al sondaggio

I settori industriali dai quali è pervenuto il maggior numero di risposte sono quelli della meccanica (21,15%), della chimica e della farmaceutica (19,23%) e della metalmeccanica (15,38%). Per contro, il minor numero di risposte è giunto da settori come quello dei beni di consumo, dell'editoria e della stampa, dell'elettromeccanica, delle materie plastiche e della termomeccanica (tutti con una frequenza relativa dell'1,92%). Si rimanda alla tabella 3 per ragguagli più approfonditi in merito alla distribuzione di frequenza dei settori rappresentati dalle aziende che hanno partecipato al sondaggio.

Tabella 3: Settori di appartenenza delle aziende rispondenti al sondaggio

	Settore	Distribuzione di frequenza	Frequenza relativa
1	Meccanica	11	21,15%
2	Chimica e farmaceutica	10	19,23%
3	Metalmeccanica	8	15,38%
4	Tessili e abbigliamento	5	9,62%
5	Elettronica	4	7,69%
6	Impiantistica	3	5,77%
7	Metallurgia	3	5,77%
8	Orologeria	3	5,77%
9	Beni di consumo	1	1,92%
10	Editoria e stampa	1	1,92%
11	Elettromeccanica	1	1,92%
12	Materie plastiche	1	1,92%
13	Termomeccanica	1	1,92%
	Totale	**52**	**100%**

Fonte: Produzione dell'autore

6.4.2 Dimensioni delle aziende rispondenti al sondaggio

La maggior parte delle imprese che hanno risposto al sondaggio impiega meno di 250 dipendenti equivalenti a tempo pieno (ETP). Più in dettaglio, si conta il 9,62% d'imprese che occupano meno di 10 unità ETP, il 36,54% d'imprese che impiegano tra le 10 e le 49 unità ETP e il 42,31% d'imprese che occupano tra le 50 e le 249 unità ETP. Il restante 11,54% delle imprese rispondenti impiega oltre le 249 unità ETP. In altri termini, l'88,46% delle risposte è stato fornito da piccole e medie imprese (PMI), ovvero da società che occupano meno di 250 dipendenti ETP (la categoria delle PMI considera anche le micro imprese). La tabella 4 riassume quanto appena descritto.

Tabella 4: Dimensioni delle aziende rispondenti al sondaggio

Dimensioni	Collaboratori ETP	n	Frequenza relativa	Frequenza assoluta
Micro	Inferiore a 10 unità	5	9,62%	9,62%
Piccole	Da 10 a 49 unità	19	36,54%	46,15%
Medie	Da 50 a 249 unità	22	42,31%	88,46%
Grandi	Oltre le 249 unità	6	11,54%	100,00%
Totale		**52**	**100%**	**-**

Fonte: Produzione dell'autore

Si osservi che per identificare le classi di grandezza e l'attinente criterio di delimitazione (ETP) si è fatto riferimento alle definizioni proposte dall'UST mediante il proprio sito internet.

6.4.3 Struttura demografica delle aziende rispondenti al sondaggio

La struttura demografica aziendale viene espressa in termini di età media dei lavoratori. Questa scelta ha permesso, innanzitutto, di agevolare le imprese nella compilazione del sondaggio che, altrimenti, avrebbe richiesto un investimento temporale più cospicuo (non conforme ai requisiti che il questionario avrebbe dovuto soddisfare). Inoltre, questa decisione consente di facilitare la stesura e la comprensione delle analisi successive, rendendole meno articolate e quindi più scorrevoli. A questo proposito, l'allegato 5 propone un'idea di come la struttura demografica di una specifica popolazione si possa tradurre in termini di età media degli individui che la costituiscono.

Complessivamente, l'età media dei dipendenti occupati nelle 49 imprese che, al momento del sondaggio, sono state in grado di fornire quest'informazione è di 41,5 anni. Si tratta di un'indicazione strettamente correlata alle statistiche fornite dall'UST secondo cui, con riferimento all'anno 2015, l'età media della popolazione attiva in Svizzera, così come quella impiegata nei settori manifatturieri, si attestava a 41,5 anni (come dimostra la tabella 5).

Più in dettaglio, l'analisi dell'evoluzione della struttura demografica aziendale censita negli ultimi 5 anni indica un aumento dell'età media dei lavoratori nel 32,69% dei casi. Per contro, nel 42,31% delle imprese questa è rimasta invariata, mentre nel 23,08% dei casi la stessa è diminuita. Solamente un'unica azienda di piccole dimensioni e attiva nel settore della metallurgia non è stata in grado di fornire alcuna indicazione in merito.

Complessivamente, laddove i dati raccolti l'hanno consentito, è stato possibile approfondire l'analisi in termini quantitativi. In particolare, per un totale di 44 imprese si dispone delle informazioni necessarie per determinare che l'età media quinquennale delle stesse si attesta a 41,4 anni. Inoltre, globalmente, si evidenzia un apparente leggero invecchiamento della struttura demografica aziendale. Infatti, l'età media complessiva delle imprese di cui sopra è aumentata di 0,2 anni nell'ultimo quinquennio, attestandosi a 41,5 anni al momento del sondaggio.

Quale termine di paragone è possibile utilizzare l'evoluzione dell'età media della popolazione attiva sia a livello svizzero sia nei settori manifatturieri. La tabella 5 riassume queste informazioni per il periodo compreso tra l'anno 2011 e l'anno 2015 (i dati per l'anno 2016 non sono disponibili al momento della consultazione).

Tabella 5: Età media della popolazione attiva in Svizzera e nei settori manifatturieri, 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015	Media
Età media popolazione attiva in Svizzera	41,0	41,1	41,3	41,4	41,5	41,3
Età media popolazione dei settori manifatturieri	41,2	41,4	41,4	41,3	41,5	41,4

Fonte: Produzione dell'autore

Come si osserva dalla tabella 5, l'età media della popolazione attiva in Svizzera negli ultimi 5 anni è cresciuta costantemente, registrando una media quinquennale pari a 41,3 anni. Per contro, l'età media rilevata nei settori manifatturieri ha riscontrato una maggiore volubilità, anche se la media quinquennale è sostanzialmente in linea con quella nazionale e, altresì, riflette perfettamente quella censita presso le 44 imprese di cui sopra. In entrambi i casi presentati nella tabella 5 l'età media registrata nel 2015 è sostanzialmente più elevata rispetto a quella censita nel 2011 manifestando, di fatto, un invecchiamento di ambedue le popolazioni di confronto. Analogamente, questo si è mostrato simile nelle imprese indagate rispetto alle casistiche presentate nella tabella 5.

Si consideri che l'invecchiamento demografico caratteristico del Cantone Ticino risulta essere più accelerato rispetto a quello che, mediamente, viene censito a livello nazionale. Parimenti, in termini assoluti, l'età media della popolazione residente permanente registrata negli ultimi anni al sud delle Alpi è sempre stata più elevata rispetto agli altri cantoni. Per questo motivo, sarebbe stato lecito attendersi anche delle indicazioni più aggressive presso il campione di riferimento per rapporto ai dati di confronto di cui alla tabella 5.

6.4.4 Variazione della produttività per rapporto all'età media dei lavoratori

La tabella 6 riporta l'età media aziendale registrata nell'ultimo quinquennio e la relativa variazione della produttività, in termini qualitativi, per lo stesso periodo. È stato possibile ottenere entrambe le informazioni per un totale di 41 imprese per rapporto alle 52 che hanno risposto al sondaggio. In questa sede, non viene fatta distinzione alcuna rispetto alle diverse modalità con le quali le imprese definiscono la produttività, in quanto si desidera effettuare un'esplorazione più a livello generale anche in considerazione del numero contenuto delle osservazioni disponibili.

Tabella 6: Età media quinquennale e variazione qualitativa della produttività

	Età media aziendale degli ultimi 5 anni									
	[30-34]		**[35-39]**		**[40-44]**		**[45-49]**		**[50-54]**	
Risposte totali	1		12		16		11		1	
Frequenza relativa	2,44%		29,27%		39,02%		26,83%		2,44%	
Δ produttività	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Positiva	-	-	8	66,67	10	62,5	3	27,27	-	-
Nulla	1	100	3	25	5	31,25	6	54,55	1	100
Negativa	-	-	1	8,33	1	6,25	2	18,18	-	-
Totale	**1**	**100**	**12**	**100**	**16**	**100**	**11**	**100**	**1**	**100**

Fonte: Produzione dell'autore

Mediante le indicazioni di cui alla tabella 6 è possibile osservare come nei contesti aziendali all'interno dei quali l'età media quinquennale è risultata essere più elevata una crescita della produttività sembrerebbe essersi manifestata con maggiore difficoltà. In particolare, questo fenomeno è ben visibile nelle aziende che presentano un'età media quinquennale pari o superiore ai 45 anni. Si osservi che questa possa essere considerata piuttosto elevata, per rapporto sia all'età media della popolazione attiva a livello svizzero (41,3 anni nell'ultimo quinquennio) sia all'età media della popolazione attiva nei settori manifatturieri (41,4 anni nell'ultimo quinquennio).

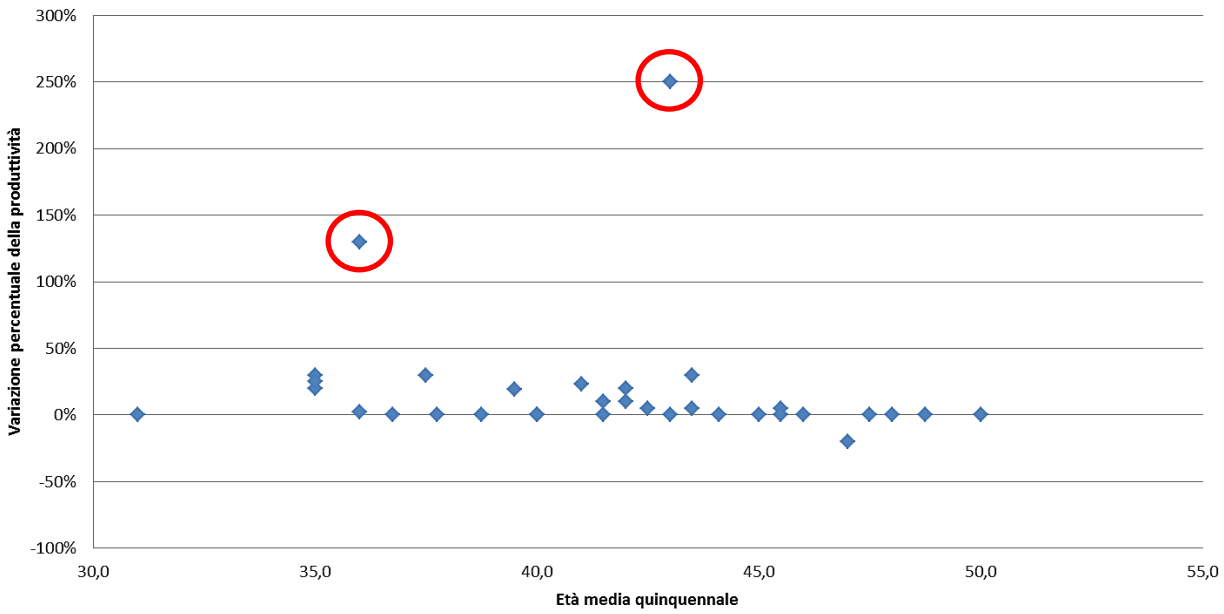
Più in dettaglio, delle 11 imprese appartenenti alla classe d'età media quinquennale [45-49] soltanto il 27,27% di queste ha registrato una crescita della produttività. Per contro, si rileva il 54,55% dei casi in cui questa è rimasta invariata, mentre nel restante 18,18% delle aziende la stessa è diminuita. In conformità alle indicazioni teoriche, si potrebbe ipotizzare una tendenza simile anche per le imprese appartenenti alla classe d'età media quinquennale [50-54]. Tuttavia, all'interno di quest'ultima si rileva solamente un'unica osservazione, motivo per il quale non è possibile esprimere delle considerazioni più approfondite in merito (anche se la stessa non indica variazioni della produttività).

Per contro, nella classe d'età media quinquennale [40-44] ben il 62,5% delle imprese ha beneficiato di una crescita della produttività. Soltanto nel 31,25% dei casi le aziende non hanno rilevato variazioni della stessa, mentre nel 6,25% delle imprese (equivalenti ad una sola unità) questa è diminuita.

Una situazione molto simile si riscontra fra le aziende appartenenti alla classe d'età media quinquennale [35-39], dove il 66,67% delle imprese ha registrato una variazione positiva della produttività, mentre nel 25% dei casi la stessa è rimasta invariata. Solamente l'8,33% delle aziende (equivalenti ad una sola unità) ha rilevato una contrazione della variabile indagata.

Con la dovuta cautela si potrebbe sostenere che laddove la struttura demografica abbia presentato una forma stretta alla base e più larga al centro o alla punta, le imprese hanno faticato maggiormente ha riscontrare variazioni positive della produttività. A questo proposito, è stato possibile indagare quest'ipotesi anche in termini quantitativi in funzione delle 32 osservazioni per le quali sono state ottenute le informazioni necessarie. La figura 9 ne mostra i risultati corrispondenti.

Figura 9: Età media quinquennale e variazione percentuale della produttività



Fonte: Produzione dell'autore

Come dimostra la figura 9, è possibile notare che le imprese contraddistinte da un'età media quinquennale pari o superiore ai 45 anni abbiano faticato a registrare variazioni positive e cospicue della produttività. Per contro, queste sono state registrate prevalentemente nella classe d'età media quinquennale [40-44] e, secondariamente, nella classe d'età media quinquennale [35-39]. Tuttavia, la verifica del coefficiente di correlazione (r) tra i due set di dati indica sì una correlazione negativa, ma anche piuttosto debole dato che il corrispettivo indice si avvicina piuttosto allo zero (r

= -0,140586352). Ciò nonostante, si consideri che questo sia influenzato significativamente dal numero ridotto di osservazioni disponibili per un'età media quinquennale che oltrepassa i 45 anni. A questo proposito, se la tendenza presentata nella tabella 6 e nella figura 9 dovesse essere confermata mediante un'indagine più approfondita, non è da escludersi che il coefficiente di correlazione citato in precedenza possa avvicinarsi maggiormente all'unità negativa.

Nella figura 9 si possono notare due osservazioni anomale (cerchiate in rosso) rappresentanti due imprese che, come dimostra la tabella 7, nell'arco degli ultimi 5 anni hanno registrato un aumento della produttività pari al 130% e, rispettivamente, al 250%. Unitamente, queste ultime hanno rilevato, nello stesso ordine, un aumento della cifra d'affari pari al 68% e al 300%. L'età media quinquennale registrata dalle stesse è di 36 anni per la prima azienda e di 43 anni per la seconda.

Tabella 7: Dettagli delle osservazioni anomale di cui alla figura 9

	Impresa 1	**Impresa 2**
Settore	Meccanica	Chimica e farmaceutica
Collaboratori ETP	Da 10 a 49 unità	Da 10 a 49 unità
Età media degli ultimi 5 anni	36	43
Pratiche di age management	Sì	No
Variazione cifra d'affari	+68%	+300%
Definizione di produttività	UN/collaboratore	CA/collaboratore
Variazione produttività	+130%	+250%

Fonte: Produzione dell'autore

Grazie alle informazioni di cui alla tabella 7, per queste due imprese è possibile ipotizzare investimenti mirati che hanno permesso di registrare aumenti alquanto considerevoli sia della produttività sia della cifra d'affari. In altri termini, potrebbe trattarsi d'imprese in netta espansione che stanno attraverso una fase di crescita altamente esponenziale.

Si noti come l'impresa 1 ha presentato negli ultimi 5 anni una struttura demografica aziendale piuttosto giovane e, ciononostante, dichiara di avere già applicato pratiche di *age management*. Per contro, l'impresa 2 ha censito una struttura demografica più anziana rispetto all'impresa 1, ma questo non le ha impedito di registrare una crescita complessiva nettamente più cospicua considerando, oltretutto, l'assenza di particolari politiche di gestione favorevoli ai lavoratori più anziani.

6.4.5 Pratiche di age management

Alle imprese è stato chiesto se negli ultimi 5 anni avessero impiegato politiche di *age management* a favore dei lavoratori maturi. Inizialmente, solo 9 delle 52 aziende rispondenti hanno replicato affermativamente. Si tratta di un'indicazione piuttosto notevole, in quanto ciò significa che nemmeno un'impresa su 5 ha dichiarato in prima istanza di avere usufruito delle politiche di gestione dell'età nell'ultimo quinquennio. Solo in un secondo momento, quando all'interno del sondaggio veniva spiegato che gli strumenti delle politiche di *age management* potessero essere utilizzati anche inconsapevolmente, le aziende hanno riconosciuto le pratiche proposte e, quindi, hanno indicato quelle adoperate. In altri termini, in seconda istanza si è riscontrato che il 59,62% delle imprese rispondenti ha dato atto di avere impiegato delle pratiche di gestione dell'età nel corso degli ultimi 5 anni.

Tabella 8: Pratiche di age management impiegate dalle imprese rispondenti al sondaggio

	Pratiche di age management	**Distribuzione di frequenza**	**Frequenza relativa**
1	Knowledge management	15	23,81%
2	Orario di lavoro flessibile e tutela della salute	11	17,46%
3	Uscita e transazione verso il pensionamento	10	15,87%
4	Formazione e apprendimento permanente	9	14,29%
5	Collaborazione e dialogo intergenerazionale	5	7,94%
6	Sviluppo della carriera	4	6,35%
7	Mobilità interna	3	4,76%
8	Retention	3	4,76%
9	Selezione del personale	3	4,76%
	Totale	**63**	**100%**

Fonte: Produzione dell'autore

Come dimostra la tabella 8, le pratiche di *age management* maggiormente utilizzate dalle imprese indagate sono: il *knowledge management*, gli orari di lavoro flessibili, la tutela della salute, l'uscita e la transazione verso il pensionamento. A questo proposito, si ricorda che l'analisi teorica ha permesso di evidenziare l'importanza degli strumenti annessi alla selezione del personale, in quanto quest'ultima integra specifiche tecniche d'intervento sui primi elementi sensibili in grado di orientare l'organizzazione verso una gestione concreta del fattore età. Tuttavia, come dimostra la tabella 8, questa pratica è stata impiegata soltanto in 3 casi manifestando, di fatto, la mancanza di un'attitudine altamente proattiva nei confronti delle politiche di *management* dei lavoratori maturi impiegati in azienda.

Dimensioni aziendali e impiego delle pratiche di age management

Mediante la tabella 9 si vogliono valutare le dimensioni aziendali delle imprese che hanno dichiarato l'applicazione e la non applicazione delle pratiche di *age management*.

Tabella 9: Dimensioni aziendali e impiego delle pratiche di age management

	Collaboratori ETP in unità							
	< 10		**Da 10 a 49**		**Da 50 a 249**		**≥ 249**	
Risposte totali	5		19		22		6	
Frequenza relativa	9,62%		36,54%		42,30%		11,54%	
Age management	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Sì	4	80	8	42,11	13	59,09	6	100
No	1	20	11	57,89	9	40,91	0	-
Totale	**5**	**100**	**19**	**100**	**22**	**100**	**6**	**100**

Fonte: Produzione dell'autore

Mediante le informazioni di cui alla tabella 9 è possibile osservare come fra le imprese che presentano dimensioni importanti in termini di unità ETP si rileva una maggiore propensione all'impiego delle pratiche di *age management*. Infatti, questo fenomeno è ben visibile nelle aziende di medie e, soprattutto, grandi dimensioni.

Per quanto concerne le imprese che occupano dalle 50 alle 249 unità ETP (medie dimensioni), il 59,09% di queste ha dichiarato l'impiego di politiche di *management* a favore dei lavoratori maturi. Per contro, si rileva il 40,91% dei casi in cui queste sono state ignorate. D'altra parte, il 100% delle imprese che occupa oltre le 249 unità ETP (grandi dimensioni) ha notificato un effettivo impiego delle politiche di cui sopra. In ogni caso, si consideri che realtà imprenditoriali caratterizzate da importanti dimensioni possono presentare, innanzitutto, effettive necessità e, in seguito, maggiori risorse in grado di influenzare e orientare la *corporate governance*, tra le altre cose, anche in funzione della struttura demografica aziendale.

Come dimostra la tabella 9, analogamente a quanto descritto nel paragrafo precedente, anche le micro imprese presentano una certa propensione all'impiego delle pratiche di *age management*. Tuttavia, questo fenomeno potrebbe essere giustificato dall'età media quinquennale che, in 3 aziende su 4, è stata censita addirittura ben oltre i 45 anni (da considerarsi piuttosto elevata). Ciò nonostante, non è da escludersi che possa trattarsi di una circostanza anomala e, in questo senso, un bacino più ampio di osservazioni potrebbe essere in grado di confermare o, verosimilmente, smentire questa tendenza.

Età media dei lavoratori e impiego delle pratiche di age management

Laddove le informazioni ottenute l'hanno consentito è stato possibile analizzare l'età media quinquennale dei lavoratori delle imprese che (non) hanno applicato pratiche di *age management*. La tabella 10 ne riassume i risultati ottenuti.

Tabella 10: Età media dei lavoratori e impiego delle pratiche di age management

	Età media aziendale degli ultimi 5 anni									
	[30-34]		**[35-39]**		**[40-44]**		**[45-49]**		**[50-54]**	
Risposte totali	2		12		18		11		1	
Frequenza relativa	4,55%		27,27%		40,91%		25%		2,27%	
Age management	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Sì	1	50	6	50	10	55,56	9	81,82	0	-
No	1	50	6	50	8	44,44	2	18,18	1	100
Totale	**2**	**100**	**12**	**100**	**18**	**100**	**11**	**100**	**1**	**100**

Fonte: Produzione dell'autore

Mediante le indicazioni di cui alla tabella 10 è possibile osservare come nei contesti aziendali all'interno dei quali l'età media quinquennale è risultata essere più elevata si evidenzia una maggiore propensione all'impiego delle pratiche di *age management*.

Per quanto riguarda le imprese che presentano un'età media quinquennale pari o inferiore ai 39 anni, la distribuzione di frequenza si divide equamente tra le organizzazioni che hanno applicato e, contrariamente, non hanno applicato pratiche di gestione dell'età. Per contro, delle 18 imprese appartenenti alla classe d'età media quinquennale [40-44] il 55,56% di queste ha riconosciuto l'impiego delle stesse, rispetto al 44,44% dei casi in cui queste sono state trascurate. D'altra parte, nella classe d'età media quinquennale [45-49] quasi la totalità delle imprese (l'81,82%) ha dichiarato l'impiego delle politiche di *management* dei lavoratori maturi. In questo senso, si potrebbe ipotizzare una tendenza simile anche per le aziende appartenenti alla classe d'età media quinquennale [50-54]. Tuttavia, all'interno di quest'ultima si rileva solamente un'unica osservazione, motivo per il quale non è possibile esprimere delle considerazioni più approfondite in merito. Inoltre, questa diverge totalmente rispetto alle attese di cui sopra. A questo proposito, nuove indicazioni potrebbero essere in grado di verificare ulteriormente questa tendenza.

Si noti che un'analisi più dettagliata delle imprese di cui alla tabella 10 ha permesso di rilevare che la mancata applicazione delle pratiche di *age management*, nei casi in cui si è censita un'età media quinquennale pari o superiore ai 45 anni, possa essere stata influenzata dalle piccole dimensioni aziendali.

6.4.6 Variazione della produttività per rapporto alle pratiche di age management

In questa sede, si analizza la variazione della produttività in funzione dell'applicazione (e non) delle pratiche di *age managament*. La tabella 11 ne riassume le informazioni utili per esprimere delle considerazioni adeguate.

Tabella 11: Impiego delle pratiche di age management e variazione della produttività

	Impiego delle pratiche di age management			
	Sì		**No**	
Risposte totali	31		21	
Frequenza relativa	59,62%		40,38%	
Variazione produttività	**n**	**%**	**n**	**%**
Positiva	18	58,06	9	42,86
Nulla	10	32,26	7	33,33
Negativa	2	6,45	3	14,29
Non disponibile	1	3,23	2	9,52
Totale	**31**	**100**	**21**	**100**

Fonte: Produzione dell'autore

Come dimostra la tabella 11, delle 31 imprese asserenti di avere applicato politiche di *age management* nel corso degli ultimi 5 anni, il 58,06% di queste ha registrato una variazione positiva della produttività. Soltanto nel 6,45% dei casi si è rilevata una diminuzione della stessa. Per contro, delle 21 aziende che hanno dichiarato la mancanza di politiche favorevoli alla gestione dei lavoratori maturi, solamente il 42,86% delle imprese ha potuto beneficiare di un aumento della produttività, mentre nel 14,29% dei casi la stessa ha subito una diminuzione.

In generale, attraverso l'analisi delle frequenze relative di cui alla tabella 11, è possibile osservare una maggiore propensione a variazioni positive della produttività nei contesti aziendali in cui vi è stata un'applicazione concreta delle pratiche di *age management*. Si tratta di un'indicazione che potrebbe rispecchiare le considerazioni espresse nella parte quinta di questa ricerca, dove si è potuto constatare che in un contesto lavorativo e gestionale orientato all'età un eventuale calo della produttività potrebbe essere ritardato nel tempo. D'altra parte, nei casi in cui le pratiche di *age management* non sono state applicate, le variazioni negative della produttività registrano una maggiore frequenza relativa. Ciò significa che, limitatamente alle imprese indagate, vi è stata una maggiore propensione a subire trasformazioni negative della produttività qualora non siano state impiegate politiche a favore dei lavorati maturi.

6.4.7 Le modalità di definizione della produttività

Alle imprese è stato chiesto di specificare in che modo sia definita la produttività all'interno della propria organizzazione. I risultati che ne emergono sono sintetizzati nella tabella 12.

Tabella 12: Modalità di definizione della produttività nelle aziende rispondenti al sondaggio

	Definizione della produttività	Distribuzione di frequenza	Frequenza relativa
1	Unità di prodotto per ora lavorativa	13	25,00%
2	Cifra d'affari per collaboratore	10	19,23%
3	Cifra d'affari per ora lavorativa	8	15,38%
4	Valore aggiunto per ora lavorativa	4	7,69%
5	Unità di prodotto per collaboratore	2	3,85%
6	Margine di contribuzione	1	1,92%
7	Utile netto per collaboratore	1	1,92%
8	Valore aggiunto per collaboratore	1	1,92%
9	Nessuna idea	12	23,08%
	Totale	**52**	**100%**

Fonte: Produzione dell'autore

Mediante le risposte ottenute, è possibile distinguere 8 differenti modalità di calcolo della produttività. In 13 casi, quest'ultima è definita in funzione dell'unità di prodotto per ora lavorativa e rappresenta la modalità di calcolo più utilizzata dalle imprese che hanno fornito quest'informazione. In 10 casi, la produttività viene misurata come cifra d'affari per collaboratore, mentre la cifra d'affari per ora lavorativa viene adoperata in 8 casi. Non è da escludersi che, quelle citate, siano le modalità di definizione della produttività più frequenti in quanto, verosimilmente, presentino minori difficoltà nel rilevamento. A questo proposito, si noti come soltanto in 4 casi la produttività sia definita in funzione del valore aggiunto per ora lavorativa (modalità utilizzata negli studi UST). In questo senso, la complessità nella determinazione dell'incremento di valore di un prodotto derivante dal suo processo produttivo potrebbe averne scoraggiato il suo utilizzo.

È necessario porre l'accento anche sui 12 casi in cui le imprese rispondenti non hanno fornito alcuna indicazione in merito alla definizione della produttività. Come spiegato da un'azienda, questo non significa che la produttività non sia calcolata, ma la stessa può essere determinata dalla sede centrale e, per questo motivo, le singole società dislocate sul territorio non eseguono in modo approfondito questo tipo di analisi. In un altro caso, la produttività viene definita per ogni *business unit* a livello globale e, quindi, non è differenziabile per sede produttiva (almeno direttamente dalle singole imprese).

Nonostante il set di dati per ciascuna modalità di definizione della produttività sia composto da un numero ridotto di osservazioni, si è tentato di ricavare qualche indicazione interessante al fine di verificarne la conformità con le analisi generali effettuate in precedenza. A questo proposito, si è scelto di analizzare più approfonditamente le tre modalità di calcolo maggiormente utilizzate di cui alla tabella 12. In primo luogo, con riferimento a queste ultime, nell'allegato 6 è consultabile un'analisi descrittiva dell'evoluzione della produttività delle singole imprese. Si consideri che, oltretutto, quest'approfondimento abbia permesso di escludere l'esistenza di caratteristiche particolari che distinguessero le stesse in funzione del calcolo della produttività. In altri termini, in nessuno dei tre casi esaminati è stato riscontrato che le aziende, per esempio, appartenessero allo stesso settore, oppure presentassero le medesime dimensioni.

I risultati proposti di seguito, invece, riassumono le peculiarità che emergono a seguito di un approfondimento delle variabili più rappresentative, sempre in funzione delle tre principali modalità di definizione della produttività.

Struttura demografica aziendale

La tabella 13 riporta l'età media aziendale registrata negli ultimi 5 anni in funzione delle tre principali modalità di definizione della produttività.

Tabella 13: Struttura demografica delle imprese in funzione delle tre principali modalità di definizione della produttività

	Unità di prodotto per ora lavorativa	Cifra d'affari per collaboratore	Cifra d'affari per ora lavorativa
Struttura demografica			
Età media quinquennale	41,3	39,61	43,8
Set di dati	13/13	9/10	7/8

Fonte: Produzione dell'autore

Mediante le informazioni di cui alla tabella 13, è possibile constatare come le imprese che definiscono la produttività in termini di unità di prodotto per ora lavorativa presentino un'età media quinquennale pari a quella registrata presso l'intera popolazione attività in Svizzera e, più in particolare, quella attiva nei settori manifatturieri. Per contro, le imprese che definiscono la produttività in termini di cifra d'affari per collaboratore e cifra d'affari per ora lavorativa mostrano un'età media più giovane, rispettivamente più anziana, per rapporto alle sopracitate popolazioni di confronto.

Variazione della produttività per rapporto all'età media dei lavoratori

La tabella 14 riporta l'età media aziendale registrata negli ultimi 5 anni e la relativa variazione della produttività, in termini qualitativi, per il medesimo periodo e in funzione delle tre principali modalità di definizione della stessa.

Tabella 14: Età media quinquennale e variazione qualitativa della produttività in funzione delle tre principali modalità di definizione della stessa

	Età media aziendale degli ultimi 5 anni																		
	[30-34]			**[35-39]**			**[40-44]**			**[45-49]**			**[50-54]**			**ND**			**Totale**
Risposte totali	1			9			10			8			1			2			**31**
Frequenza relativa	3,23%			29,03%			32,26%			25,80%			3,23%			6,45%			**100%**
Δ produttività	↑	=	↓	↑	=	↓	↑	=	↓	↑	=	↓	↑	=	↓	↑	=	↓	
Pezzi/ora	1	-	-	2	1	-	4	-	1	1	1	1	-	1	-	-	-	-	**13**
CHF/persona	-	-	-	2	2	1	2	1	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	**10**
CHF/ora	-	-	-	1	-	-	1	1	-	1	3	-	-	-	-	1	-	-	**8**
Totale	**1**	**-**	**-**	**5**	**3**	**1**	**7**	**2**	**1**	**2**	**5**	**1**	**-**	**1**	**-**	**2**	**-**	**-**	**31**

Fonte: Produzione dell'autore

Mediante l'analisi complessiva di cui al capitolo 6.4.4, si è potuto constatare come sopra i 45 anni di età media quinquennale le aziende indagate abbiano faticato a registrare variazioni positive della produttività. Infatti, si è notato che quest'ultima rimaneva perlopiù invariata. A questo proposito, il volume delle osservazioni di cui alla tabella 14 è piuttosto limitato per esprimere delle considerazioni ragguardevoli in funzione delle tre modalità di riferimento secondo le quali le imprese definiscono la produttività. Tuttavia, in termini quantitativi è comunque possibile quantificare il coefficiente di correlazione (r) tra l'età media dei lavoratori e la variazione della produttività stessa. La tabella 15 ne riporta i risultati ottenuti.

Tabella 15: Correlazione tra l'età media quinquennale e la variazione della produttività in funzione delle tre principali modalità di definizione della stessa

	Unità di prodotto per ora lavorativa	**Cifra d'affari per collaboratore**	**Cifra d'affari per ora lavorativa**
Correlazione			
Coefficiente di correlazione (r)	-0,390213108	0,266046537	-0,856187382
Set di dati	12/13 coppie	9/10 coppie	7/8 coppie

Fonte: Produzione dell'autore

Si ricorda che, complessivamente, la verifica del coefficiente di correlazione tra i due set di dati indicava sì una correlazione negativa, ma anche piuttosto debole (r = -0,140586352). Per contro, nelle imprese che definiscono la produttività in termini di unità di prodotto per ora lavorativa la stessa risulta essere più forte e da considerarsi di media intensità (r = -0,390213108). D'altra parte, nelle imprese all'interno delle quali la produttività viene calcolata in funzione della cifra d'affari per ora lavorativa, la correlazione di cui sopra è alquanto evidente e solida (r = -0,856187382).

Tuttavia, mediante la tabella 15 ci si accorge che nei casi in cui la produttività sia definita in termini di cifra d'affari per collaboratore, il coefficiente di correlazione risulta essere positivo (r = 0,266046537), anche se piuttosto debole. Si tratta di un'indicazione che contrasta nettamente sia i risultati complessivi di cui al capitolo 6.4.4, sia le indicazioni fornite nel paragrafo precedente, così come la teoria proposta nella quinta parte della ricerca. In questo caso, non è escluso che la quasi assenza di osservazioni per un'età media quinquennale pari o superiore ai 45 anni possa avere influito nella determinazione del coefficiente di cui sopra.

In generale, laddove vi sia una correlazione negativa fra l'età media dei lavoratori e la variazione della produttività, questa risulta essere più forte per rapporto ai risultati complessivi ottenuti nell'analisi di cui al capitolo 6.4.4. A questo proposito, non è da escludersi che quest'ultima possa essere stata influenzata da situazioni in cui il coefficiente di correlazione tra le due variabili studiate risulta essere positivo, come verificato nel caso delle imprese che definiscono la produttività in termini di cifra d'affari per collaboratore.

Variazione della produttività per rapporto alle pratiche di age management

Innanzitutto, grazie alle indicazioni di cui alla tabella 16 è possibile osservare che, in funzione delle diverse modalità di definizione della produttività, non sembra essere scontato l'impiego delle pratiche di *age management*.

Tabella 16: Impiego delle pratiche di age management in funzione delle tre principali modalità di definizione della produttività

	Unità di prodotto per ora lavorativa		**Cifra d'affari per collaboratore**		**Cifra d'affari per ora lavorativa**	
Age management	**n**	**%**	**n**	**%**	**n**	**%**
Sì	7	53,85	5	50	5	62,5
No	6	46,15	5	50	3	37,5
Totale	**13**	**100**	**10**	**100**	**8**	**100**

Fonte: Produzione dell'autore

Indagando più a fondo, la tabella 17 riporta la variazione della produttività in funzione della (non) applicazione delle pratiche di *age management* e secondo le tre principali modalità di definizione della stessa.

Tabella 17: Impiego delle pratiche di age management e variazione della produttività in funzione delle tre principali modalità di definizione della stessa

	Unità di prodotto per ora lavorativa		Cifra d'affari per collaboratore		Cifra d'affari per ora lavorativa	
Age management	**Sì**	**No**	**Sì**	**No**	**Sì**	**No**
Risposte totali	7	6	5	5	5	3
Frequenza relativa	53,85%	46,15%	50%	50%	62,50%	37,50%
Δ produttività	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**	**%**
Positiva	71,43	33,33	40	60	60	33,33
Nulla	28,57	50	60	20	40	66,67
Negativa	-	16,67	-	20	-	-
Totale	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Fonte: Produzione dell'autore

Con riferimento alle imprese che definiscono la produttività in termini di unità di prodotto per ora lavorativa è possibile riscontrare una maggiore propensione a variazioni positive della produttività nei contesti aziendali in cui vi è stata un'applicazione concreta delle pratiche di *age management*. Per contro, le aziende che non hanno impiegato alcuna *policy* di tipo *age sensitive* rilevano una maggiore frequenza di casi in cui la produttività è rimasta invariata. Analogamente, anche nelle imprese all'interno delle quali la produttività viene misurata in termini di cifra d'affari per ora lavorativa si registrano delle tendenze simili.

Tuttavia, fra le imprese che definiscono la produttività in termini di cifra d'affari per collaboratore si evidenzia una dinamica piuttosto inversa rispetto a quella presentata nel paragrafo precedente. Nella fattispecie, fra le imprese che hanno applicato politiche di gestione dell'età si è registrata una maggiore frequenza di casi in cui la produttività è rimasta invariata. Per contro, una maggiore propensione a variazioni positive di quest'ultima è piuttosto individuabile nelle aziende in cui non si è fatto capo ad alcuna politica di *age management*. Si tratta di un'indicazione che diverge sia da quanto potuto verificare nel paragrafo precedente, così come da quanto riscontrato nell'analisi complessiva di cui al capitolo 6.4.6 e mediante l'approfondimento teorico proposto nella quinta parte di questa ricerca.

6.5 Conclusioni e considerazioni sull'indagine empirica

L'analisi empirica ha permesso di studiare più approfonditamente come si siano trasformate le piramidi demografiche delle aziende indagate, se quest'ultime abbiano applicato pratiche di gestione delle età e, parallelamente, in che modo sia evoluta la performance aziendale. La tabella 18 ne sintetizza i principali risultati emersi a seguito dell'indagine complessiva.

Tabella 18: Sintesi dei principali risultati emersi a seguito dell'indagine complessiva

	Risultati complessivi
Struttura demografica	L'evoluzione della struttura demografica delle imprese indagate riflette, complessivamente, quella censita presso la popolazione attiva in Svizzera e nei settori manifatturieri.
Variazione della produttività per rapporto all'età media dei lavoratori	Una crescita della produttività sembrerebbe essersi manifestata con maggiore difficoltà nelle imprese che hanno registrato un'età media quinquennale pari o superiore ai 45 anni. A questo proposito, sembra esserci una correlazione negativa tra le due variabili anche se, complessivamente, piuttosto debole (r = -0,140586352).
Pratiche di age management	Nemmeno un'impresa su 5 ha dichiarato in prima istanza di avere utilizzato politiche di gestione dell'età. Solo in un secondo momento, quando veniva spiegato che queste potessero essere impiegate anche inconsapevolmente, risulta che il 59,62% delle aziende ne abbia usufruito.
Dimensioni aziendali e pratiche di age management	Nelle imprese che presentano dimensioni importanti in termini di unità ETP (ovvero a partire dalle 50 unità ETP) si rileva una maggiore propensione all'impiego delle pratiche di *age management*.
Età media aziendale e pratiche di age management	Nelle imprese all'interno delle quali l'età media quinquennale risulta essere più elevata (pari o superiore ai 40 anni) si rileva una maggiore propensione all'utilizzo delle pratiche di *age management.*
Variazione della produttività per rapporto alle pratiche di age management	Nelle aziende in cui vi è stata un'applicazione concreta delle pratiche di *age management* si osserva una maggiore propensione a variazioni positive della produttività. D'altra parte, nei casi in cui queste non siano state impiegate, le variazioni negative della produttività registrano una maggiore frequenza rispetto alla casistica di cui sopra.
Modalità di definizione della produttività	Si identificano 8 differenti modalità di calcolo della produttività. Limitatamente alle informazioni raccolte, si esclude l'esistenza di caratteristiche particolari che distinguono le singole imprese in funzione delle stesse.

Fonte: Produzione dell'autore

Come spiegato in sede d'introduzione, l'indagine non aveva l'obiettivo di generalizzare l'eventuale relazione tra l'età dei lavoratori, l'applicazione delle pratiche di *age management* e la performance aziendale. Tuttavia, lo scopo era quello di esplorare ed analizzare le peculiarità che hanno caratterizzato le imprese relativamente alle variabili principali di cui alla tabella 18.

Considerata la volontà puramente esplorativa dei fenomeni indagati e il volume ridotto delle osservazioni disponibili, ci si è limitati piuttosto a svolgere un'analisi generale e di tipo descrittivo. Tuttavia, al fine di garantire una maggiore solidità della ricerca, le indagini devono poter essere eseguite approfonditamente anche in funzione delle diverse modalità attraverso le quali le imprese definiscono la produttività. Questo permetterebbe di eliminare eventuali elementi dissonanti che contraddistinguono le diverse forme di calcolo della produttività stessa. In questo senso, si è comunque cercato di trarne qualche considerazione interessante. A questo proposito, la tabella 19 ne riassume i principali risultati emersi a seguito dell'indagine in funzione delle tre principali modalità di definizione della produttività.

Tabella 19: Sintesi dei risultati più rappresentativi emersi a seguito dell'indagine in funzione delle tre principali modalità di definizione della produttività

	Unità di prodotto per ora lavorativa	**Cifra d'affari per collaboratore**	**Cifra d'affari per ora lavorativa**
Struttura demografica	Invecchiamento ed età media quinquennale strettamente in linea con le popolazioni di riferimento e l'indagine generale.	Si registra un invecchiamento, ma l'età media quinquennale rimane più giovane rispetto alle popolazioni di riferimento e l'indagine generale.	Si registra un invecchiamento nonostante l'età media quinquennale sia già più elevata rispetto alle popolazioni di riferimento e l'indagine generale.
Variazione della produttività per rapporto all'età media dei lavoratori	Correlazione negativa e di media intensità (r = -0,390213108)	Correlazione positiva e di debole intensità (r = 0,266046537)	Correlazione negativa e di forte intensità (r = -0,856187382)
Variazione della produttività per rapporto alle pratiche di age management	Si osserva una maggiore propensione a variazioni positive della produttività nelle aziende in cui vi è stata un'applicazione concreta delle pratiche di *age management*.	Si osserva una maggiore propensione a variazioni positive della produttività nelle aziende in cui non vi è stata un'applicazione concreta delle pratiche di *age management*.	Si osserva una maggiore propensione a variazioni positive della produttività nelle aziende in cui vi è stata un'applicazione concreta delle pratiche di *age management*.

Fonte: Produzione dell'autore

In generale, i risultati ottenuti in virtù delle informazioni raccolte mostrano come, in alcune circostanze, una crescita della produttività sembrerebbe essersi manifestata con maggiore difficoltà nei contesti aziendali caratterizzati da un'età media piuttosto avanzata. Nonostante a livello complessivo l'intensità di questa correlazione appare abbastanza debole (r = -0,140586352), un'analisi più approfondita mostra che, per esempio, nelle imprese che definiscono la produttività in termini di unità di prodotto per ora lavorativa la stessa risulta essere più forte e da considerarsi di media intensità (r = -0,390213108). D'altra parte, nelle imprese all'interno delle quali la produttività viene calcolata in funzione della cifra d'affari per ora lavorativa, la correlazione di cui sopra è alquanto evidente (r = -0,856187382). Per questo motivo, non è da escludersi una certa corrispondenza con le teorie proposte nel capitolo 5.2 secondo le quali, in alcune circostanze, la produttività potrebbe assumere una forma ad "U" rovesciata (parabola) riflettente il declino della stessa a seguito dell'invecchiamento dei lavoratori. Inoltre, complessivamente, secondo l'indagine svolta sembrerebbe che l'impiego delle pratiche di *age management* possa avere favorito l'incremento della produttività, sempre in conformità delle indicazioni emerse nel capitolo 5.2.

Tutte le considerazioni emerse dovrebbero essere trattate con la giusta cautela in quanto emergenti da un'indagine puramente esplorativa. Infatti, si tratta d'ipotesi che dovrebbero essere approfondite con un elevato numero di osservazioni e con strumenti statistici inferenziali. Ciò nonostante, l'indagine ha comunque permesso di testimoniare la complessità e la multidimensionalità dell'eventuale relazione tra l'età dei lavoratori e la produttività e il ruolo che le pratiche di *age management* potrebbero rivestire all'interno della stessa.

Si osservi che ogni considerazione emersa all'interno di quest'indagine è stata espressa *ceteris paribus*, ipotizzando la parità delle altre condizioni che, in realtà, avrebbero potuto influire anche significativamente sulla variazione della produttività. Infatti, si consideri che le determinanti di quest'ultima possono essere numerose. In particolare, secondo Chad Syverson della University of Chicago e del National Bureau of Economic Research (USA), i fattori che influiscono sulla produttività sono diversi. Tra questi troviamo il *management* e l'organizzazione, la qualità del lavoro e del capitale, l'*information technology*, la ricerca e lo sviluppo, il *learning by doing*, l'innovazione di prodotto, ecc….

In questo senso, viene giustificato il valore limitativo dell'indagine, che considera unicamente l'età media dei lavoratori e l'applicazione delle pratiche di *age management* quali possibili variabili che possano avere influito sull'andamento della produttività.

Si rimanda alla conclusione generale (capitolo 8.1) per ulteriori considerazioni in merito ai limiti oggettivi dell'indagine ed alcuni suggerimenti utili per l'impostazione di ricerche future.

Raccomandazioni

Il processo d'integrazione delle pratiche di age management

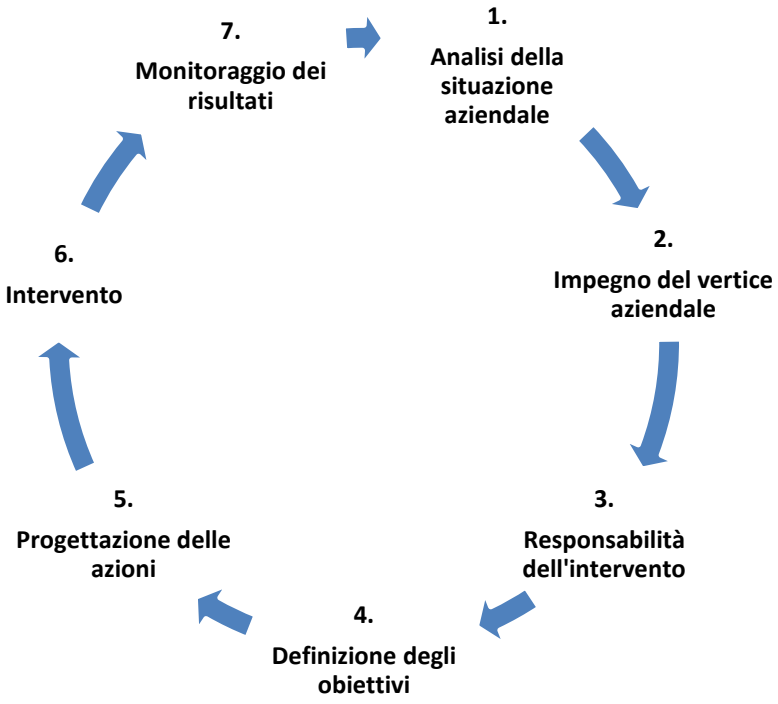
PARTE SETTIMA: RACCOMANDAZIONI

7.1 Raccomandazioni

In questo capitolo si predispongono delle raccomandazioni in merito ad un possibile processo d'integrazione delle pratiche di *age management*. L'obiettivo è quello di affrontare proattivamente la problematica dell'invecchiamento demografico della popolazione attiva, favorendo anche la performance aziendale in conformità delle indicazioni emerse nelle parti quinta e sesta di questa ricerca.

Concretamente, si presenta un possibile percorso d'implementazione che potrebbe facilitare l'impresa a predisporre programmi di *management* dell'età, senza tuttavia nessuna velleità prescrittiva. Infatti, non esiste un'unica soluzione per affrontare questo tipo di situazioni, in quanto soluzioni diverse possono portare ai medesimi risultati (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 143). Per questo motivo, le aziende devono definire l'ordine e le modalità d'intervento per rapporto alla propria cultura, così come alle proprie caratteristiche di *business*, al ciclo di vita che stanno attraversando e alle risorse di cui dispongono (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 143). Tuttavia, attraverso il modello di cui alla figura 10 vengono definiti alcuni passaggi chiave ritenuti comuni indipendentemente dall'azienda a cui questi sono rivolti.

Figura 10: Age management tools



Fonte: Adattamento dell'autore su Cuomo & Mapelli, 2007

Il modello di cui alla figura 10, adattato da quello d'integrazione generale del *diversity management* proposto da Cuomo e Mapelli (2007, p. 144), presenta sette fasi d'accompagnamento valide per l'introduzione delle pratiche di *age management* all'interno dei sistemi di *governance* del personale. Non si tratta di un processo che, una volta concluso, permette di affrontare la problematica dell'invecchiamento demografico della popolazione aziendale rimuovendo definitivamente la necessità di ricorrere ad interventi successivi. Contrariamente, si tratta di un percorso che, in alcuni casi, dev'essere intrapreso e aggiornato più volte in funzione dei risultati raggiunti, ricercando così il miglioramento continuo fintanto che le condizioni lo permettano.

I passaggi chiave di cui alla figura 10 offrono una serie di strumenti, riflessioni e raccomandazioni approfonditi nei capitoli successivi.

7.1.1 Analisi della situazione aziendale

L'analisi della situazione aziendale rappresenta la fase iniziale volta ad identificare le particolarità organizzative che rendono necessario un intervento di *age management*. Più precisamente, questa ha l'obiettivo di raccogliere informazioni utili inerenti le principali caratteristiche qualitative e quantitative che distinguono l'impresa e che possono influenzare concretamente la necessità d'introduzione delle pratiche di gestione dell'età.

Analisi delle caratteristiche del personale impiegato

Innanzitutto, per eseguire l'analisi delle caratteristiche del personale impiegato si potrebbe ricorrere a due semplici strumenti: la *workforce picture* e la *workforce flow* (Bombelli, 2013, p. 23). La prima, sostanzialmente, rappresenta una fotografia della situazione aziendale in termini di struttura generazionale, ovvero la composizione dei collaboratori secondo l'età e per genere, con eventuale riferimento alle diverse posizioni organizzative (Bombelli, 2013, p. 23). Questo tipo di approccio consentirebbe di compiere un confronto con le altre realtà aziendali che, per esempio, sono insediate nello stesso settore. Tuttavia, l'analisi può essere estesa per rapporto ad altri settori o in funzione dei dati aggregati a livello nazionale. In ogni caso, le informazioni che ne emergono dovrebbero comunque essere interpretate anche in funzione del contesto di riferimento e delle caratteristiche della forza lavoro del paese in cui si è insediati (Bombelli, 2013, pp. 23-24). Il secondo strumento, la *workforce flow*, si propone di analizzare il cambiamento e l'evoluzione della forza lavoro nel corso degli ultimi anni e in termini di struttura generazionale (Bombelli, 2013, p. 24). Sostanzialmente, i flussi consentono di leggere l'evoluzione della piramide demografica aziendale al fine di riconoscere l'esistenza o meno di un eventuale invecchiamento del personale impiegato. Tuttavia, si consideri che la trasformazione della struttura dell'età potrebbe anche rispecchiare perfettamente una *policy* strategica già orientata alla valorizzazione dei lavoratori maturi (Bombelli, 2013, p. 25).

Analisi delle modalità di gestione del personale

L'analisi dei sistemi di gestione del personale è indispensabile poiché permette di comprendere eventuali meccanismi di esclusione che, tuttavia, possono essere anche adottati inconsapevolmente (Bombelli, 2013, p. 25). Molto spesso, questi si annidano all'interno dei sistemi operativi e, per questo motivo, è opportuno valutarne la loro valenza al cospetto di un ambiente che dovrebbe favorire la valorizzazione dei lavoratori maturi. In altri termini, l'analisi delle modalità di gestione del personale comporta la verifica di eventuali situazioni in cui le caratteristiche anagrafiche legate all'età abbiano un'importanza tale da offuscare le capacità di leggere le competenze dei collaboratori maturi o, più in generale, il loro potenziale. In questo senso, anche una mappatura dei contratti e delle regole d'impiego permetterebbe di approfondire e valutare le concrete condizioni lavorative che contraddistinguono l'occupazione all'interno dell'organizzazione (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 145).

Analisi della cultura aziendale

Lo sviluppo di una cultura organizzativa favorevole all'accoglimento delle diversità rappresenta il punto di partenza per l'ottenimento del successo nei progetti appartenenti al *diversity management* (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 69). Per questo motivo, si richiede un'analisi della cultura radicata presso gli individui che compongono l'organico aziendale e che, di fatto, definisce la vera cultura dell'organizzazione. Questa valutazione può essere eseguita mediante strumenti appartenenti alla ricerca sociale, quali questionari o *focus group* (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 144). A questo proposito, secondo Alberton, Blazquez e Martone (2013, p. 52) la cultura organizzativa viene riconosciuta principalmente nei tre pilastri approfonditi di seguito. Il primo è l'insieme di credenze e assunti (ovvero, ciò che viene accettato quale verità che, a sua volta, influenza percezioni, pensieri e sentimenti). Il secondo è l'insieme di valori e norme (dove i primi sono principi sociali, obiettivi e standard, mentre le seconde sono un insieme di regole non scritte, ma riconosciute dai membri dell'organizzazione). Infine, il terzo pilastro è l'insieme degli artefatti, in altre parole gli oggetti fisici, le espressioni verbali e le manifestazioni comportamentali che contrassegnano l'organizzazione. In generale, le credenze e gli assunti, i valori e le norme, così come gli artefatti potrebbero influire in modo preponderante sulle politiche di *age management*.

L'analisi della situazione aziendale, prima di tutto, deve consentire all'impresa di eseguire una corretta interpretazione delle tendenze demografiche in termini di opportunità e/o minacce in funzione delle mancanze emerse dalle valutazioni precedenti. Questo rappresenta uno dei presupposti principali affinché vi sia un impegno tangibile da parte del vertice aziendale per una concreta definizione e realizzazione di una gestione strategica delle risorse umane orientata all'età.

7.1.2 Impegno del vertice aziendale

La concreta possibilità di attuare delle politiche favorevoli alla *diversity* deve essere assicurata, innanzitutto, dalla *sponsorship* del vertice aziendale (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 145). Quest'ultimo, in primo luogo, dovrebbe essere informato e divenire consapevole della reale situazione che ne emerge dall'analisi di cui al capitolo 7.1.1. In questo modo, si creano i presupposti affinché possa essere divulgata efficacemente una *policy* di *management* favorevole alla valorizzazione dei lavoratori maturi presenti in azienda. Tuttavia, i ruoli di *leadership* e di direzione rimangono fondamentali al fine di garantire il successo di un intervento che è rivolto al cambiamento, in quanto i valori e la cultura aziendale possono essere coesi con i collaboratori soprattutto grazie agli sforzi della gerarchia (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 145). Ciò non toglie che, molto spesso, chi occupa le posizioni di direzione all'interno dell'impresa non ha piena coscienza dell'impatto del proprio ruolo sulla definizione dei valori aziendali e la coerenza fra i valori dichiarati e quelli praticati (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 145). Proprio per questo motivo, l'impegno del vertice aziendale potrebbe determinare una pressione tale da favorire una migliore propensione all'impiego delle pratiche di *age management*.

7.1.3 Responsabilità dell'intervento

L'identificazione di un responsabile dell'intervento, così come di un *team* di lavoro e dei servizi di supporto, rappresenta uno *step* fondamentale per un'efficace implementazione del progetto (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 145). Nelle aziende private la *ownership* dell'intervento può essere assegnata alla direzione del personale, oppure al *diversity manager* designato quale unità di *staff* nella gestione strategica delle risorse umane (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 145). Nel settore pubblico, invece, non di rado esistono dei comitati di pari opportunità all'interno dei quali interventi di questo genere vengono sia progettati che realizzati (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 145).

Inoltre, in questa fase potrebbe essere valutata anche la disponibilità dell'azienda, in quanto la concreata progettazione di un cambiamento gestionale come quello studiato richiede sicuramente degli investimenti (temporali e finanziari) che non tutte le organizzazioni sarebbero in grado di sostenere. Per questo motivo, la definizione e l'assegnazione delle mansioni in ambito di *age management* possono essere strettamente influenzate dalla grandezza e dalla complessità delle aziende. In questo senso, una piccola impresa potrà avere meno possibilità (ma, forse, anche meno necessità) di attribuire delle responsabilità specifiche per l'implementazione di un intervento mirato.

In ogni caso, a seguito dell'assegnazione della *ownership* per l'implementazione delle pratiche di *age management*, si richiede la definizione degli obiettivi che si voglio raggiungere attraverso l'introduzione di queste ultime.

7.1.4 Definizione degli obiettivi

In questa fase vengono definiti gli obiettivi più specifici dell'intervento di *age management*. Questi potrebbero essere progettati grazie ad un clima di cooperazione fra chi detiene la *ownership* dell'intervento, il *management* e i vertici aziendali. Quest'approccio potrebbe evitare sin da subito eventuali conflitti interni fra la parte operativa e quella gestionale, facilitando la realizzazione delle strategie di tipo *age sensitive* grazie ad una condivisione immediata degli obiettivi stessi. In particolare, con riferimenti e adattamenti del modello generale del *diversity management* proposto da Cuomo & Mapelli (2013, pp. 145-146), alcuni obiettivi potrebbero essere:

- Comprensione della diversità dei collaboratori in funzione dell'età
- Modifiche dei sistemi di gestione del personale in funzione delle necessità richieste dalle politiche di *age management*
- Valorizzazione delle competenze e dei contributi specifici apportati dai lavoratori maturi
- Gestione mirata dei conflitti intergenerazionali

Una buona strategia di *goal setting* può essere capace di influire sulla motivazione necessaria per il raggiungimento dei *target* prefissati e, simultaneamente, agire sul livello di coesione delle figure professionali coinvolte in questo processo (Ciofi, 2014, s.p). Per questo motivo, gli obiettivi devono essere formulati in conformità di solidi principi e, in questo senso, si potrebbe fare riferimento al modello *SMART* proposto da George T. Doran nell'anno 1981, ma che ancora oggi è molto diffuso grazie al suo semplice e chiaro *framework*. Il modello *SMART* riconosce i seguenti cinque principi fondamentali per definire un obiettivo:

1) *Specific*: l'obiettivo deve essere, prima di tutto, specifico e formulato concretamente
2) *Misurable*: il grado di raggiungimento dell'obiettivo deve poter essere misurato, oppure almeno osservato
3) *Assignable*: deve essere specificato chi, all'interno dell'azienda, è responsabile per il raggiungimento dell'obiettivo
4) *Realistic*: l'obiettivo deve poter essere considerato raggiungibile per rapporto alle condizioni quadro caratteristiche dell'azienda e alle risorse disponibili
5) *Time-related:* il conseguimento dell'obiettivo deve essere delimitato temporalmente

Gli obiettivi specifici di cui sopra devono potersi integrare armoniosamente con gli altri metodi di gestione attraverso i quali le aziende sono governate e, soprattutto, con la visione strategica e culturale delle stesse. Per questo motivo, vi è la necessità di progettare le modalità attraverso le quali diffondere concettualmente e introdurre concretamente le pratiche di gestione dell'età.

7.1.5 Progettazione delle azioni

Questa fase consiste nella progettazione degli interventi di *age management*. In altre parole, sono definite le operazioni che andranno a modificare i sistemi di *governance* del personale in funzione degli obiettivi stabiliti in precedenza. Il piano d'implementazione, come accade nello stadio precedente, dovrebbe essere designato grazie ad una particolare cooperazione fra chi detiene la *ownership* dell'intervento, il *management* e i vertici aziendali.

In questa fase, occorre garantire e sviluppare una particolare attenzione a tre diversi livelli: il livello culturale, il livello simbolico e organizzativo e il livello dei sistemi operativi (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 146). Innanzitutto, si consideri che la cultura organizzativa può essere uno strumento di controllo sociale che determina impatti e conseguenze sostanziali sui sistemi di gestione delle risorse umane (Alberton, Blazquez & Martone, 2013, p. 51). A questo proposito, il tema culturale deve essere affrontato inizialmente piuttosto a livello individuale, consentendo alle persone di avviare un processo di consapevolezza dei propri bisogni e valori (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 146). La progettazione di una formazione mirata, così come le occasioni di una discussione guidata, oppure le opportunità di contatto e di lavoro comune, rappresentano alcuni degli strumenti utili per indirizzare la cultura nella direzione voluta (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 146).

Secondariamente, l'organizzazione comunica i propri valori mediante sistemi simbolici e attraverso molteplici modalità (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 146). A questo proposito, l'identità di un'azienda può essere descritta e condivisa mediante le scelte di comunicazione interna ed esterna, oltre che attraverso le classiche modalità quali l'arredamento, il *layout* e le altre scelte di enfasi (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 146). In altri termini, la decisione di occuparsi dell'*age management* deve portare l'impresa ad analizzare il suo modo di comunicare e il contenuto stesso della comunicazione, al fine di identificare eventuali accorgimenti da apportare per rapporto ai nuovi valori praticati. In questo senso, si consideri che la comunicazione possa essere un elemento significativo per la creazione di valore, in quanto il valore stesso del capitale prodotto dall'organizzazione dipendente da cosa quest'ultima fa e dice (de Beer, 2014, p. 1).

Infine, i sistemi operativi rappresentano gli ambiti in cui sono attuati i valori dichiarati dall'impresa e rappresentano le regole progettate per garantire il funzionamento organizzativo degli interventi (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 146). Come già potuto analizzare nelle parti terza e quarta di questa ricerca, le aree regolative di maggiore pertinenza sono, evidentemente, i sistemi di gestione del personale. Questi ultimi comprendono quelle pratiche che possono essere adattate in funzione del fattore età e, quindi, garantire un intervento concreto attraverso le giuste politiche di *age management*.

7.1.6 Intervento

L'intervento vero e proprio si concretizza con l'impiego delle pratiche di *age management* e, pertanto, le decisioni prese nelle fasi precedenti possono essere realizzate. Più in dettaglio, si ricorda che le principali pratiche di gestione dell'età, riconosciute dalla letteratura utilizzata per lo svolgimento di questa ricerca e con prevalente riferimento al modello proposto da Alberton, Blazquez e Martone (2013, p. 59), possono essere sintetizzate nel modo seguente:

1) Selezione
2) Formazione e apprendimento permanente
3) *Retention*
4) Sviluppo della carriera
5) Orario di lavoro, flessibilità e tutela della salute
6) Mobilità interna
7) Uscita e transazione verso il pensionamento
8) *Intergenerational knowledge transfer*

In seno all'applicazione delle politiche di gestione dell'età, garantire all'impresa la possibilità di monitorare costantemente gli impatti che i nuovi sistemi di *management* hanno sulla stessa risulta essere una primaria necessità. L'attuazione delle politiche specifiche volte a valorizzare il potenziale dei lavoratori maturi potrebbe essere del tutto inefficace se non accompagnata da controlli regolari, specialmente in funzione di azioni correttive in grado di rettificare eventuali disfunzioni.

7.1.7 Monitoraggio dei risultati e propensione al miglioramento continuo

Monitoraggio dei risultati

Il monitoraggio finale e in itinere dei risultati è una fase fondamentale all'interno di un processo di *age management*. Infatti, solamente attraverso un controllo continuo degli impatti quali-quantitativi delle pratiche adottate è possibile mantenere elevata la qualità dell'intervento e riparare eventuali inefficienze interne (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 147). L'unità più idonea per assicurare questo esercizio è il vertice aziendale, che dovrebbe esercitare una pressione tale da garantire dei risultati nel breve termine, pur essendo del tutto consapevole che la valorizzazione delle diversità sia un processo continuo e che avviene attraverso un cambiamento culturale di lungo termine (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 147).

Il monitoraggio può essere eseguito attraverso degli strumenti generali quali sondaggi, questionari, interviste e *focus group*, oppure mediante strumenti di analisi economica o dispositivi quali la *balance scorecard* (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 147). In ogni modo, si consideri che l'utilizzo eccessivo di questi strumenti comporterebbe una situazione di *information overload* peggiorando, di fatto, la qualità delle analisi e quindi delle decisioni. A questo proposito, si consiglia l'impiego degli strumenti maggiormente appropriati al contesto di riferimento e in funzione degli obiettivi specifici, da applicare nella giusta misura e con la corretta frequenza.

Propensione al miglioramento continuo

Grazie all'analisi dei risultati emersi attraverso il monitoraggio, l'azienda può essere in grado di riconoscere eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi prefissati. Nel caso in cui vi siano delle divergenze, la parte operativa e quella gestionale dovrebbero cooperare al fine di identificare delle misure correttive, garantendo così il miglioramento continuo della performance aziendale strettamente influenzata dalle pratiche di *age management*. In questo senso, applicare dei dispositivi di controllo avrebbe poca efficacia se in seguito non sono previste delle soluzioni di rimedio laddove via sia la necessità di un intervento mirato. Perciò, la propensione al miglioramento continuo deve essere un'attitudine che accompagna regolarmente l'azienda, che non può accontentarsi di alcuni progressi saltuari attuati per contrastare sporadiche situazioni di crisi o di emergenza temporanea.

Le fasi analizzate nei capitoli precedenti (dal capitolo 7.1.1 al capitolo 7.1.7) hanno l'obiettivo di facilitare il processo d'integrazione delle pratiche di *age management* al fine di contrastare la problematica dell'invecchiamento demografico aziendale e, allo stesso tempo, favorirne la performance. Si tratta di alcuni passaggi chiave in sequenza che possono essere anche di facile intuizione, ma che è necessario sviluppare meticolosamente per garantire all'azienda una chiara strategia d'introduzione delle politiche di gestione dell'età. A questo proposito, dovrebbero essere elaborati alcuni principi guida, ispiratori e orientativi all'azione gestionale, con l'obiettivo di delineare progettazione, realizzazione e alimentazione di un processo di cambiamento culturale e organizzativo volto a valorizzare le diversità in azienda (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 149). Questi dovrebbero facilitare la definizione di una solida e condivisa visione strategica in grado di favorire un concreto processo d'implementazione delle pratiche di *age management*. In questo senso, la creazione di un *network* concettuale approvato e trasmesso da ogni singolo collaboratore all'interno dell'organizzazione rappresenta una condizione inderogabile per la valorizzazione dei lavoratori maturi, che sia da leggersi anche in termini di effetti sulla performance aziendale.

Conclusioni

PARTE OTTAVA: CONCLUSIONI

8.1 Conclusioni

Una prima parte di questa ricerca ha permesso di comprendere il fenomeno dell'invecchiamento demografico della popolazione e, in particolare, l'evoluzione della struttura dell'età che influenzerà il futuro economico e sociale sia della Confederazione sia del Cantone Ticino. Si sono quindi analizzate le pratiche di *age management* con l'intento di fornire degli strumenti che possano essere in grado di valorizzare e gestire l'elevato numero di lavoratori maturi che andranno a costituire le imprese nell'arco di qualche anno. Dopodiché, in funzione della letteratura consultata, si è cercato di comprendere in che modo l'età dei lavoratori possa influire sulla performance aziendale e, unitamente, quale possa essere il ruolo delle pratiche di gestione dell'età all'interno di questa relazione. A questo proposito, ciò che ne è emerso dal punto di visto teorico, è stato verificato mediante l'indagine empirica. Infine, si è proposto un possibile processo d'integrazione delle pratiche di *age management* con l'obiettivo di agevolare le imprese volenterose di affrontare proattivamente la problematica dell'invecchiamento demografico aziendale e, allo stesso tempo, favorirne la performance.

Dal punto di vista pratico si sono rilevate analogie interessanti con la teoria proposta nelle parti precedenti. Tuttavia, se le pratiche di *age management* sono rappresentate da un ampio ventaglio della letteratura, la relazione tra l'età e la produttività non gode di altrettanto. A questo proposito, anche l'indagine empirica ha permesso di confermare la complessità e la multidimensionalità della relazione indagata. In ogni modo, si è potuto fornire nuovo materiale in grado di presentare delle informazioni utili che possano essere indagate attraverso delle ricerche più approfondite. In questo senso, si consideri che le modalità di campionamento utilizzate per svolgere l'indagine empirica limitano considerevolmente l'analisi e l'interpretazione delle informazioni raccolte. Trattandosi di un campionamento non probabilistico e piuttosto limitato non s'intendeva generalizzare i risultati emersi e, di conseguenza, questi non sono da considerarsi rappresentativi della realtà, poiché non costituiscono un'immagine fedele della popolazione. Infatti, le differenze nella struttura socio-demografica del campione utilizzato, rispetto alla popolazione (o all'universo), potrebbero aver determinato possibili distorsioni dei risultati. Per questo motivo, la buona riuscita delle indagini future dipende molto anche dalle scelte del campione utilizzato. Infatti, un campionamento probabilistico permetterebbe di svolgere delle analisi inferenziali approfondite e in grado di esprimere una certa generalizzazione dei risultati ottenuti. Inoltre si noti che, considerando i tempi rapidi dell'indagine e la raccolta manuale dei contatti, ci si è limitati a svolgere un'analisi statistico-descrittiva con riferimento ad imprese insediate nel Cantone Ticino. A questo proposito, viene manifestata anche la necessità di svolgere l'indagine a livello nazionale in quanto potrebbe comportare risultati ben diversi considerando le realtà imprenditoriali insediate fuori cantone.

Per quanto concerne la teoria proposta, questa ricerca si limita a descrivere solamente gli aspetti essenziali emersi dall'analisi della letteratura. Inoltre, ci si è limitati ad indagare la tematica dell'*age management* esclusivamente da un punto di vista imprenditoriale. Tuttavia, è opportuno ricordare che le politiche a favore dei lavoratori maturi difficilmente possono riscontrare successo se non accompagnate da politiche pubbliche che ne disciplinano gli interventi sul mercato del lavoro. A questo proposito, eventuali studi futuri potrebbero approfondire l'importante *partnership* che dovrebbe istituirsi fra le organizzazioni e le autorità responsabili in materia di *active ageing*. Inoltre, si potrebbe condurre un'analisi in grado di misurare e comparare tutti i costi e tutti i benefici direttamente e indirettamente ricollegabili agli investimenti in *age management*. In particolare, si pensi ad un'indagine svolta per mezzo di strumenti specifici quale, ad esempio, l'analisi costi-benefici. Inoltre, si potrebbero approfondire le modalità di gestione del cambiamento alla quale le imprese sono sottoposte al fine di orientare il proprio contesto lavorativo in funzione di una struttura demografica aziendale sempre più anziana. Per di più, sarebbe opportuno indagare gli assetti strutturali e le strategie innovative necessarie per favorire questo processo di cambiamento.

In conclusione si consideri che, nonostante si riconoscano alcuni limiti oggettivi nella ricerca svolta, quella proposta rappresenti comunque un'indagine indicativa anche se non rappresentativa. Infatti, l'esplorazione effettuata mediante il sondaggio propone buoni segnali e spunti di riflessione utili per impostare nel migliore dei modi le ricerche future.

8.2 Ringraziamenti

Innanzitutto, desidero ringraziare il mio relatore Prof. Siegfried Alberton, docente e ricercatore di grande carisma e forte personalità, che si è sempre reso disponibile ad offrirmi validi consigli dall'alto della sua esperienza manifestando, tra l'altro, un particolare interesse per la tematica studiata e garantendomi incontri regolari durante lo svolgimento della ricerca e del suo progetto.

Inoltre, si ringraziano tutte quelle aziende che hanno permesso lo svolgimento dell'indagine empirica in virtù delle preziosi informazioni da loro fornite attraverso la partecipazione al sondaggio elettronico.

Infine, si ringraziano tutte quelle persone che nel corso di questa formazione hanno contribuito alla mia crescita personale e professionale fornendomi gli strumenti necessari per affrontare adeguatamente questa tesi di Bachelor.

Vorrei ringraziare la mia famiglia per essersi sempre interessata in merito allo stato d'avanzamento del mio percorso formativo. In particolare, ringrazio i miei genitori per avermi trasmesso i valori della dedizione e del sacrificio. Inoltre, ringrazio mia sorella e mio fratello per avermi fornito un supporto emotivo nei momenti di difficoltà riscontrati in questi anni.

Si ringraziano anche i compagni di studi con i quali ho maggiormente condiviso il tempo trascorso in SUPSI, in particolare (in ordine alfabetico) Andrea, Dante e Fabrizio.

Bibliografia

BIBLIOGRAFIA

Libri, opere e testi

Albano, R. (2013). *La scelta dei casi nell'inchiesta campionaria*. Recuperato il 20 agosto 2016 da https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjthbP-gtDOAhXFQBQKHTtiBbcQFggcMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.researchgate.net%2Fpublication%2F267213056_LA_SCELTA_DEI_CASI_NELL%27INCHIESTA_CAMPIONARIA&usg=AFQjCNG2Vu5fFSj3EPpXWZ2zSO0oANNzDQ&sig2=6T_R35pG4ojj8Wlktpa5sA

Alberton, S., Blazquez, V. & Martone, A. (2013). *Age management. Creare valore con i lavoratori maturi*. Milanofiori Assago: IPSOA

Alberton, S. & Blazquez, V. (2014). *La gestione delle età in azienda.* Recuperato il 4 luglio 2016 da https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiJto-ijZXMAhVM1xQKHdz3BooQFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.generazioni-sinergie.ch%2Fwp-content%2Fuploads%2F2014%2F12%2FWKS_Gestione-delle-et%25C3%25A0-in-azienda_Dossier-CCinno3_NP.pdf&usg=AFQjCNFG8U9WUw7PaoaabfPD2wSgHjVl4A&bvm=bv.119745492,d.bGg&cad=rja

Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Keil, M., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. & von Unruh, K. (2007). *Manuale di formazione sul Diversity Management*. Recuperato il 4 luglio 2016 da https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjapq66jpXMAhVEWxQKHR9eDsoQFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.idm-diversity.org%2Ffiles%2FEU0708-TrainingManual-it.pdf&usg=AFQjCNE9vK48R-bCSs7SEDpZEZOP2QmSwg&bvm=bv.119745492,d.bGg

Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management. A guide to action*. London/Philadelphia: Kogan Page

Bombelli, M. C. (2013). *Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse.* Milano: Guerini e Associati

Castriotta, M., Sozi, G. & Rey, V. (2013). *Lavorare negli anni della maturità. Invecchiamento attivo, salute e sicurezza dei lavoratori ultracinquantenni.* Milano: INAIL

Cuomo, S. & Mapelli, A. (2007). *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Milano: Guerini e Associati

Fishman, T. C. (2010). *È un pianeta per vecchi. Generazione contro generazione, azienda contro azienda, nazione contro nazione: i conflitti scatenati dall'invecchiamento demografico della popolazione mondiale*. Modena: Nuovi Mondi

Fortini, M. (2000). *Linee guida metodologiche per le rilevazioni statistiche. Nozioni metodologiche di base e pratiche consigliate per rilevazioni statistiche dirette o basate su fonti amministrative*. Roma: Istat

Giudici, F., Cavalli, S., Egloff, M. & Masotti, B. (2015). *Fragilità e risorse della popolazione anziana in Ticino*. Bellinzona: USTAT

Grant, R. & Jordan, J. (2013). *Fondamenti di strategia*. Bologna: Il Mulino

Ilmarinen, J. (2012). *Promuovere l'invecchiamento attivo sul luogo di lavoro*. Recuperato il 9 luglio 2016 da https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwj4pbvljObNAhXDrxoKHXe3AKIQFggjMAA&url=https%3A%2F%2Fosha.europa.eu%2Fit%2Ftools-and-publications%2Fpublications%2Farticles%2Fpromoting-active-ageing-in-the-workplace&usg=AFQjCNHi7Obadt_oiCphCwftjKBdNwU61w&bvm=bv.126130881,d.ZGg&cad=rja

Nazioni Unite. (2013). *World population ageing 2013*. New York: United Nations publication

Palumbo, M. & Garbarino, E. (2004). *Strumenti e strategie della ricerca sociale: dall'interrogazione alla relazione*. Milano: Franco Angeli

Salvatore, A. (s.d.). *La gestione strategica delle risorse umane*. Recuperato il 9 luglio 2016 da https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwitnY7J4NnNAhUESJoKHSonDusQFggzMAI&url=http%3A%2F%2Fwww.sanpaoloimprese.org%2FportalImpn0%2Fpdf%2Fpmi_5_2006_47.pdf&usg=AFQjCNFdBSYJQW6qcxEw0j6wCwdrQhW54g

Steinmann, R. M. (2008). *Arbeit und Alter. Grundlagen zur Bewältigung der demografischen Herausforderung in Betrieben*. Berna: Gesundheitsförderung Schweiz

Rapporti, studi e pubblicazioni tecniche o di ricerca

Bloom, D. E., Canning, D. & Fink, G. (2011). *Implications Of Population Aging for Economic Growth*. Harvard: Harvard School of Public Health

Consiglio Federale. (2007). *Strategia in materia di politica della vecchiaia*. Recuperato il 16 aprile 2016 da https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjp86K6kZXMAhUDRhQKHU-JDnYQFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.alter-migration.ch%2Ffileadmin%2Ftemplates%2Fpdf%2FAltersbericht_i_EDI.pdf&usg=AFQjCNHX17i8E4Cim-SgL7x1q2aMtxI8Rg&bvm=bv.119745492,d.bGg

de Beer, E. (2014). *Creating value through communication*. Pretoria: University of Pretoria

Dylon, D. & Mendryk, I. (2013). *Demographic changes as a challenge to human resources management*. Recuperato il 4 luglio 2016 da https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwifrPmokpXMAhUE6xQKHdBeAYIQFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.toknowpress.net%2FISBN%2F978-961-6914-02-4%2Fpapers%2FML13-351.pdf&usg=AFQjCNFc25a_supDSIiZknRIohpQh_AQqQ&bvm=bv.119745492,d.bGg

GHK Consulting Ltd. (2007). *A European Age Management Network: the way forward?* Recuperato il 13 luglio 2016 da https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi-6K6ZrozPAhVFORQKHSUJBSYQFggoMAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Femployment_social%2Fequal_consolidated%2Fdata%2Fdocument%2F0706-got-agemanet.pdf&usg=AFQjCNFJo-ZplhkcB3fqN29WmCmds_zbIw

Göbel, C. & Zwick, T. (2011). *Age and productivity – Sector differences?* Mannheim: ZEW

Grund, C. & Westergard-Nielsen, N. (2005). *Age structure of the workforce and firm performance*. Bonn: IZA

Istituto nazionale di statistica (Istat). (2015). *Misure di produttività*. Roma: Istat

Lieberum, U.B., Heppe, C., Schuler, A. (2005). *An analysis of the career orientation and prospects of employees from various age groups within companies fort the development of an age(ing)-oriented career management*. Hambourg: Helmut Schmidt University

Minelli, E., Rebora, G., Samek, M., Strada, G. & Torchio, N. (2007). *La valorizzazione dei lavoratori maturi (over 50): una sfida per le politiche pubbliche e per le strategie delle organizzazioni*. Castellanza: Università Carlo Cattaneo [LIUC]

Moreau, A. (2010). *In scena(rio) una popolazione che cresce ancora (ma rallenta)*. Bellinzona: USTAT

Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities [OOPEC]

Riccio, G. & Scassellati, A. (2008). *Le politiche aziendali per l'age management. Materiali per un piano nazionale per l'invecchiamento attivo*. Roma: Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori [ISFOL]

Rump, J. & Eilers, S. (2009). *Ökonomische Effekte des Age Management*. Ludwigshafen: Institut für Beschäftigung und Employability

Skirbekk, V. (2003). *Age and individual productivity: a literature survey*. Rostock: Max Planck Institute for Demographic Research

The Age and Employment Network (2007). *Managing the ageing workforce: an introductory guide to age management for HR professionals*. Recuperato il 20 agosto da https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0ahUKEwj2jO2psYzPAhVKCBoKHTqaD0kQFgg8MAI&url=http%3A%2F%2Fwww.taen.org.uk%2Fuploads%2Fresources%2FManaging_the_Ageing_Network_Sep_2007.pdf&usg=AFQjCNFfYhCzJHxNl4dFU_l0O_S8lyrwJA&cad=rja

Ufficio Federale di Statistica [UST]. (2015a). *La popolazione della Svizzera 2014*. Neuchâtel: UST

Ufficio Federale di Statistica [UST]. (2015b). *Les scénarios de l'evolution de la population de la Suisse 2015-2045*. Neuchâtel: UST

Ufficio Federale di Statistica [UST]. (2015c). *Notevole invecchiamento della popolazione nei prossimi 30 anni*. Neuchâtel: UST

Ufficio Federale di Statistica [UST]. (s.d.). *Prontuario statistico della Svizzera 2015*. Neuchâtel: UST

Ufficio di Statistica del Cantone Ticino [USTAT]. (2016). *Annuario statistico ticinese 2016*. Bellinzona: USTAT

Walker, A. (1997). *Combating age barriers in employment*. Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick - Economix Research & Consulting. (2006). *Ageing and amployment: identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment.* Recuperato il 13 luglio 2016 da https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi_yr6t9_DNAhWG6xQKHdKdACMQFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FBlobServlet%3FdocId%3D214%26langId%3Den&usg=AFQjCNH6fradgs1OCj786_XbrgLZ-NmTRw&sig2=p6-r903JwyVlLQYVSlv31g&cad=rja

Periodici

Doran, George T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, Volume 70, p. 35-36

Fabisiak, J. & Prokurat, S. (2012). Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, Volume 8, 83-96

Istituto del rischio (2005). Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute. *Quaderni europei sul nuovo welfare. Svecchiamento e società*, Volume 2

Longlands, S. & Smith, J. (2011). Exploring the opportunities and challenges of an ageing population. *Rapid Research 20*

Stewart, T. A. (2002). The Case Against Knowledge Management. *Business 2.0*. Volume 3, 80-83

Syverson, C. (2011). What determines productivity? *Journal of Economic Literature*, Volume 49:2, 326-365

Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 10, 684-697

Conferenze, meeting, workshop e simposi

Associazione Industrie Ticinesi [AITI]. (2016, maggio). *Conferenza stampa AITI*. Presentazione tenuta alla conferenza stampa di AITI presso Eventica, Castione

Fridel, R. (2016, marzo). Generazioni a contatto. *Strumenti di lettura per nuove opportunità relazionali*. Presentazione tenuta alla conferenza di HR Ticino, Lugano

Hunkler, C. (2015, marzo). *Age and Productivity*. Presentazione tenuta all'European Summit on Innovation for Active & Healthy Ageing, Bruxelles

Fonti elettroniche

Ciofi, E. (2014). Goal setting: come definire gli obiettivi. Sito ufficiale di spazio-psicologia della Dr.ssa Laura Duranti. Recuperato il 17 settembre 2016 da http://spazio-psicologia.com/psicologia-2/psicologia-dello-sport/obiettivi-goalsetting/

Enciclopedia Treccani. (s.d.). Produttività. Treccani, l'Enciclopedia italiana. Enciclopedia. Recuperato il 12 luglio 2016 da http://www.treccani.it/enciclopedia/produttivita_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/

Enciclopedia Treccani. (s.d.). Campionamento non probabilistico. Treccani, l'Enciclopedia italiana. Enciclopedia. Recuperato il 20 agosto 2016 da http://www.treccani.it/scuola/dossier/2010/statistica/vichi_campionamento_non_probabilistico.html

Segreteria di Stato dell'economia. (s.d.). Gestione dell'età in azienda. Sito della segreteria di Stato dell'economia Recuperato 17 aprile 2016 da https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitnehmerschutz/Aeltere-Arbeitnehmende/Betriebliches-Altersmanagement.html

Ufficio di Statistica del Cantone Ticino. (2016). Struttura della popolazione. Sito dell'ufficio di statistica del Cantone Ticino. Recuperato il 4 luglio 2016 da http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/tabella/T_010202_13C.xls

Ufficio di Statistica del Cantone Ticino. (2016). Struttura della popolazione. Sito dell'ufficio di statistica del Cantone Ticino. Recuperato il 4 luglio 2016 da http://www3.ti.ch/DFE/DR/USTAT/allegati/tabella/T_010202_19C.xls

Ufficio federale di statistica. (2016). Indicatori di legislatura. Sito dell'ufficio federale di statistica. Recuperato il 12 luglio 2016 da http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/it/index/themen/00/10/blank/ind44.informations.30120005.4401.html

Ufficio federale di statistica. (2016). Economia. Basti statistiche. Definizioni. Sito dell'ufficio federale di statistica. Recuperato il 18 settembre 2016 da http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/it/index/themen/04/11/def.html#resultstart

Ufficio federale di statistica. (2016). Panoramica sul tema "Popolazione". Sito dell'ufficio federale di statistica. Recuperato il 17 aprile 2016 da https://www.seco.admin.ch/seco/it/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Arbeitnehmerschutz/Aeltere-Arbeitnehmende/Betriebliches-Altersmanagement/Konzept-und-Leitfaden-des-Altersmanagements.html

Ufficio federale di statistica. (2016). Stato e struttura della popolazione. Sito dell'ufficio federale di statistica. Recuperato il 17 aprile 2016 da http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/it/index/themen/01/02/blank/key/alter/gesamt.html

Ufficio federale di statistica. (2016). Stato e struttura della popolazione. Sito dell'ufficio federale di statistica. Recuperato il 17 aprile 2016 da http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/it/index/themen/01/02/blank/key/bevoelkerungsstand.htl

Fonti multimediali

TeleTicino. (2014). *La gestione dell'età in azienda* [filmato]. Melide: TeleTicino

Allegati

Allegato 1 – Lo scenario di riferimento A-00-2015

Al fine di considerare i cambiamenti dello sviluppo demografico e le trasformazioni del contesto politico, economico e sociale che ne possono influenzare la sua evoluzione, l'Ufficio Federale di Statistica (UST) necessita di aggiornare periodicamente gli scenari della trasformazione futura della popolazione svizzera. A tale scopo, il rapporto specialistico dell'UST pubblicato nell'anno 2015 e intitolato *"Les scénarios de l'évolution de la population de la Suisse 2015 – 2045"* ha permesso di elaborare nuovi possibili scenari sull'evoluzione della popolazione svizzera.

In conformità alle indicazioni dell'UST (2015b, p. 6), la popolazione considerata comprende la totalità delle persone di nazionalità svizzera domiciliate in questo paese, le persone di nazionalità straniera titolari di un permesso di soggiorno di una durata minima di 12 mesi, le persone di nazionalità straniera titolari di un permesso di soggiorno di corta durata, per una durata cumulata minima di 12 mesi, e le persone richiedenti l'asilo per un totale di almeno 12 mesi di residenza. Il campione di riferimento è stato definito con gli obiettivi principali di:

1) Mantenere coerenza con gli altri studi pubblicati
2) Rispondere alle raccomandazioni internazionali

I risultati emersi dallo studio di cui sopra includono tre scenari di evoluzione differenti, descritti sinteticamente nella tabella 20.

Tabella 20: Descrizione degli scenari di evoluzione della popolazione svizzera

	Descrizione	Ipotesi
Scenario A-00-2015	Rappresenta lo scenario di riferimento che ipotizza una continuazione dell'evoluzione osservata nel corso degli ultimi anni	Lieve aumento della fecondità, aumento della speranza di vita secondo le tendenze osservate negli ultimi anni e migrazioni vicine ai livelli medi osservati nel corso dell'ultimo decennio
Scenario B-00-2015	Rappresenta lo scenario d'ipotesi più favorevole alla crescita demografica	Saldo migratorio più elevato, forte aumento della fecondità e rapida progressione della speranza di vita
Scenario C-00-2015	Rappresenta lo scenario d'ipotesi meno favorevole alla crescita demografica	Saldo migratorio più basso, fecondità stabile ai livelli attuali e aumento più lento della speranza di vita

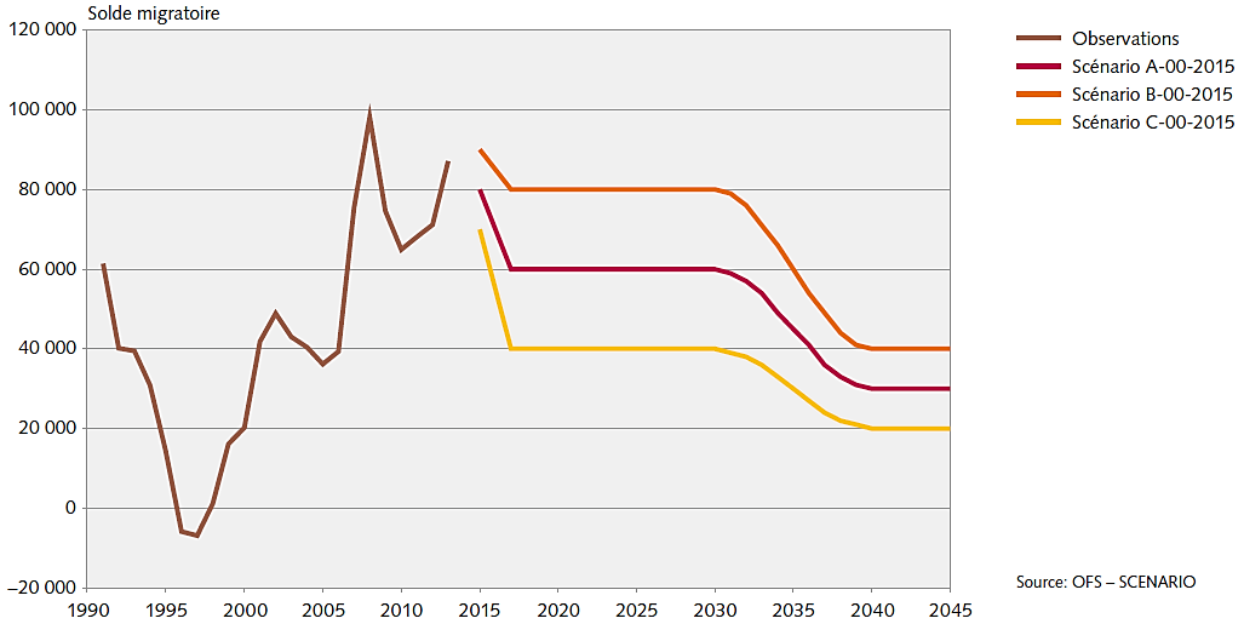
Fonte: Produzione dell'autore

Lo scenario di riferimento A-00-2015: contesto di attinenza

La Svizzera, nel corso dei prossimi anni, potrà beneficiare di una situazione economica globale da considerarsi buona. Conseguentemente, questa congiuntura favorevole sarà in grado di generare un importante domanda di mano d'opera (UST, 2015b, p. 30).

Nello stesso tempo, anche i paesi europei potranno beneficiare di un miglioramento della loro situazione economica, determinando una lieve diminuzione dei flussi migratori verso la Svizzera che, tuttavia, si attesteranno inizialmente ancora a livelli elevati, come dimostra la figura 11 (UST, 2015b, p. 30).

Figura 11: Evoluzione del saldo migratorio verso la Svizzera



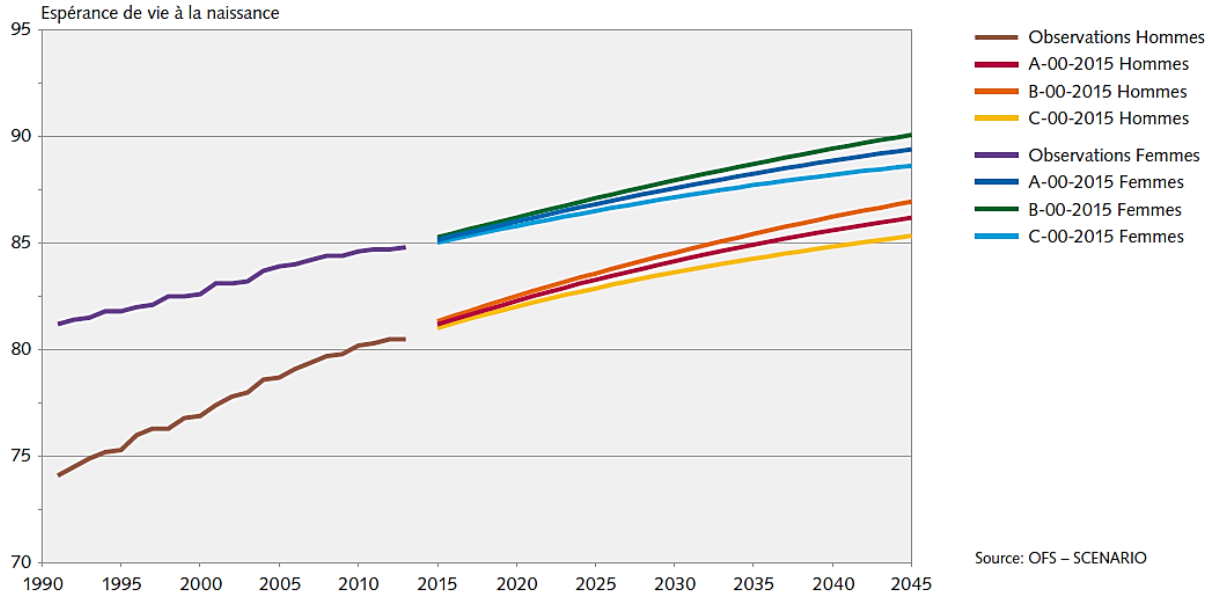
Fonte: Ufficio Federale di Statistica [UST], 2015b

A più lungo termine, come si osserva dalla figura 11, si prevede una riduzione dell'immigrazione a seguito della contrazione della popolazione attiva nei paesi europei, che sarà causata dall'attuale bassa fecondità (UST, 2015b, p. 30). Questa situazione potrà determinare una maggiore volontà, da parte del potere pubblico ed economico, ad aumentare la partecipazione femminile nel mercato del lavoro (UST, 2015b, p. 30). In questo senso, la conciliazione tra famiglia e carriera professionale si prevede sarà maggiormente permessa grazie allo sviluppo di impieghi professionali *ad hoc* ed infrastrutture extrascolastiche in grado di favorire la politica famigliare (UST, 2015b, p. 30). Tuttavia, altri vincoli personali influenzeranno le scelte delle coppie che, per una percentuale significativa, rinunceranno ad avere dei figli (UST, 2015b, p. 30). Ne consegue un innalzamento dell'età media della maternità in quanto, in un primo tempo, molte più donne sceglieranno di intraprendere la carriera professionale al termine degli studi, ritardando la formazione di una famiglia e, in altri casi, abbandonando l'idea stessa (UST, 2015b, p. 30). In altri

termini, si assisterà ad un aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro e, allo stesso tempo, ad un aumento del loro tasso di occupazione medio (UST, 2015b, p. 30). D'altra parte, quello degli uomini tenderà a diminuire in quanto alcuni di essi prediligeranno impieghi a tempo parziale (UST, 2015b, p. 30).

Secondo l'UST (2015b, p. 30), dal punto di vista sanitario, si assisterà ad un ulteriore diminuzione dei tassi di decesso grazie al continuo progresso delle tecnologie mediche e alla prevenzione contro i comportamenti dannosi per la salute. In questo senso, gli uomini saranno inclini ad adottare uno stile di vita più sano attraverso, per esempio, la diminuzione del consumo di alcool e una migliore alimentazione. Per contro, le donne assumeranno comportamenti che si avvicineranno tendenzialmente a quello degli uomini in termini di: consumo di tabacco, consumo di farmaci, stress da lavoro, ecc… Questi cambiamenti, strettamente legati agli stili di vita assunti dai due generi, determineranno un assottigliamento della differenza delle aspettative di vita tra uomini e donne, come si può notare dalla figura 12.

Figura 12: Evoluzione della speranza di vita alla nascita, degli uomini e delle donne



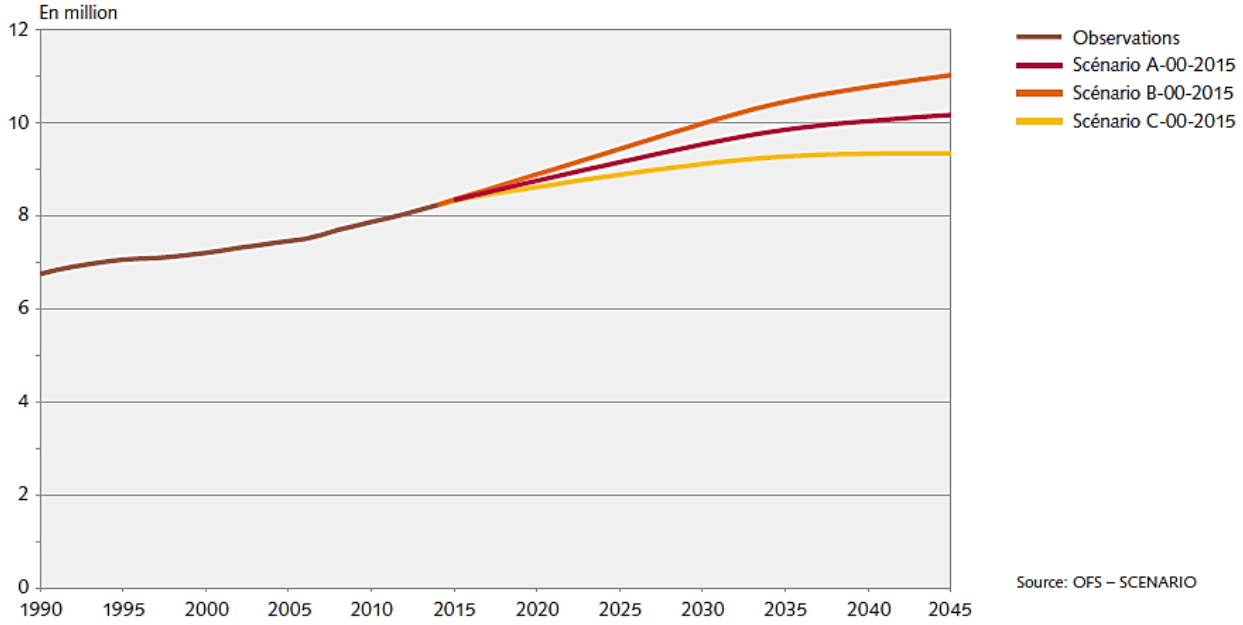
Fonte: Ufficio Federale di Statistica [UST], 2015b

Come dimostra la figura 12, le aspettative di vita aumenteranno. Questa tendenza si tradurrà in una diminuzione del tasso di pensionamento anticipato favorendo, di fatto, un aumento dell'età media delle popolazioni aziendali e, di conseguenza, un invecchiamento delle stesse.

Allegato 2 – Crescita della popolazione svizzera

Secondo lo scenario di riferimento, nei prossimi trent'anni la popolazione svizzera crescerà ulteriormente passando dagli 8,2 milioni di residenti permanenti registrati alla fine del 2014 ai 10,2 milioni di residenti permanenti che si dovrebbero registrare nel 2045 (UST, 2015c, p. 1). La figura 13 mostra l'evoluzione di questa tendenza.

Figura 13: Evoluzione della popolazione residente permanente della Svizzera, 1990-2045



Fonte: Ufficio Federale di Statistica [UST], 2015b

Tuttavia, a causa di un aumento del numero dei decessi, di una stabilità delle nascite e di un flusso migratorio meno elevato, la crescita demografica della popolazione svizzera, rispetto ai tassi registrati nel passato, tenderà a rallentare nel corso dei prossimi decenni (UST, 2015b, p. 7). A questo proposito, il tasso di crescita medio si attesta all'1% ogni anno tra il 2015 e il 2020, al 0.9% tra gli anni 2020 e 2025, al 0.8% tra gli anni 2025 e 2030 e al 0.4% tra gli anni 2030 e 2045 (UST, 2015b, p. 7). Nonostante ciò, il tasso di crescita complessivo del periodo 2015-2045, secondo le previsioni di Eurostat e dell'ONU, è tra i più elevati a livello mondiale e, addirittura, questi lo considerano anche più alto rispetto alle previsioni elaborate dall'UST.

L'ulteriore crescita demografica di cui alla figura 13 provocherà il progressivo invecchiamento della popolazione che, tuttavia, sarà meno significativo rispetto a quello caratteristico all'interno dei paesi dell'Unione Europea (UST, 2015b, p. 42). In ogni caso, questa tendenza trasformerà in maniera importante la piramide demografica dell'età.

Allegato 3 – Overview di alcuni studi in merito all'età e la produttività

Tabella 21: Overview di alcuni studi in merito all'età e la produttività

Study	Group analysed	Type of productivity indicator *)	Results (Note: in some studies there is also a direct comparison with age-wages profile)
Waldman and Aviolo (1986)	Meta-analysis of 40 studies	1 + 3 + peer ratings	No clear association between age and performance. Results vary and also depend on performance indicator: on averages, a positive correlation in the case of indicator type 1 and peer ratings, and negative in cases of indicator type 3 (supervisors' ratings)
McEvoy and Cascio (1989)	Meta-analysis of 96 studies	Mainly 1 + 3	No clear association between age and performance (results vary in individual studies). This conclusion holds when a separate division of studies is made according to performance and type of work (professional vs. non-professional)
Bureau of Labour Statistics (1957)	Employees in large plants in men's footwear and household furniture industries	1	Decline in output per hour in older people, starting noticeably after about 45 years of age)
Kutscher and Walker (1960)	Office workers, USA	1	Very little differences in output per hour between age groups
Walker (1964)	Mail sorters, USA	1	Very little differences in output per hour between age groups
Stephan and Levin (1988)	Researchers within the physics, geology, physiology and biochemistry sectors	1 (publications)	Negative association with age
Oster and Hamermesh (1998)	Researchers in Economics	1 (publications)	Negative association with age
Miller (1999)	Artists, painters, musicians and writers	1 (paintings/albums/ books)	The peak ages are in the 30s and 40s
Galenson and Weinberg (2000)	Artists	1 (output 'weighed' by price)	Peak age is 50.6 for those born before 1920 and 29 years for those born after 1920.
Lazear and Moore (1984)	Self-employed and employees	2	Wage profile of employees is much steeper than for self-employed, leading to the conclusion that increasing wages with age for a large part reflect incentive effects
Oliviera, Cohn and Kiker (1989)	Self-employed in the USA (compared with employees)	2	Productivity increases strongly in younger people but declines in older people (parabolic). Earnings tend to stabilize in older people for employees in similar functions
Medoff and Abraham (1980,, 1981)	White collar employees in a number of large American corporations	3	Seniority is either unrelated or negatively associated with performance evaluations. So wage growth with experience cannot be explained by growing productivity.

Study	Group analysed	Type of productivity indicator *)	Results (Note: in some studies there is also a direct comparison with age-wages profile)
Flabbi and Ichino (2001)	Employees in a large Italian firm	3 + '1' ('1' = absenteeism and misconduct episodes)	Seniority is unrelated to performance evaluations. More senior workers score less good on absenteeism and misconduct.
Van der Heijden (2003)	Employees in middle or higher level functions in Dutch SMEs	3 + 5 (surveys of self perception and judgments of superiors for the same employees)	No relationship with age for self-perceptions, while at the same time superiors are somewhat more negative about the oldest age group
Remery *et al.* (2001)	Dutch private and public companies/ organizations	4	Companies expect increases in wage costs because of ageing of their workforce, but no increases in productivity
Gelderblom, de Koning and Kroes (2004)	Dutch private and public companies/ organizations	4	A large group of managers and HR managers does not see differences in the average productivity of those 55 and older compared to younger workers.
Gelderblom and de Koning (1996)	Civil servants in the Netherlands	5 (differentiation for various work aspects)	Older workers have more problems with work-pressure, but perform well on social skills
Simoens and Denys (1997)	Employees in Belgium	5 (differentiation for various work aspects)	Older workers have more problems with work-pressure, but perform well on social skills
Haegeland and Klette (1999)	Manufacturing companies in Norway	6	Decline for those with more than 15 years experience (late 30s and over)
Hellerstein *et al.* (1999)	Manufacturing companies in US	6	Increase/decrease over life cycle according to model specification
Ilmakunnas *et al.* (1999)	Manufacturing companies in Finland	6	40 years old peak. Declining thereafter
Crépon *et al.* (2002)	Manufacturing and non-manufacturing companies in France	6	25-34 year peak. Lowest for those over the age of 50.
Gelderblom and de Koning (2002a)	Manufacturing and non-manufacturing in companies in the Netherlands	6	Productivity is rising until somewhere between 40-50 and declining afterwards. Productivity is relatively high compared to wages at middle ages. The young and older have less favorable productivity-wage ratios
Gelderblom, de Koning and Kroes (2004)	Manufacturing and non-manufacturing companies in the Netherlands	6	Productivity is rising until the age of around 50, after which a strong decline occurs

Fonte: Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick, Economix Research & Consulting, 2006

Allegato 4 – Questionario

La gestione dell'età in azienda

Gentili Signore,
Egregi Signori,

La compilazione del presente questionario aiuterà il sottoscritto a completare il lavoro di Tesi in vista del conseguimento del Bachelor in Economia Aziendale presso la SUPSI (Scuola Universitaria Professionale della Svizzera Italiana).

Il questionario vuole indagare, grazie alla vostra preziosa collaborazione, in che modo stia evolvendo la struttura demografica delle imprese a seguito dell'invecchiamento della popolazione che caratterizza il nostro Paese e, unitamente, valutarne gli effetti sulla performance aziendale.

È garantita la confidenzialità dei dati, che saranno raccolti in forma del tutto anonima.

La compilazione del sondaggio non richiederà più di 3-5 minuti di tempo.

Ringrazio già sin d'ora per la vostra disponibilità e la preziosa collaborazione.

Cordiali saluti.

Gabriele Badinotti
Studente Bachelor in Economia Aziendale
SUPSI

*Campo obbligatorio

Ramo d'attività

1. **Qual è il vostro settore di appartenenza?** *
   Utilizzare la casella "Altro" nel caso in cui il vostro settore di appartenenza non è indicato nelle possibili risposte
   Contrassegna solo un ovale.

   - ( ) Meccanica
   - ( ) Elettronica
   - ( ) Metallurgia
   - ( ) Metalmeccanica
   - ( ) Chimica e farmaceutica
   - ( ) Orologieria
   - ( ) Tessili e abbigliamento
   - ( ) Altro: _____

Collaboratori

2. **Indicate il numero di collaboratori totali calcolato con il metodo degli ETP** *
   ATTENZIONE: Due dipendenti attivi al 50% generano 1 ETP. Utilizzare la casella "Altro" nel caso in cui sapreste fornire una cifra esatta
   Contrassegna solo un ovale.

   - ◯ Inferiore a 10 unità
   - ◯ Da 10 a 49 unità
   - ◯ Da 50 a 249 unità
   - ◯ Oltre le 249 unità
   - ◯ Altro: .....

Collaboratori

3. **Indicate una stima dell'età media dei collaboratori della vostra azienda** *
   ATTENZIONE: inserire il segno "-" nel caso in cui non sapreste rispondere alla domanda

   .....

Collaboratori

4. **Sapreste indicare come si è evoluta l'età media dei collaboratori della vostra azienda negli ultimi 5 anni?** *
   Contrassegna solo un ovale.

   - ◯ L'età media dei collaboratori negli ultimi 5 anni è aumentata
   - ◯ L'età media dei collaboratori negli ultimi 5 anni è diminuita *Passa alla domanda 6.*
   - ◯ L'età media dei collaboratori negli ultimi 5 anni è rimasta costante *Passa alla domanda 7.*
   - ◯ Nessuna idea *Passa alla domanda 7.*

Collaboratori

5. **Sapreste indicare, in anni, di quanto è aumentata l'età media dei collaboratori della vostra azienda negli ultimi 5 anni?** *
   ATTENZIONE: Inserire il segno "-" nel caso in cui non sapreste rispondere alla domanda

   .....

Passa alla domanda 7.

Collaboratori

6. **Sapreste indicare, in anni, di quanto è diminuita l'età media dei collaboratori della vostra azienda negli ultimi 5 anni?** *
   ATTENZIONE: inserire il segno "-" nel caso in cui non sapreste rispondere alla domanda

   .....

Pratiche di age management

7. **Negli ultimi 5 anni avete adottato politiche del personale a favore dei collaboratori più anziani (anche chiamate pratiche di age management)?** *

Contrassegna solo un ovale.

- ◯ Sì
- ◯ No *Passa alla domanda 9.*

Pratiche di age management

8. **Quali politiche del personale a favore dei collaboratori più anziani sono state maggiormente impiegate negli ultimi 5 anni?** *

Utilizzare la casella "Altro" nel caso in cui siano state adottate politiche di age management non indicate nelle possibili risposte

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ Selezione del personale
- ☐ Formazione e apprendimento
- ☐ Retention
- ☐ Sviluppo della carriera
- ☐ Orario di lavoro flessibile e tutela della salute
- ☐ Mobilità interna (carriera orizzontale)
- ☐ Uscita e transazione verso il pensionamento
- ☐ Collaborazione e dialogo intergenerazionale
- ☐ Knowledge management (gestione e trasferimento delle conoscenze)
- ☐ Altro: .....

Passa alla domanda 10.

Pratiche di age management

9. **Molte aziende, pur non conoscendo il termine anglofono "age management", ne utilizzano gli strumenti. Negli ultimi 5 anni, avete impiegato qualcuna delle politiche del personale a favore dei collaboratori più anziani sotto indicate? Se sì, quali?** *

Utilizzare la casella "Altro" nel caso in cui siano state adottate politiche di age management non indicate nelle possibili risposte

Seleziona tutte le voci applicabili.

- ☐ Selezione del personale
- ☐ Formazione e apprendimento
- ☐ Retention
- ☐ Sviluppo della carriera
- ☐ Orario di lavoro flessibile e tutela della salute
- ☐ Mobilità interna (carriera orizzontale)
- ☐ Uscita e transazione verso il pensionamento
- ☐ Collaborazione e dialogo intergenerazionale
- ☐ Knowledge management (gestione e trasferimento delle conoscenze)
- ☐ Nessuna
- ☐ Altro: .....

Cifra d'affari

10. **Sapreste indicare, mediamente, come si è evoluta la cifra d'affari annuale della vostra azienda negli ultimi 5 anni?** *

Contrassegna solo un ovale.

- ( ) La cifra d'affari annuale negli ultimi 5 anni è aumentata
- ( ) La cifra d'affari annuale negli ultimi 5 anni è diminuita *Passa alla domanda 12.*
- ( ) La cifra d'affari annuale negli ultimi 5 anni è rimasta costante *Passa alla domanda 13.*

Cifra d'affari

11. **Sapreste indicare, mediamente e in termini percentuali, di quanto è aumentata la cifra d'affari annuale della vostra azienda negli ultimi 5 anni?** *

ATTENZIONE: inserire il segno "-" nel caso in cui non sapreste rispondere alla domanda

.....

Passa alla domanda 13.

Cifra d'affari

12. **Sapreste indicare, mediamente e in termini percentuali, di quanto è diminuita la cifra d'affari annuale della vostra azienda negli ultimi 5 anni?** *

ATTENZIONE: inserire il segno "-" nel caso in cui non sapreste rispondere alla domanda

.....

Produttività

13. **Sapreste indicare come viene definita la produttività nella vostra azienda?** *

ATTENZIONE: Utilizzare la casella "Altro" nel caso in cui la produttività venisse definita in modo diverso rispetto alle modalità proposte

Contrassegna solo un ovale.

- ( ) Unità di prodotto per ora lavorativa
- ( ) Unità di prodotto per collaboratore
- ( ) Valore aggiunto per ora lavorativa
- ( ) Valore aggiunto per collaboratore
- ( ) Cifra d'affari per collaboratore
- ( ) Cifra d'affari per ora lavorativa
- ( ) Nessuna idea
- ( ) Altro: .....

Produttività

14. **Sapreste specificare qual è la produttività attuale, nella vostra azienda, indicando l'unità di misura di riferimento?** *
ATTENZIONE: inserire il segno "-" nel caso in cui non sapreste rispondere alla domanda

.....

Produttività

15. **Sapreste indicare come si è evoluta la produttività annuale della vostra azienda negli ultimi 5 anni?** *
Contrassegna solo un ovale.

- ◯ La produttività annuale negli ultimi 5 anni è aumentata
- ◯ La produttività annuale negli ultimi 5 anni è diminuita *Passa alla domanda 17.*
- ◯ La produttività annuale negli ultimi 5 anni è rimasta costante *Interrompi la compilazione del modulo.*
- ◯ Nessuna idea

Produttività

16. **Sapreste indicare, mediamente e in termini percentuali, di quanto è aumentata la produttività annuale della vostra azienda negli ultimi 5 anni?** *
ATTENZIONE: inserire il segno "-" nel caso in cui non sapreste rispondere alla domanda

.....

Interrompi la compilazione del modulo.

Produttività

17. **Sapreste indicare, mediamente e in termini percentuali, di quanto è diminuita la produttività annuale della vostra azienda negli ultimi 5 anni?** *
ATTENZIONE: inserire il segno "-" nel caso in cui non sapreste rispondere alla domanda

.....

Allegato 5 – Età media e struttura demografica

Per offrire un'idea più precisa di come la struttura demografica di una data popolazione si possa tradurre in termini di età media degli individui che la costituiscono, si riprenda come esempio la figura 4 proposta nel capitolo 2.3. Questa rappresenta l'evoluzione della struttura demografica nel Cantone Ticino con riferimento agli anni 2008, 2020 e 2040. In seno all'anno 2008, la piramide demografica della popolazione cantonale assumeva già una forma piuttosto allargata al centro e più stretta alla base, sinonimo di una bassa natalità e di una marcata presenza di persone anziane. In questo caso, l'età media registrata dalle autorità era pari a 43,5 anni e già allora la classica struttura piramidale era ormai poco visibile. Inoltre, come ben si può notare mediante la stessa figura 4, la struttura demografica prevista per l'anno 2040 sarà molto simile ad una forma fungosa, che rispecchierà un'età media della popolazione pari a 49 anni e da considerarsi alquanto elevata per rapporto alle annate precedenti.

Valutando la struttura demografica della popolazione svizzera è possibile effettuare delle considerazioni analoghe. A questo proposito, si riprenda come esempio la figura 1 e 2 presentate nel capitolo 2.2. La figura 1 espone la piramide dell'età registrata alla fine del 2015 che presentava un'età media di circa 42 anni. Anche in questo caso si osserva una forma piuttosto allargata al centro e più stretta alla base. D'altra parte, la figura 2 mostra la piramide dell'età della popolazione svizzera prevista nel 2045, dove l'età media associata è all'incirca di 47 anni e la classica forma piramidale non è ormai più visibile.

Le considerazioni di cui ai paragrafi precedenti permettono di definire dei termini di paragone con le analisi svolte. A questo proposito, si consideri che un'età media attestabile intorno ai 42 anni potrebbe già riflettere l'assenza di una forma piramidale nella struttura demografica aziendale. Non è da escludersi che questo fenomeno si manifesti più aggressivamente nelle imprese considerando che, solitamente, raggiunti i consueti limiti d'età i lavoratori tendono ad abbandonare l'attività professionale e godersi la pensione. Ciò significa che, per rapporto agli altri collaboratori, non sono molti gli individui che oltrepassano la soglia dei 65 anni e che vanno ad aumentare considerevolmente l'età media aziendale. In altri termini, considerata la netta minoranza (o assenza) di ultra 65enni, un'età media di 42 anni registrata all'interno di un'impresa potrebbe raffigurare una configurazione a fungo della struttura demografica aziendale ben più marcata rispetto a quella che si censirebbe presso l'intera popolazione con la stessa età media.

Allegato 6 – Andamento della produttività delle singole imprese costituenti le tre principali modalità di definizione della stessa

Legenda variabili tabelle 22, 23, 24

EM T-5	Età media aziendale registrata 5 anni prima del sondaggio
EM Attuale	Età media aziendale registrata al momento del sondaggio
Δ EM	Variazione qualitativa dell'età media aziendale registrata negli ultimi 5 anni
Δ EM ia	Variazione dell'età media aziendale, in anni, registrata negli ultimi 5 anni
EM uT5	Età media aziendale quinquennale
AM	Applicazione delle pratiche di *age management*
Δ CA	Variazione qualitativa della cifra d'affari registrata negli ultimi 5 anni
Δ CA%	Variazione percentuale della cifra d'affari registrata negli ultimi 5 anni
Δ P	Variazione qualitativa della produttività registrata negli ultimi 5 anni
Δ P%	Variazione percentuale della produttività registrata negli ultimi 5 anni

Unità di prodotto per ora lavorativa

La tabella 22 riassume le principali caratteristiche delle imprese che definiscono la produttività in termini di unità di prodotto per ora lavorativa.

Tabella 22: Caratteristiche delle imprese che definiscono la produttività in termini di unità di prodotto per ora lavorativa

Settore	Collaboratori ETP	EM T-5	EM Attuale	Δ EM	Δ EM ia	EM uT5	AM	Δ CA	Δ CA %	Δ P	Δ P %
Chimica e farmaceutica	Da 50 a 249 unità	43,0	42,0	↓	-1,0	42,5	Sì	↑	3%	↑	5%
Chimica e farmaceutica	Oltre le 249 unità	42,0	40,0	↓	-2,0	41,0	Sì	↑	16%	↑	23%
Chimica e farmaceutica	Da 50 a 249 unità	43,0	40,0	↓	-3,0	41,5	Sì	↑	10%	↑	10%
Meccanica	Da 50 a 249 unità	32,0	30,0	↓	-2,0	31,0	No	↑		=	0%
Meccanica	Da 10 a 49 unità	37,5	40,0	↑	2,5	38,8	Sì	=	0%	=	0%
Meccanica	Da 50 a 249 unità	50,0	45,0	↓	-5,0	47,5	Sì	↑	5%	=	0%
Meccanica	Da 10 a 49 unità	50,0	50,0	=	0,0	50,0	No	=	0%	=	0%
Metalmeccanica	Da 50 a 249 unità	35,0	37,0	↑	2,0	36,0	Sì	↑	1%	↑	3%
Metalmeccanica	Da 10 a 49 unità	40,0	40,0	=	0,0	40,0	No	↑		↑	
Orologeria	Da 50 a 249 unità	35,0	35,0	=	0,0	35,0	No	↑		↑	30%
Orologieria	Da 10 a 49 unità	47,0	47,0	=	0,0	47,0	No	=	0%	↓	-20%
Termomeccanica	Da 50 a 249 unità	39,0	44,0	↑	5,0	41,5	No	↓	-5%	=	0%
Tessili e abbigliamento	Da 10 a 49 unità	43,0	48,0	↑	5,0	45,5	Sì	↓		↑	5%

Fonte: Produzione dell'autore

Come ben si può notare dalla tabella 22, le aziende che hanno registrato un aumento della produttività provengono dal settore della chimica e della farmaceutica (3x), della metalmeccanica (2x), dell'orologeria (1x) e da quello dei tessili e dell'abbigliamento (1x). Per quando riguarda le imprese del primo settore citato, si noti che tutte hanno registrato un'età media pari o superiore ai 41 anni. Inoltre, si consideri che in questi tre casi l'età media registrata al momento del sondaggio è inferiore rispetto a quella rilevata 5 anni prima. Ciò significa che la struttura demografica aziendale è tornata ad avvicinarsi maggiormente ad una forma più piramidale rispetto a quella che si è potuta osservare in passato. Ulteriormente si osservi che, laddove nell'ultimo quinquennio l'età media dei lavoratori sia stata più contenuta, l'aumento della produttività è risultato essere più cospicuo. Inoltre, tutte e 3 le imprese appartenenti al settore chimico e farmaceutico hanno impiegato politiche di *age management* nel corso del periodo soggetto ad analisi. In questo caso, è possibile ipotizzare che, *ceteris paribus*, l'aumento della produttività di queste aziende possa essere stato agevolato anche dalla diminuzione dell'età media dei lavoratori e dalla simultanea applicazione delle pratiche di gestione dell'età. Di particolare interesse sono anche i dati forniti dall'impresa orologeria. Quest'azienda ha registrato un aumento della produttività pari al 30% unitamente ad un'età media dei lavoratori costante a 35 anni (relativamente molto bassa). Nella fattispecie, non si è rilevata alcuna applicazione delle pratiche di *age management* che, tuttavia, potrebbe essere giustificata da una struttura demografica aziendale verosimilmente ancora a forma piramidale. Inoltre si consideri che, forse a seguito di un'età media così contenuta, l'aumento della produttività sia stato ancora più elevato rispetto ai casi della chimica e della farmaceutica analizzati in precedenza. Anche le imprese metalmeccaniche hanno potuto beneficiare di un aumento della produttività nell'ultimo quinquennio. Per una di queste, si tratta però di una variazione contenuta nonostante l'età media aziendale si sia attestata a livelli ridotti pur registrando l'attuazione delle pratiche di *age management* a seguito di un invecchiamento demografico. Infine, l'azienda tessile ha giovato di un aumento della produttività più cospicuo rispetto a quello registrato dalla citata impresa metalmeccanica, nonostante negli ultimi 5 anni abbia riscontrato un invecchiamento della struttura demografica aziendale che presentava già ben poco di piramidale. In questo caso, *ceteris paribus*, l'attuazione delle pratiche di gestione dell'età potrebbe avere avuto una certa influenza positiva.

Le 5 aziende che non hanno registrato alcuna variazione della produttività provengono dal settore della meccanica (4x) e da quello della termomeccanica (1x). Per quando riguarda le imprese del primo settore citato si noti che presentano un campo di variazione alquanto ampio dell'età media registrata negli ultimi 5 anni. Una di queste, nonostante quella rilevata sia la più alta di tutte le imprese che hanno risposto al sondaggio (50 anni), dichiara di non aver applicato nessun tipo di politica a favore dei lavoratori più anziani. Tuttavia, potrebbe trattarsi di un limite conseguente alle piccole dimensioni aziendali. Per contro, anche un'azienda meccanica che nell'ultimo quinquennio ha rilevato una struttura demografica aziendale piuttosto giovane non ha beneficiato di variazioni positive della produttività. In questo senso, si potrebbe ipotizzare che la mancanza di esperienza

nell'organizzazione abbia potuto contrastare l'incremento delle unità prodotte per ora lavorativa. Per quanto concerne l'azienda attiva nel settore della termomeccanica, si può constatare come questa, nonostante abbia subito un invecchiamento importante della popolazione aziendale, non abbia applicato nessuna *policy* di *age management* e, oltre a non aver registrato aumenti della produttività, ha anche subito una contrazione della cifra d'affari.

Una sola azienda, attiva nel settore orologiero, ha registrato una diminuzione della produttività. Si tratta di una piccola impresa all'interno della quale l'età media nell'ultimo quinquennio non ha subito variazioni ed è rimasta costante a 47 anni. A questo proposito, la struttura demografica aziendale potrebbe riflettere facilmente una forma a fungo anziché piramidale. In questo caso, l'assenza delle politiche di *age management* potrebbe avere avuto una certa influenza sull'andamento della produttività. Inoltre si osservi che, oltre a registrare una diminuzione della produttività, quest'azienda ha rilevato una stagnazione della cifra d'affari.

Cifra d'affari per collaboratore

La tabella 23 riassume le principali caratteristiche delle imprese che definiscono la produttività in termini di cifra d'affari per collaboratore.

Tabella 23: Caratteristiche delle imprese che definiscono la produttività in termini di cifra d'affari per collaboratore

Settore	Collaboratori ETP	EM T-5	EM Attuale	Δ EM	Δ EM ia	EM uT5	AM	Δ CA	Δ CA %	Δ P	Δ P %
Chimica e farmaceutica	Da 50 a 249 unità	37,0	42	↑	5,00	39,50	No	↑	29%	↑	19%
Chimica e farmaceutica	Inferiore a 10 unità	35,0	35	=	0,00	35,00	No	↓	-12%	↓	
Chimica e farmaceutica	Da 10 a 49 unità	43,0	43	=	0,00	43,00	No	↑	300%	↑	250%
Chimica e farmaceutica	Da 10 a 49 unità	35,0	35	=	0,00	35,00	No	↑	20%	↑	20%
Elettronica	Da 50 a 249 unità	40,0	40	=	0,00	40,00	Sì	=	0%	=	0%
Elettronica	Da 50 a 249 unità	38,5	35	↓	-3,50	36,75	Sì	=	0%	=	0%
Meccanica	Da 50 a 249 unità	35,5	40	↑	4,50	37,75	No	=	0%	=	0%
Metalmeccanica	Da 10 a 49 unità	42,0	45	↑	3,00	43,50	Sì	=	0%	↑	5%
Metalmeccanica	Da 50 a 249 unità	46,0	46	=	0,00	46,00	Sì	=	0%	=	0%
Tessili e abbigliamento	Da 50 a 249 unità			↓			Sì	=	0%	↑	50%

Fonte: Produzione dell'autore

Le aziende che hanno registrato un aumento della produttività provengono dal settore della chimica e della farmaceutica (3x), della metalmeccanica (1x) e da quello dei tessili e dell'abbigliamento (1x). Per quanto riguarda le imprese del primo settore citato si noti che una di queste ha rilevato un aumento della produttività pari al 250%, unitamente ad un aumento della cifra d'affari del 300%. Nonostante ciò, si consideri che quest'azienda abbia registrato un'età media quinquennale ben più alta rispetto alle altre imprese dello stesso settore e che, ragionevolmente, sia da considerarsi piuttosto elevata. Valutando le dinamiche, potrebbe trattarsi

di una piccola azienda in netta espansione che, grazie alla realizzazione d'investimenti mirati, ha potuto registrare aumenti alquanto considerevoli sia della produttività sia della cifra d'affari. Si noti che nessuna delle imprese del settore chimico e farmaceutico che ha registrato un aumento della produttività ha simultaneamente applicato politiche di *age management*, contrariamente a quanto riscontrabile per l'impresa metalmeccanica e quella tessile. A questo proposito, l'azienda metalmeccanica in questione ha subito una trasformazione della struttura demografica aziendale piuttosto importante. Infatti, nel corso degli ultimi 5 anni questa si è allontanata ulteriormente dalla classica forma piramidale per raggiungere un'età media che, al momento del sondaggio, si attestava a 45 anni (ben al di sopra dei 41,5 anni di media censiti alla fine del 2015 presso il settore manifatturiero). In questo senso, si noti come l'aumento della produttività risulti essere piuttosto contenuto rispetto agli altri casi. Per quanto concerne l'azienda attiva nel settore tessile, le informazioni disponibili permettono di constatare un aumento della produttività pari al 50%, unitamente all'applicazione delle pratiche di gestione dell'età. Tuttavia, non si dispone di informazioni dettagliate in merito alla trasformazione della struttura demografica aziendale, sennonché nell'ultimo quinquennio questa si è avvicinata ad una forma più piramidale rispetto a quella che si è potuta osservare in passato.

Le aziende che non hanno registrato alcuna variazione della produttività presentano esclusivamente medie dimensioni (da 50 a 249 unità ETP) e provengono dal settore dell'elettronica (2x), della metalmeccanica (1x) e da quello della meccanica (1x). Soltanto quest'ultima dichiara di non aver applicato politiche di *age management* nel corso degli ultimi 5 anni. Si tratta comunque di una scelta che potrebbe essere giustificata dall'età media dei suoi lavoratori nel corso del periodo soggetto ad analisi. Ciò nonostante, l'importante invecchiamento demografico che quest'azienda ha subito nell'ultimo quinquennio potrebbe avere influito sulla mancanza di un aumento della produttività.

L'unica impresa che ha registrato una diminuzione (non quantificabile) della produttività fa parte del settore della chimica e della farmaceutica. Si tratta di una micro impresa all'interno della quale l'età media nell'ultimo quinquennio non ha subito variazioni ed è rimasta costante a 35 anni rispecchiando, di fatto, una struttura demografica aziendale a forma piramidale. In questo senso, l'assenza delle politiche di *age management* si potrebbe giustificare nella mancanza di reali necessità del loro impiego considerate le caratteristiche di quest'azienda. Tuttavia, si consideri che, oltre a registrare una diminuzione della produttività, negli ultimi 5 anni quest'azienda ha rilevato una riduzione del 12% della cifra d'affari. In questo caso, le cause di un'evoluzione sfavorevole in termini di produttività potrebbero essere ricercate a livello infrastrutturale, oppure macroambientale.

Cifra d'affari per ora lavorativa

La tabella 24 riassume le principali caratteristiche delle imprese che definiscono la produttività in termini di cifra d'affari per ora lavorativa.

Tabella 24: Caratteristiche delle imprese che definiscono la produttività in termini di cifra d'affari per ora lavorativa

Settore	Collaboratori ETP	EM T-5	EM Attuale	Δ EM	Δ EM ia	EM uT5	AM	Δ CA	Δ CA %	Δ P	Δ P %
Meccanica	Da 10 a 49 unità	46,0	38,0	↓	-8,0	42,0	Sì	↑		↑	20%
Meccanica	Da 50 a 249 unità	45,0	41,0	↓	-4,0	43,0	No	=	0%	=	0%
Metallurgia	Da 10 a 49 unità			NI			Sì	↓	-15%	↑	8%
Metallurgia	Da 10 a 49 unità	45,0	45,0	=	0,0	45,0	No	=	0%	=	0%
Metallurgia	Da 10 a 49 unità	35,0	40,0	↑	5,0	37,5	No	↓	-2%	↑	30%
Metalmeccanica	Oltre le 249 unità	45,0	45,0	=	0,0	45,0	Sì	=	0%	↑	
Metalmeccanica	Inferiore a 10 unità	46,5	51,0	↑	4,5	48,8	Sì	=	0%	=	0%
Tessili e abbigliamento	Inferiore a 10 unità	43,0	48,0	↑	5,0	45,5	Sì	=	0%	=	0%

Fonte: Produzione dell'autore

Le aziende che hanno registrato un aumento della produttività appartengono al settore della meccanica (1x), della metallurgia (2x) e a quello della metalmeccanica (1x). Per quanto concerne la prima impresa, questa ha registrato una variazione positiva della produttività abbastanza importante. Inoltre, ha potuto beneficiare di una riduzione alquanto sostanziosa dell'età media dei propri collaboratori che, al momento del sondaggio, si attestava a 38 anni rispetto ai 46 registrati in precedenza. Ciò significa che la struttura demografica aziendale si è avvicinata maggiormente ad una forma più piramidale rispetto a quella che l'azienda ha potuto osservare in passato. Allo stesso tempo, le aziende metallurgiche hanno beneficiato di un aumento della produttività pari all'8%, rispettivamente al 30%. Nel primo caso, non si conoscono i dettagli in merito alla struttura demografica aziendale, ma è possibile notare l'impiego delle pratiche di *age management* e, unitamente, una riduzione simultanea della cifra d'affari. Anche nel secondo caso, oltre alla mancata applicazione delle pratiche di gestione dell'età, vi è stata una riduzione simultanea della cifra d'affari. L'impresa attiva nel settore della metalmeccanica ha dichiarato di aver registrato un aumento della produttività di cui però non è possibile conoscerne la variazione in termini quantitativi. Tuttavia, nell'ultimo quinquennio quest'azienda ha registrato un'età media dei lavoratori pari a 45 anni (costante nel periodo di riferimento), da considerarsi già piuttosto elevata per rapporto alla media nazionale e alla media dei settori attivi nel ramo manifatturiero. Ciò nonostante in quest'ultimo caso, così come in quelli precedenti, non è possibile escludere a priori un effetto positivo sulla produttività determinato dall'attuazione delle pratiche di *age management*.

Le 4 aziende che non hanno registrato variazioni della produttività provengono dal settore della meccanica (1x), della metallurgia (1x), della metalmeccanica (1x) a da quello dei tessili e dell'abbigliamento (1x). Negli ultimi 5 anni, queste hanno presentato un'età media piuttosto avanzata della propria struttura demografica. Tuttavia, solamente l'azienda metalmeccanica e

quella tessile hanno dichiarato di aver applicato politiche di *age management*, nonostante si tratti di realtà imprenditoriali di micro dimensioni. A questo proposito, non è da escludersi che, a seguito di un importante invecchiamento della struttura demografica aziendale, le imprese in questione abbiano evitato cali di produttività grazie all'attuazione delle pratiche di gestione dell'età. Interessante da notare che, in concomitanza alla stabilità della produttività delle imprese di cui sopra, anche la cifra d'affari non ha subito variazioni.

Allegato 7 – Scheda di tesi

Modulo "Tesi di Bachelor" (Responsabile: G. Camponovo),
Semestre primaverile 2015/2016

SCHEDA – PROGETTO TESI DI BACHELOR

Generalità e contatti studente e relatore				
	Nome	Cognome	E-mail	Indirizzo
Studente	Gabriele	Badinotti	gabriele.badinotti@student.supsi.ch	A&C
Relatore	Siegfried	Alberton	siegfried.alberton@supsi.ch	- - -

La scelta del tema di tesi

Breve descrizione della genesi dell'idea e delle motivazioni che l'hanno sostenuta (es. interessi professionali, problemi da risolvere, motivo per cui si svolge il lavoro, …).

Nel corso della formazione, e più precisamente nell'ambito del modulo di *Laboratorio di Ricerca Aziendale*, ho conosciuto per la prima volta in assoluto il termine "*Age Management*". Nello sviluppo di un lavoro di gruppo e in qualità di pseudo-manager aziendali, veniva richiesto agli studenti di risolvere alcune problematiche strettamente correlate al trasferimento di competenze specifiche dai lavoratori maturi, in avvicinamento alla pensione, a quelli più giovani. Ho sempre pensato che l'idea di riprendere in modo approfondito e mirato la tematica dell'*Age Management* in sede di stesura del lavoro di tesi sarebbe stato molto interessante e stimolante, rappresentando una questione economica-sociale di rilevanza a livello mondiale.

È necessario riconoscere che la gestione delle età in azienda assume oggi un'importanza fondamentale nell'ambito del *Management* strategico delle risorse umane. Infatti, il costante invecchiamento demografico della popolazione implica l'introduzione di strategie e strumenti di gestione *ad hoc* dei collaboratori che permettano all'impresa di coglierne le opportunità e, rispettivamente, affrontarne le sfide. Ritengo che l'assunzione di responsabilità verso tale gruppo sociale sia fondamentale al fine di prevenire e mitigare possibili effetti negativi sull'organizzazione ma, soprattutto, in modo da favorire l'espressione del loro potenziale.

La pubblicazione dello studio intitolato "*Les scénarios de l'évolution de la population de la Suisse 2015 – 2045*" condotto dal Dipartimento Federale dell'Interno e pubblicato dall'Ufficio Federale di Statistica nel corso dell'anno 2015 espone in maniera chiara lo scenario evolutivo della popolazione in Svizzera nei prossimi decenni. Questa pubblicazione, a mio avviso, fornisce importanti spunti di riflessione. Infatti, si osserva una chiara trasformazione delle piramidi demografiche: la classica forma piramidale, nell'arco di mezzo secolo, lascerà tendenzialmente spazio ad una forma a fungo che rispecchierà l'elevato numero di residenti anziani contro una percentuale più ridotta di residenti giovani. Quindi, le imprese che ancora oggi non lo hanno fatto, sono chiamate a riflettere e a comprendere come la disciplina dell'*Age Management* non possa più essere trascurata, ma debba addirittura essere integrata nella definizione di una strategia sociale aziendale.

Particolarità

Spazio per esprimere eventuali aspetti da conoscere e da considerare per meglio comprendere il progetto di tesi e la sua fattibilità. Se non ci sono particolari degni di nota, lasciare in bianco.

L'*Age Management* e la gestione delle generazioni in azienda sono tematiche che rientrano nel più grande tema del *Diversity Management*, ovvero la gestione delle diversità che caratterizzano gli individui all'interno delle organizzazioni aziendali. La *Diversity Management* è una politica di gestione che punta sull'individuo come nucleo portante dell'organizzazione. Oggigiorno, infatti, si convive con un nuovo paradigma economico che sottolinea come il capitale umano rappresenti il fattore chiave e un elemento fondamentale per l'ottenimento di un vantaggio competitivo e, di conseguenza, per il perseguimento del successo aziendale.

In generale, le diversità che ne caratterizzano il termine in senso ampio e che rientrano all'interno del patrimonio innato dell'individuo possono essere, oltre che l'età, il genere, l'origine etnica, le capacità/caratteristiche mentali e fisiche, la razza, la religione e l'orientamento sessuale. Tuttavia il fattore età, per i motivi presentati in sede di focalizzazione, viene considerato l'elemento futuro centrale del *Diversity Management*.

Titolo provvisorio (ma anche no…)

La formulazione del titolo, anche se suscettibile di continue modifiche, richiede uno sforzo di chiarezza, di sintesi e di capacità di generare interesse.

Invecchiamento demografico della popolazione: sfide e/o opportunità per le imprese Svizzere?

La focalizzazione del tema

Prima di giungere alla formulazione della domanda di ricerca (obiettivi) è necessario inquadrare bene la situazione iniziale dalla quale nasce il lavoro. In questa sezione deve trasparire una chiara visione del contesto generale e delle problematiche che si vogliono affrontare. A prescindere dal tema di tesi è molto importante fare riferimento alla letteratura esistente in materia o ai concetti teorici rilevanti per la tesi.

L'invecchiamento demografico della popolazione è oggigiorno un dato certo e dimostrato scientificamente. L'evoluzione del contesto socio-economo e politico in Svizzera ne determinerà ulteriormente quella che sarà l'evoluzione futura almeno per i prossimi trent'anni. L'Ufficio Federale di Statistica (UST), in collaborazione con degli esperti dell'amministrazione federale, ha sviluppato delle ipotesi e degli scenari di evoluzione che si estendono fino all'anno 2045. Questi comprendono uno scenario principale di riferimento, che rappresenta l'ipotesi attualmente più plausibile rispetto alle altre, più altri scenari di minore peso. Questi ultimi segnano i limiti superiori e inferiori plausibili delle evoluzioni demografiche. Secondo lo scenario principale di riferimento, nei prossimi trent'anni, la popolazione svizzera crescerà ulteriormente, passando dagli 8,2 milioni di residenti permanenti registrati a fine 2014 a 10,2 milioni di residenti permanenti che si registrerebbero nel 2045. Gli studi dimostrano che, quest'aumento, sarà prevalentemente causato da una forte migrazione e solo in minore misura all'eccedente di nascite rispetto ai decessi. Questo significa che, rispetto ad oggi, l'invecchiamento demografico accelererà ulteriormente divenendo considerevole nel corso dei prossimi decenni, indipendentemente dallo scenario studiato. L'aumento della proporzione di popolazione anziana rispetto a quella più giovane sarà quindi marcato e rapido.

Secondo lo scenario di riferimento dello studio precedentemente citato e intitolato "*Les scénarios de l'évolution de la population de la Suisse 2015 – 2045*", nel 2045 le persone di 65 anni o più saranno 2,7 milioni, contro i 1,5 milioni registrati alla fine del 2014. D'altra parte, secondo lo stesso scenario, si registrerà un aumento della popolazione attiva entro il 2045 pari all'11% rispetto a quella attuale e, inevitabilmente, una crescita dell'età media dei lavoratori.

A seguito delle considerazioni espresse nei paragrafi precedenti, risulta pressoché evidente la necessità di adottare strategie, pratiche, strumenti e tecniche in grado di gestire l'elevato numero di collaboratori maturi che costituiscono, e costituiranno, le popolazioni aziendali. Le discipline di gestione delle età e delle generazioni in azienda divengono quindi tematiche di importanza attuale e futura, così come di carattere innovativo e strategico, non solo dal punto di visto economico, ma anche in un'ottica più sociale. In questo senso, è possibile sostenere che il tema dell'età non è solamente una moda manageriale, ma rappresenterà nel futuro un elemento centrale della gestione delle diversità (Bombelli, 2013, p. 73).

L'età rappresenta un fattore importante all'interno dei contesti aziendali per diversi motivi. Prima di tutto, deve essere tenuta in considerazione al fine di capire in che modo affrontare e gestire al meglio un certo stereotipo "giovanilista", che sembra dilagare all'interno della cultura sociale e organizzativa del giorno d'oggi. Tale stereotipo è in realtà spesso frutto di convinzioni, idee e assunti non supportati da dati reali (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 28). Inoltre, è in chiara controtendenza rispetto a quella che è la propensione odierna di innalzare il limite d'età della vita lavorativa. Infatti, secondo questo stereotipo "giovanilista", solamente i lavoratori fino ad un'età relativamente bassa (intorno ai quarant'anni) sarebbero da ritenere lavoratori potenzialmente utili e validi per l'azienda (Cuomo & Mapelli, 2007, p. 28).
A questo proposito, uno studio pubblicato nel 2007 dall'Università Carlo Cattaneo di Castellanza (Minelli, Rebora, Samek, Strada, & Torchio: *La valorizzazione dei lavoratori maturi (over 50): una sfida per le politiche pubbliche e per le strategie delle organizzazioni*), è stato in grado di sintetizzare i risultati emersi da alcune ricerche europee in merito alla relazione tra produttività ed età dei lavoratori. Da alcuni di questi si evince che, a seguito del progredire dell'età dei lavoratori, l'impresa può beneficiare di vantaggi associati all'esperienza, unitamente al miglioramento delle competenze sociali e relazionali. D'altra parte, tuttavia, sono riconosciuti anche degli effetti negativi, come la diminuzione della performance fisica e della capacità di apprendimento. Altri studi, invece, offrono alcune considerazioni dalle quali emerge che la relazione tra produttività ed età dei lavoratori dipende dal tipo di lavoro, dal contesto organizzativo e, ovviamente, dalle pratiche di gestione delle risorse umane. Inoltre, laddove l'evoluzione tecnologica è più presente, questa può essere in grado di relativizzare l'importanza della capacità fisica dei lavoratori, mantenendo la performance degli stessi invariata. In ogni modo, risulta pressochè evidente che gli studi effettuati in passato sembrano non essere in grado di fornire dei risultati omogenei in merito alla relazione tra produttività ed età dei lavoratori. Oggigiorno, sembra comunque emergere un ideale comune secondo cui una gestione mirata dei lavoratori maturi dovrebbe favorire l'espressione del loro potenziale, sia individuale sia, di conseguenza, generazionale. Questo permetterebbe una migliore armonizzazione strutturale con le generazioni successive non essendo la generazione anziana discriminata a causa degli stereotipi giovanilisti del giorno d'oggi.

Le aziende sono costrette quindi ad adeguare la propria organizzazione del lavoro in funzione delle necessità peculiari di una forza lavoro sempre più anziana, configurando delle politiche del personale "*age-sensitive"* in grado di valorizzare in modo differenziato i lavoratori maturi (Alberton, Blazquez, & Martone, 2013, p. 3). Tuttavia, l'invecchiamento demografico della popolazione, così come i cambiamenti sociali e organizzativi, possono sollecitare anche una certa conoscenza dei tratti e delle peculiarità generazionali di questi anziani lavoratori. Oltre a strumenti *age-sensitive,* adottati e adeguati dalle politiche generali di gestione delle risorse umane, risulta quindi necessario sviluppare delle competenze che permettano di comprendere le caratteristiche che contraddistinguono le generazioni dei lavoratori maturi all'interno delle organizzazioni.

Obiettivi (la domanda di ricerca)

Formulare in modo chiaro la domanda di ricerca che si vuole indagare.
Indicare quindi l'obiettivo generale del lavoro seguito da una serie di obiettivi specifici (e verificabili) che il lavoro intende raggiungere

Domanda di ricerca

Descrivere, analizzare e valutare l'introduzione di tecniche e strumenti di gestione delle età in azienda al fine di favorire l'espressione del potenziale individuale, generazionale e intergenerazionale da leggersi anche in termini di effetti sulla performance aziendale.

Obiettivi specifici

1) Descrivere e analizzare la problematica dell'invecchiamento demografico della popolazione a livello nazionale e regionale, con particolare attenzione alla sua evoluzione da oggi fino all'anno 2045.

2) Descrivere, analizzare e valutare le tecniche e gli strumenti di gestione delle età e delle generazioni in azienda, che permettano di cogliere le opportunità generate dall'invecchiamento demografico della popolazione e, rispettivamente, affrontarne le sfide.

3) Determinare se, e in quale misura, possa esistere una concreta relazione causa-effetto tra la struttura generazionale organizzativa, la sua gestione e la performance aziendale.

4) Proporre delle possibili raccomandazioni rivolte alle realtà aziendali locali volenterose di affrontare in maniera proattiva la problematica dell'invecchiamento demografico della popolazione (aziendale).

Metodologia

In questa sezione lo studente deve sforzarsi di spiegare COME intende raggiungere il proprio scopo. Occorre quindi descrivere quali strumenti si utilizzeranno e perché si ritiene siano adeguati per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Le semplici dichiarazioni di seguire un approccio quantitativo o qualitativo non sono sufficienti, perché non aiutano a comprendere attraverso quali fasi e passaggi si riuscirà ad indagare la domanda di ricerca.

Dati secondari

Le tematiche che si andranno ad affrontare richiedono dapprima un'ampia e approfondita rivista della letteratura. A questo scopo, si farà riferimento principalmente a pubblicazioni e articoli scientifici, nonché a studi e rapporti tecnici e specialistici sui temi dell'*Age Management*, della gestione della performance aziendale, della gestione strategica e del *Diversity Management*.

Dati secondari di carattere quantitativo permetteranno di descrivere e analizzare la problematica che principalmente dà origine al concetto di *Age Management*, ovvero l'invecchiamento demografico della popolazione. Verrà analizzata la sua evoluzione da oggi fino all'anno 2045 a livello nazionale e regionale, sulla base di alcuni recenti studi scientifici svolti dall'ufficio Federale di Statistica (UST). Tale approccio consentirà di meglio comprendere le cause che oggi portano la gestione delle età in azienda ad essere, necessariamente, tra le tematiche d'attualità mondiale a livello non solo economico, ma anche sociale.

D'altra parte, l'analisi di dati secondari di carattere qualitativo ha lo scopo di aiutare l'autore ad esporre le principali peculiarità da conoscere relativamente all'*Age Management*, così da definirne un quadro teorico relativamente completo. Inoltre, è possibile analizzare ricerche empiriche che già sono state svolte nel corso di questi ultimi anni e che potrebbero fornire ottimi spunti di riflessione, anche in funzione della fase di raccolta dati.

Dati primari

Tramite un'**indagine quantitativa**, con la partecipazione di un selezionato campione di aziende attive sul territorio nazionale, si vuole indagare se, e in quale misura, possa esistere una concreta relazione causa-effetto tra la struttura generazionale organizzativa, la sua gestione e la performance aziendale. In altri termini, quest'indagine ha l'obiettivo di capire come si siano trasformate le piramidi demografiche delle aziende indagate, se quest'ultime applicano pratiche di gestione delle età e, parallelamente, in che modo stia evolvendo la performance aziendale nel corso del tempo.

Lo strumento d'indagine è rappresentato da un **questionario elettronico**. Questo permetterà di raccogliere informazioni oggettive in modo strutturato e ha lo scopo di aiutare l'autore a svolgere delle analisi statistico-descrittive e, qualora la numerosità delle risposte fosse elevata e sufficiente, delle analisi di tipo inferenziale.

Analisi delle risorse bibliografiche iniziali

In questa sezione occorre riportare un elenco ragionato di fonti, debitamente commentate in funzione del contributo atteso rispetto alla propria tesi.

LIBRI, OPERE E TESTI RILEGATI

Alberton, S., Blazquez, V. & Martone, A. (2013). *Age management. Creare valore con i lavoratori maturi*. Milanofiori Assago: IPSOA

Propone una panoramica sulle pratiche di gestione delle età realizzabili al fine di creare valore con i lavoratori maturi. Inoltre, presenta l'impatto dell'Age Management sulla società e sul cambiamento ed espone la teoria delle imprese ambidestre.

Bombelli, M. C. (2013). *Generazioni in azienda. Se gioventù sapesse, se vecchiaia potesse.* Milano: Guerini e Associati

Propone una panoramica sulle pratiche di gestione delle generazioni, spiegandone le differenze principale tra le une e le altre fornendo alcuni dati empirici raccolti direttamente dagli autori.

Cuomo, S. & Mapelli, A. (2007). *Diversity management. Gestire e valorizzare le differenze individuali nell'organizzazione che cambia*. Milano: Guerini e Associati

Questo volume affronta il tema delle diversità in modo innovativo. Indica i vantaggi e gli svantaggi della gestione delle diversità, gli strumenti operativi e come attuare politiche di gestione delle diversità.

Fishman, T. C. (2010). *È un pianeta per vecchi. Generazione contro generazione, azienda contro azienda, nazione contro nazione: i conflitti scatenati dall'invecchiamento demografico della popolazione mondiale*. Modena: Nuovi Mondi

Questo testo risulta essere particolarmente interessante in quanto presenta una breve storia della longevità delle persone. Inoltre, approfondisce il tema dell'invecchiamento inevitabile e continuo così come il pensiero delle persone nel giudicare gli anziani.

RAPPORTI, STUDI E PUBBLICAZIONI TECNICHE O DI RICERCA

Consiglio Federale. (2007). *Strategia in materia di politica della vecchiaia*. Recuperato da https://www.google.ch/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjp86K6kZXMAhUDRhQKHU-JDnYQFggjMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.alter-migration.ch%2Ffileadmin%2Ftemplates%2Fpdf%2FAltersbericht_i_EDI.pdf&usg=AFQjCNHX17i8E4Cim-SgL7x1q2aMtxI8Rg&bvm=bv.119745492,d.bGg

Si tratta di un rapporto del Consiglio Federale che definisce le linee direttrici di una possibile politica della vecchiaia su scala nazionale.

Minelli, E., Rebora, G., Samek, M., Strada, G. & Torchio, N. (2007). *La valorizzazione dei lavoratori maturi (over 50): una sfida per le politiche pubbliche e per le strategie delle organizzazioni*. Castellanza: Università Carlo Cattaneo [LIUC]

Si tratta di un rapporto di ricerca che offre un ampio spettro delle strategie di Age Management e delle politiche da adottare in ambito di gestione dei lavoratori over 50. Inoltre, espone i risultati di varie ricerche in merito alla correlazione fra produttività ed età dei lavoratori.

Ufficio Federale di Statistica [UST]. (2015). *Les scénarios de l'evolution de la population de la Suisse 2015-2045*. Neuchâtel: UST

Si tratta di uno studio che presenta i scenari relativi all'evoluzione della popolazione della Svizzera con un arco temporale che si estende fino all'anno 2045.

PERIODICI

Istituto del rischio [The Risk Institute]. (2005). Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute. *Quaderni europei sul nuovo welfare. Svecchiamento e società*, Volume 2

Questa pubblicazione offre una serie di peculiarità e informazioni in merito alle conseguenze dell'invecchiamento demografico della popolazione sulla società, le organizzazioni, le politiche di gestione del personale e le relative strategie.

Fattibilità

In questa sezione si deve discutere la disponibilità delle risorse necessarie alla buona riuscita (ex-ante) della tesi. In particolare bisogna riflettere: sulla disponibilità di dati e/o informazioni sufficienti e sulla concreta possibilità di accesso alla documentazione, sul livello di complessità e/o di ampiezza del tema in rapporto al tempo a disposizione. Individuare gli ostacoli è il primo passo, necessario, ma non sufficiente.

Discutere la fattibilità significa infatti individuare anche le strategie per affrontare gli ostacoli in modo da potersi ragionevolmente attendere il raggiungimento di tutti gli obiettivi prefissati.

La letteratura offre una grande quantità di risorse, dati secondari e riflessioni molto valide e di facile accesso anche in lingua italiana. In questo senso, il problema più rilevante non è tanto la quantità delle informazioni reperibili, ma piuttosto capire quali siano quelle più idonee da considerare ragionevolmente in vista del raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Tuttavia, l'aspetto che presenta maggiore delicatezza e sensibilità nello svolgimento e nella buona riuscita del lavoro riguarda la raccolta dei dati primari attraverso l'indagine sul campo. In questa fase, infatti, lo sviluppo della ricerca dipenderà in modo sostanziale da soggetti esterni rappresentati da imprese e professionisti. Quindi, essendo la tesi principalmente svolta durante i mesi di luglio e agosto, è necessario considerare che il tasso di risposta ai questionari potrebbe essere fortemente influenzato dalle ferie estive, compromettendone di conseguenza l'analisi statistica.

Piano B

Se i dati raccolti mediante l'indagine sul campo non dovessero essere sufficientemente soddisfacenti per lo svolgimento delle analisi previste, si dovrà ricorrere ad un piano di riserva. In questo senso, tramite un'indagine **qualitativa**, con la prevista partecipazione di un gruppo relativamente ristretto di imprese locali, si tenterà di ottenere le informazioni per le quali è stato inizialmente ideato il questionario.

Gli strumenti ai quali si vuole attingere per ricavare tali informazioni sono rappresentati da **interviste semi-strutturate**. Questo tipo di approccio permette sì di formulare una serie di domande standardizzate al fine di raccogliere le informazioni fondamentali. D'altra parte è anche in grado di non limitare eccessivamente le argomentazioni dell'intervistato. In altri termini, a dipendenza delle risposte e dagli spunti di riflessione forniti dagli intervistati, vi sarà la possibilità di formulare domande istantanee e mirate, così da approfondire le peculiarità che più caratterizzano l'impresa sotto indagine.

Struttura della tesi

Prima ancora che nasca la tesi, deve esserci un'idea preliminare di come organizzare gli argomenti e i contenuti per raggiungere gli obiettivi, secondo un piano di comunicazione efficace. Concretamente si tratta di pensare ad un indice, NECESSARIAMENTE provvisorio, che permetta di capire la sequenza logica degli argomenti (capitoli) e dei contenuti (paragrafi).

L'indice è uno strumento dinamico (lavorare continuamente sull'indice mentre la tesi avanza) che ci permette di riflettere, PRIMA di scrivere, su quali contenuti inserire nella tesi e su come organizzarli.

ABSTRACT

INDICE

INDICE DELLE FIGURE

INDICE DELLE TABELLE

PARTE PRIMA: INTRODUZIONE

1) Introduzione generale
2) Metodologia di ricerca

…

PARTE SECONDA: CONTESTUALIZZAZIONE

1) Introduzione all'invecchiamento demografico della popolazione
2) Analisi delle prospettive di evoluzione della popolazione Svizzera
3) Implicazioni sulle realtà aziendali

…

PARTE SECONDA: PARTE TEORICA

1) Introduzione al *Diversity Management*

   → L'età quale elemento di diversità
2) Introduzione all'*Age Management*
3) La valorizzazione dei lavoratori maturi

   → Analisi delle pratiche di gestione delle età

   → Conoscenza e gestione dei tratti generazionali
4) Relazione tra produttività ed età dei lavoratori
5) Teoria delle imprese ambidestre

…

PARTE TERZA: PARTE EMPIRICA

1) Introduzione all'analisi empirica
2) Metodologia e processo
3) Analisi statistica delle risposte ai questionari
4) Analisi e commento dei risultati ottenuti
5) Riepilogo e confronto dei risultati ottenuti con quelli reperibili in letteratura e quelli attesi

…

PARTE QUARTA

1) Raccomandazioni
2) Conclusioni

BIBLIOGRAFIA

ALLEGATI

Pianificazione delle attività

Si richiede una breve descrizione del piano di lavoro. Si tratta di spiegare a grandi linee le fasi che caratterizzeranno lo svolgimento della tesi: quali attività, in quale ordine e con quale metodo.

In aggiunta alla pianificazione "concettuale" delle attività è necessario definire una linea del tempo e riflettere accuratamente sulla tempistica e le interconnessioni delle singole attività (es. diagramma di Gantt).

La stesura della tesi inizierà con un'ampia e approfondita analisi della letteratura. Questo permetterà di definire chiaramente in che modo strutturare la parte teorica che caratterizzerà inizialmente il lavoro. Inoltre, consentirà all'autore di conoscere e considerare gli aspetti più importanti che potranno essere approfonditi attraverso l'indagine sul campo. La parte teorica servirà a definire la chiave interpretativa di tutto il lavoro, come pure a determinare le domande (le variabili) che struttureranno il questionario d'inchiesta.

In seguito, si proseguirà allo sviluppo della fase empirica di questo progetto di ricerca, contraddistinta dalla strutturazione del questionario d'indagine, dal piano di campionamento, dall'invio dei questionari e, infine, dall'analisi dei risultati dell'indagine presso le aziende campionate.

Dopodiché, attraverso l'analisi integrativa fra dati primari e dati secondari, sarà indagata l'eventuale relazione di causalità tra invecchiamento della struttura delle età in azienda e performance aziendale. Per concludere saranno formulate delle possibili raccomandazioni rivolte alle realtà aziendali locali volenterose di affrontare in maniera proattiva la problematica dell'invecchiamento demografico della popolazione.

In generale, la stesura della tesi inizierà già nel mese di giugno e proseguirà in maniera ininterrotta fino a poco prima della sua consegna definitiva. Si rimanda all'allegato "diagramma di Gantt" per avvalersi di una panoramica completa delle fasi che caratterizzeranno lo svolgimento della ricerca, così come delle tempistiche e delle interconnessioni delle singole attività.

Allegato: Diagramma di Gantt

Fine