



3° Forum Lavoro e Risorse Umane
Competitività di impresa e novità del mercato del lavoro

Milano, mercoledì 18 aprile 2007
Monte Rosa 91

LA GESTIONE INNOVATIVA DELLE RISORSE E LE SFIDE DI MERCATO
Le risorse Over 40 asset strategico per l'impresa

Intervento di Giuseppe Zaffarano
Presidente Associazione Lavoro Over 40

Premessa

Il tema che viene proposto in questo incontro di Job 24 “ la gestione innovativa delle risorse e le sfide di mercato” pone l’accento sulle risorse Over 40 come asset competitivo di business per l’impresa. E’ un tema di notevole interesse perché pone l’accento sulla importanza della esperienza portata dai lavoratori maturi nelle aziende e invita alla riflessione. E’ una timida ma importante inversione di tendenza nella considerazione delle risorse Over 40 nelle aziende che fino a tempi recenti erano considerate zavorre del sistema da eliminare per lasciare spazio a risorse più giovani e in apparenza meno costose. Non siamo ancora fuori da questa considerazione distorta ed ancora oggi assistiamo al rifiuto del reinserimento di questi lavoratori nel mondo del lavoro, innescando un processo che trasforma questa tendenza in un problema sociale di vasta portata che coinvolge oltre 700.000 famiglie in Italia.

Il convegno quindi consente di fermarsi un attimo e chiedersi se e come tali risorse Over 40 possano essere utili allo sviluppo delle imprese e del business, in un momento economico di grande trasformazione che vede la globalizzazione e la delocalizzazione come assi portanti per trasferire le tecnologie e le produzioni in luoghi lontani dal mondo industrializzato. In questo contesto è determinante l’apporto delle conoscenze, delle esperienze e della capacità di problem solving che gli Over 40 riescono a dare e che si traduce alla fine in un risparmio aziendale ma anche in una maggiore efficienza e rapidità di intervento. E non è poco.

Ci auguriamo davvero che questa sia la tendenza, ma non ci sono ancora le condizioni ottimali perché questa inversione si manifesti in tutta la sua pienezza. Infatti il problema dei lavoratori Over 40 espulsi dal mondo del lavoro è ancora vivo, lacerante e rischia di diventare un problema sociale, al pari dei giovani, della precarietà (distorsione della flessibilità), che non può e non deve essere dimenticato sperando che si risolva da solo. Occorrono mezzi, strumenti ed interventi di tipo sociale e di tutela a breve e medio termine, ma anche un radicale cambiamento culturale.

L’associazione

L’associazione “LAVORO OVER 40” nasce oltre tre anni fa ad opera di un gruppo di persone che vivendo in prima persona l’esclusione dal mondo del lavoro in età matura, hanno verificato la grande difficoltà a reinserirsi. Da qui la volontà di unire gli sforzi per predisporre strumenti finalizzati alla ricerca delle soluzioni, di supporto formativo e psicologico, che possano rendere più rapido ed efficace il reinserimento nel mondo del lavoro.

L’associazione si propone di dare la più ampia visibilità alle professionalità ed alle esperienze dei lavoratori senza occupazione o con occupazione precaria con particolare riferimento a quelli in età superiore a 40 anni (lavoratori “maturi”) e di favorire con ogni mezzo possibile il rientro di questi lavoratori nel mondo del lavoro anche ricercando soluzioni di autoimprenditoria.

Gli interventi hanno due direttrici: a breve termine, per individuare percorsi rapidi e rimuovere ostacoli al fine di favorire il reinserimento (inteso anche come autorimprenditoria). A medio lungo termine andando a stimolare un necessario processo culturale nel mondo del lavoro, ancora legato a vecchie concezioni, alimentando il dibattito sulla necessità di considerare il lavoratore come centro della attenzione e come persona. Quindi arrivare a non parlare più di risorsa umana (quindi fungibile), ma di persona che gioca tutti i suoi valori (professionali, personali, culturali) nel tessuto lavorativo. Si tratta di grande tema che tocca il legislatore, i sindacati, le istituzioni e i lavoratori stessi.



Interventi antidiscriminatori

Tra i problemi che a nostra avviso devono essere toccati a breve termine e che potrebbero dare i primi frutti possiamo fare riferimento alla discriminazione per età. Sono state promulgate leggi antidiscriminazione come ad esempio la legge 216/03, una normativa che considera l'esposizione dell'età una violazione del principio delle pari opportunità e che non sempre o quasi mai viene rispettata. La normativa, che recepisce la direttiva europea 2000/78 CE, all'art. 3 afferma che:

*“...il principio di parità di trattamento senza distinzione di religione, convinzioni personali, handicap, età, orientamento sessuale, si applica a tutte le persone sia nel settore pubblico che privato... nelle seguenti aree: a) accesso alla occupazione ed al lavoro sia autonomo che dipendente, **compresi i criteri di selezione e le condizioni di assunzione.....**” e poi enuncia alcune limitazioni per specifici settori (es. forze armate).*

Rammentiamo che a rafforzare il divieto di discriminazione in base all'età è anche recepito dal D. lgs 276/03 (decreto attuativo della legge Biagi) Art 10 comma 1 e sanzionato dall'Art 18 comma 5.

Ma capita di peggio. Il legislatore E' lo stesso legislatore che non rispetta il dispositivo di legge quando indice bandi di concorso alla Camera o al Senato. E non pone neanche mano alle modifiche di legge sull'assunzione nel pubblico impiego inserendo sempre la antiquata formula che “...se due o più candidati ottengono, a conclusione delle operazioni di valutazione dei titoli e delle prove di esame, pari punteggio, è preferito il candidato più giovane di età...”. Sarebbe il caso di riflettere sull'argomento nel corso del 2007, anno che la Comunità Europea ha dedicato a contrastare la discriminazione di età, sesso, razza etc.

Sebbene l'imporre il divieto di discriminazione sia un aspetto formale, in quanto spesso poi la discriminazione avviene comunque nelle successive fasi di selezione (anche se è vietato dalla stessa legge), è pur sempre utile evidenziarlo e fare in modo che gli annunci siano improntati alla non esclusione a priori dei soggetti “maturi”.

Non è uno sforzo da poco perché si comincerebbe un cammino verso la trasformazione culturale del nostro mondo lavorativo orientandolo, non più alla prevalente selezione per età, ma alla reale esigenza di ricerca delle professionalità in grado di svolgere una funzione aziendale indipendentemente dalle caratteristiche etniche, religiose, sessuali e anagrafiche. Un percorso certamente lungo ma che deve assolutamente iniziare.

Interventi sulle opportunità lavorative

Si possono poi modificare a breve anche le leggi sulla cooperazione ed in particolare sulla cooperazione sociale (oggi si parla più modernamente di impresa sociale). La legge 381/91 consente solo ai lavoratori con forte disagio sociale (handicap, tossicodipendenza, ex detenuti) di poter utilizzare questo canale per ottenere rapporti privilegiati, soprattutto con le pubbliche amministrazioni, ed interessanti sgravi fiscali. Se si includessero tra questi disagi anche i lavoratori over 40 espulsi dal mondo del lavoro (ovviamente con caratteristiche ben definite) ma anche i lavoratori svantaggiati over 50 definiti dalla comunità europea (regolamento n. 2204/2002 del 12 dicembre 2002) si aprirebbe una opportunità di reinserimento. Ci vuole poco e si risolverebbe una parte del problema consentendo di valorizzare esperienze a volte molto preziose che altrimenti verrebbero sprecate e che è uno dei nostri principali obiettivi.

E ci sarebbero anche altri interventi rapidi come la rivalutazione della legge 266/97 sulla ricollocazione della categoria dirigenziale. Oppure ancora estendere le attuali leggi sulla imprenditoria femminile (legge 215/92) anche ai lavoratori svantaggiati espulsi dal mondo del lavoro, consentendo loro di utilizzare un canale strutturale e di finanziamento se essi non vogliono più percorrere la strada dell'impiego, ma mettere in gioco la loro esperienza e professionalità in lavoro autonomi. Noi della associazione stiamo favorendo questo processo

La principale obiezione a questa richiesta di provvedimenti urgenti potrebbe essere quella di non ritenere questa categoria di persone un disagio sociale. La risposta è che nel Luglio dello scorso anno, la Commissione Lavoro del Senato ha concluso un'indagine sul fenomeno, protrattasi per circa tre anni, approvando all'unanimità una relazione nella quale si evidenzia la gravità della condizione di tanti nostri concittadini e si sollecitano interventi urgenti ed efficaci. Di fronte a questo riconoscimento crediamo che le obiezioni cadano e che invece occorra sforzarsi di mettere in atto oltre alle azioni indicate, anche altre.

I Cambiamenti a medio-lungo termine

Tra i temi a medio e lungo termini ci preme sottolineare la necessità di intervenire sul piano culturale



Associazione Lavoro Over 40

Professionalità per competere in un mondo che cambia

Il nuovo mondo del lavoro richiede, a medio e lungo termine, un radicale cambiamento culturale. La rapidità di attuazione di questo cambiamento dipende dal grado di reazione delle sue componenti ed alle mutate e mutevoli condizioni di mercato. Ma il cambiamento culturale richiederà l'intervento in almeno quattro direzioni che non possono prescindere l'una dall'altra, ma devono camminare parallelamente. Il cambiamento viene richiesto alle aziende, ai sindacati, alle istituzioni ed al lavoratore. Altrimenti si ottiene un forte rallentamento dell'azione con conseguenze negative sia nell'economia che nelle condizioni di vita e di lavoro.

Nelle aziende

E' innegabile ed è sotto gli occhi di tutti la necessità di ripensare ad un nuovo sistema di sviluppo. Quando l'economia è passata da agricola ad industriale, la rivoluzione è stata nell'inurbamento che ha portato a grosse concentrazioni, modificati i consumi e le aspettative della popolazione. Anche il passaggio da un'economia di soddisfazione dei bisogni primari ad una economia dei consumi ha portato ad una esasperazione del concetto di costo come strumento principe del sistema di sviluppo. Oggi la crisi del sistema economico, generata principalmente dalla globalizzazione e la delocalizzazione, tocca poco le grandi aziende e le multinazionali in quanto cercheranno insediamenti produttivi più economici in località dove il costo del lavoro è più basso. Le aziende medie e piccole invece soffriranno di questi enormi spostamenti di flussi economici e lavorativi e quindi subiranno forti crisi di identità superabili solo attraverso un cambiamento culturale dei processi produttivi e di interpretazione del mondo del lavoro.

Le aziende devono ripensare al loro approccio al mercato non limitandosi a considerare le sole due dimensioni costi e ricavi, lasciando all'intervento pubblico i costi sociali in caso di crisi.

La nuova cultura aziendale **deve "riconsiderare" gli aspetti sociali**, come in Italia avevano fatto i grandi imprenditori del passato. Essi avevano investito parte dei loro ricavi per sviluppare un ruolo sociale, allora inesistente dalla parte del sistema pubblico, con l'obiettivo di rendere più efficace l'apporto dei lavoratori, stimolando in loro l'orgoglio di classe, attaccamento e fedeltà all'azienda. I lavoratori dell'epoca avevano l'orgoglio di lavorare in un'azienda e soprattutto avevano l'orgoglio di contribuire alla crescita della stessa, ben intuendo che crescendo l'azienda cresceva anche il loro benessere. Questo sistema è sopravvissuto fino a 40 anni fa circa ed ha sempre dato ottimi risultati. L'avvento delle moderne tecniche gestionali, in cui si privilegia il rapporto costi-ricavi rispetto ad altri elementi, ha portato a dimenticare sempre più il ruolo sociale delle aziende, basando sempre più il rapporto lavoratore-datore di lavoro e basato sulla pura valutazione economica.

La nuova cultura aziendale deve **"rivedere" il contesto sociale** in cui vive; considerando i collaboratori come persone e non risorse al pari delle materie prime, macchinari e il materiale di consumo. Le risorse sono in genere elementi oggettivi che si possono modificare e manovrare a proprio piacimento. Le persone invece hanno un'anima che non può essere quantificata e gestita come se fosse una merce; hanno una intelligenza che non può essere sottovalutata ma valorizzata, hanno una professionalità che è stata costruita nel tempo con impegno, sacrificio ed esperienza. Se poi l'attaccamento ai valori aziendali viene generato da un sincero ed aperto rapporto di collaborazione questo si traduce in una espressione di impagabile fedeltà. Tutti questi elementi, che prescindono da un valore monetario, spesso si traducono nella vera ricchezza e patrimonio dell'azienda. Se coltivati correttamente, diventano il migliore antidoto ai momenti di crisi il cui costo è basso o praticamente nullo.

La nuova cultura aziendale **deve "rivalorizzare" e premiare la professionalità** ed utilizzarla con sapienza. La rivalutazione dei lavoratori maturi over 40 (spesso considerati inutili o "zavorra" e rifiutati per rincorrere incentivi all'assunzione di altre categorie di persone) deve ritornare ad essere la vera ricchezza che consente alle aziende di mantenere qualità e prestigio faticosamente raggiunti nel tempo. L'esperienza dei lavoratori maturi è una linfa vitale che consente la continuità, che aiuta le giovani generazioni ad acquisire rapidamente lo stato dell'arte in termini di professionalità, tecnica e tecnologia, e di partire da questi punti per la conquista di nuove frontiere. Insomma facilità la crescita dell'azienda.

In questa direzione (la cultura aziendale) si sta muovendo anche il legislatore. Anche se con lentezza sta avanzando la CRS (Corporate Social Responsibility), uno strumento che tenta di mettere l'impresa al centro di un mondo che tenga conto di relazioni con le risorse, il lavoratore, la comunità, i Clienti e i fornitori, i Soci e partner finanziari, lo Stato e gli enti locali. Il tutto viene misurato e monitorato con oltre 100 parametri, utili all'azienda stessa per confrontare la propria posizione nel tempo e di predisporre opportune



Associazione Lavoro Over 40

Professionalità per competere in un mondo che cambia

modifiche. Più che uno strumento il CRS è un nuovo modo di impostare i rapporti delle aziende con la società circostante ed in definitiva far capire al mondo imprenditoriale che un'azienda deve poggiare le sue radici sul rapporto sociale ed ambientale oltre che su quello economico. Allo stato attuale il CRS è ancora molto lontano dalla sua realizzazione, ma è importante avere imboccato la strada del cambiamento culturale.

Nei sindacati

Anche i sindacati devono prendere atto di questi cambiamenti e devono iniziare un nuovo processo culturale che adegui il loro operato ai frenetici e rapidi cambiamenti in atto. Oggi, sul tema degli over 40 e 50 sono latitanti e dubbiosi nell'affrontare un confronto che definisca con maggiore precisione le politiche di reinserimento di questa categoria di sfortunati lavoratori, lasciati allo sbando dopo essere stati espulsi dal mondo del lavoro. Forse questo argomento non interessa perché non riguarda lavoratori in attività e dipendenti e quindi non godono della tutela dei "diritti"? oppure perché le persone colpite da questo fenomeno non contribuiscono (non possono contribuire) con la loro quota sociale e quindi hanno meno diritti di essere tutelati? Certamente non è così, ma il sospetto che lo sia c'è. Infatti è sotto gli occhi di tutti che il sindacato si interessa al problema delle espulsioni degli over 40 solo per quelle aziende la cui dimensione fa emergere la concentrazione del problema (Alitalia, Postalmarket, Volare, Fiat o altro) e quindi la enfaticizzazione della sua drammaticità sociale. Ma gli altri casi? Tranquillamente trascurati, quasi che non esistesse il problema per queste persone che hanno la sfortuna di non appartenere a queste grandi aziende. Non si conoscono le ragioni di questo comportamento, ma è certo che ora il problema dei lavoratori maturi espulsi è sotto gli occhi di tutti e non può più essere trascurato.

Ma anche su un altro piano i sindacati devono rivedere il loro ruolo. Devono fare i conti con la disaffezione della base che trae origine dalla ormai carente capacità di rappresentatività che è passata ad altre organizzazioni meno politicizzate e più trasversali e vicine alle necessità dei lavoratori. Su questo problema i sindacati devono fare una analisi molto profonda sulle ragioni del malessere che li caratterizza: devono ritrovare le certezze che fino a una decina di anni fa li aveva fatti diventare un punto di riferimento certo e credibile sia per i lavoratori che per gli imprenditori. Soprattutto devono interpretare il cambiamento del mondo del lavoro modificando lo schema di tutela e difesa adottato negli anni 60-80 con mezzi idonei e coerenti con l'economia in evoluzione ed espansione di oggi, una economia che da nazionale è diventata continentale e mondiale e che richiede l'adozione di nuovi strumenti di competitività e di flessibilità (non precarietà !!!).

Si sveglieranno da questo stordimento e torpore? Se vogliono sopravvivere e ritornare ad essere veramente rappresentativi lo devono fare molto presto e rapidamente!!

Il legislatore

Anche il governo (di qualunque tendenza o colore) deve giocare il suo ruolo nel guidare e dirigere i repentini cambiamenti in atto nel mondo del lavoro. Non è sufficiente disegnare strategie e programmare riforme al passo con i tempi, con le nuove condizioni economiche, con le volatili mutazioni del mercato, alla sua globalizzazione ed ad un nuovo modo di concepire il lavoro. Il legislatore deve essere in grado di anticipare i tempi, individuare le direzioni da prendere, compatibili con le risorse del paese, sulla base delle indicazioni che emergono il mondo imprenditoriale, dei lavoratori e più in generale dal mondo economico. Soprattutto deve dotarsi di strumenti e sensori in grado di monitorare rapidamente le variazioni, calmierare gli eccessi, ridurre le carenze per poi agire con inflessibilità e determinazione nella direzione desiderata. Inoltre deve guidare la transizione verso una nuova struttura del mondo del lavoro, ben sapendo che i tempi non saranno brevi ma lunghi e che nel transitorio potrebbero accadere distorsioni generate da pressioni lobbistiche oppure da effetti indesiderati e non previsti, a cui è necessario rispondere con immediatezza ed efficacia.

Le leggi emanate dovranno essere improntate all'equilibrio tra la trasformazione della classe lavoratrice e il controllo sull'effettivo cambiamento culturale delle aziende. La politica degli incentivi in una direzione o l'altra, deve diventare solamente uno strumento, uno stimolo temporaneo e non permanente, per correggere deviazioni non desiderate. Oggi invece accade che la politica degli incentivi una volta adottata rimane permanente, aumentando spesso le distorsioni del mercato. Terminata la fase di temporaneità anche l'incentivo deve terminare. L'abilità del governo e del legislatore deve essere quella di capire il momento in cui intervenire e di avere il coraggio al momento giusto di interrompere gli stessi incentivi e leggi senza farsi condizionare dall'una o l'altra parte.



Il Lavoratore

Anche la componente lavoratore deve partecipare al cambiamento culturale, e di conseguenza comportamentale. Occorre uscire dalla convinzione che quello che è stato fatto sia perfetto ed eterno. Le “conquiste” del sindacalismo di 30 anni fa erano giuste e motivate in un’epoca di mercato in forte crescita e di giuste rivendicazioni ma oggi lo sono meno o comunque si è modificato il contesto in cui tali riforme operano, e costituiscono, paradossalmente, una gabbia nella quale è finito il cacciatore invece che la preda.

Pertanto il cambiamento richiesto al lavoratore consiste, innanzitutto, nel prendere coscienza dei suoi diritti non solo come tali, ma come retro della medaglia dei suoi doveri: non esistono gli uni senza gli altri!

Occorre che il lavoratore (ormai quasi sempre un laureato) si renda conto della brutta realtà, molto diversa da quella da favola in cui l’avevano imbozzolato 30 anni fa. NON basta più un semplice titolo di studio - per tanto che possa anche essere una o due lauree...- per garantirgli in automatico delle prebende. Occorre che lotti quotidianamente per mantenersi attraverso l’assiduità sul lavoro, lo studio del proprio lavoro, aggiornamento continuo, l’accettazione in fase transitoria di lavoro atipico per favorire la possibilità di fare esperienza e la scelta del lavoro più consona al soggetto.

Oggi siamo ancora lontani da questa condizione, ma occorre iniziare questo percorso preparando il lavoratore a partire dall’attuale status per trasformarsi in una nuova condizione lavorativa. C’è quindi un processo culturale da mettere in atto che al momento trova grandi ostacoli per il fatto che ci si trova in un periodo di transizione, in cui le nuove tendenze devono convivere con le vecchie modalità, spesso in contrasto tra loro.

Il tema del convegno: la nuova frontiera dell’Age management.

Proprio il contesto anzidetto fa intravedere con ottimismo la riflessione e la direzione suggerita dal convegno: quella di individuare nelle risorse over 40 una sfida al cambiamento del asset strategico per l’impresa. Ricontriamo con maggiore frequenza un interesse ad intraprendere questa direzione. Ci sono molti progetti EQUAL (di portata europea) e di alcune regioni italiane (Lombardia, Veneto, Piemonte Marche per citarne alcune), che si stanno ponendo questo problema adottando sperimentazioni in grado di educare gli operatori alla nuova cultura del lavoro. E’ solo il principio ma almeno si comincia. Possiamo citare:

- *Age Management* di Treviso, Un progetto EQUAL, esteso poi dalla regione Veneto verso la fine del 2006, che si pone l’obiettivo di come valorizzare le risorse over 45 all’interno delle aziende e come frenare la loro espulsione attraverso al la adozione dell’“invecchiamento attivo”.
- *50+ on work*, un progetto EQUAL della provincia autonoma di Bolzano che sviluppa il tema del travaso delle esperienze tra le generazioni. Parte dall’analisi dei processi lavorativi e continua con la verifica delle competenze necessarie per trasferirle ad altre generazioni o altri lavoratori grazie all’affiancamento.
- *Investing In People* Un progetto Equal della Provincia di Macerata che si pone l’obiettivi di validazione delle competenze all’interno dei processi produttivi, fornendo poi una certificazione ai lavoratori in modo da poterla utilizzare in altre occasioni
- Il tentativo di alcuni *grandi gruppi industriali nazionali ed internazionali* (es Mondadori e Bertelsmann) di approfondire al proprio interna la problematica della integrazione. Un’ampia accezione che comprende il tema razziale, etnico, religioso ed anche generazionale e di inclusione degli over 45.
- La presenza di alcune *società di Consulenza* (Niedersdorf e società di outplacement) che si pongono il problema di diffondere l’Age management nelle aziende. Un tentativo che si scontra spesso con la mancanza di cultura della maggior parte del mondo imprenditoriale

Ci sono altri progetti in corso che non guardano solo il mantenimento in azienda, ma aiutano il reinserimento o l’autoimprenditoria. Citiamo ad esempio *Chance over 40* della provincia di Milano, *FILO 40* della Unioncasa e CTRL che si pongono l’obiettivo di ricollocazione. E poi ancora progetti di realizzazioni di cooperative o di progetti di autoimprenditoria in itinere in Regione Lombardia.



Associazione Lavoro Over 40

Professionalità per competere in un mondo che cambia

Conclusioni

Come si può ben capire la direzione tracciata dal convegno e da questo incontro sull'asset competitivo degli over 40 è molto importante. Anche se prescinde dalle soluzioni a breve termine, assolutamente necessarie ed indispensabili per frenare la esplosione del problema in termini sociali, è comunque un segnale che il problema dei lavoratori over 40 espulsi esiste e che occorre affrontarlo nella modalità più adeguata.

E' innanzitutto necessario predisporre con strumenti istituzionali di maggior tutela del lavoratore, quali ad la modifica della contrattualistica prevista dalla legge Biagi, la estensione di norme esistenti per categorie deboli di lavoratori anche ai lavoratori Over 40, rispetto di norme antidiscriminatorie, una nuova legislazione degli ammortizzatori sociali rivolta alle persone e non alle aziende n(se ne parla tanto ma non è ancora stato affrontato). Ma occorre generare internamente alle aziende una nuova cultura che consenta di trasformare quella che fino ad oggi è ancora considerata una zavorra (il lavoratore over 40), in un grande strumento di competizione agendo sulla grande risorsa professionale che i lavoratori over 40 riescono ad esprimere grazie alla loro esperienza.

Giuseppe Zaffarano

Presidente associazione Lavoro Over 40

www.lavoro-over40.it

info@lavoro-over40.it