

Adecco Institute White Paper – Ottobre 2006

In risposta alla sfida
demografica in Europa:
L'indagine sull'efficienza
demografica 2006

Indice generale

2	Sintesi
6	Introduzione
7	Perché è importante l'efficienza demografica delle imprese?
10	L'indice di efficienza demografica 2006 - metodo d'indagine - risultati
21	Conclusioni e raccomandazioni
24	Appendice statistica e appunti sul metodo d'indagine

L'Adecco Institute in sintesi

L'Adecco Institute si propone di promuovere il dibattito sull'articolata problematica del lavoro, inclusi i suoi risvolti sociali tra tutti i soggetti interessati e cioè tra governi, atenei, datori di lavoro, associazioni, sindacati e dipendenti.

Mediante ricerche di tipo sia primario che secondario nonché materiali di riflessione, conferenze e manifestazioni, l'istituto fornisce prospettive orientate al futuro e basate su dati concreti in merito ad approcci di tipo innovativo che intendono servire da appoggio a organizzazioni e regioni nelle attività di incremento di occupabilità, produttività e soddisfazione dei lavoratori sul posto di lavoro.

Le dimensioni di portata globale di Adecco sono un fattore di arricchimento per l'attività dell'istituto. Disponendo di una rete di 6.600 uffici distribuiti in più di 70 paesi ed aree geografiche e gestendo ogni anno quattro milioni di risorse umane, il personale Adecco si trova ogni giorno a confronto con realtà economiche e demografiche che rappresentano allo stesso tempo una sfida ed un incentivo agli obiettivi economici dei clienti.

L'Adecco Institute ha sede a Londra ed è diretto e gestito da un organo direttivo composto da consulenti. L'istituto attinge all'intero potenziale di risorse del gruppo Adecco.

Sintesi

Le imprese oggi in Europa si trovano a gestire un tale numero di sfide a breve termine e tendenze del lungo periodo che sono incapaci di individuare delle priorità d'intervento o ancora meno di adottare un'opportuna strategia. Alcuni di tali fenomeni, oggi ancora allo stato latente, avranno conseguenze tali, che molte ditte finiranno per essere costrette ad affrontarli al fine di sopravvivere nei prossimi decenni.

Uno di questi fattori a lungo termine è rappresentato dall'evoluzione demografica. In tutta l'Unione Europea (UE) l'invecchiamento della popolazione è destinato ad assumere proporzioni vistose e comporterà una radicale ristrutturazione dell'intero continente e delle sue comunità, modificando i modi di vita, gli atteggiamenti, l'impiego, la sanità, il sistema d'istruzione e le nostre stesse prospettive in modo tale che siamo solo vagamente in grado di immaginarci.

Gli anziani sono oramai l'unico segmento della popolazione in crescita in Europa. Nei prossimi dieci anni, per la prima volta nella storia, la maggioranza della popolazione nelle cinque economie maggiori europee avrà un'età superiore ai 40 anni (in Germania e in Italia la quota di tale fascia d'età raggiungerà il 60% della popolazione totale). Si assisterà ad un aumento significativo della fascia compresa tra 50-65 anni e ad una rispettiva diminuzione di quella di età compresa tra 20-40 anni.¹ La trasformazione assumerà proporzioni ancora più vistose nel lungo periodo. Entro il 2050, in base ai dati di Eurostat, la popolazione attiva nell'Unione europea sarà diminuita del 20% e, in particolare, la quota di popolazione con più di 60 anni nell'Europa a 25 sarà il doppio rispetto a quella attuale e quindi pari al 30%² del totale. Ciò per fare capire che l'evoluzione demografica non è solamente un dato negativo i cui risvolti si ripercuoteranno indistintamente su tutti i settori dell'economia, ma anche per mostrare che essa comporterà dei mutamenti sia in termini di regole che di sfide.

L'Istituto Adecco ha ideato l'indice di efficienza demografica (DFX-Demographic Fitness Index) quale strumento per valutare il grado di preparazione delle imprese a fronte del fenomeno (ancora ai suoi esordi) dell'invecchiamento della manodopera in Europa. Il DFX 2006 si basa su un'indagine condotta su un campione di 2.500 imprese di ogni settore e dimensione nelle cinque maggiori economie europee a ciascuna delle quali è stato attribuito un punteggio in funzione di un indice variabile da 100 a 400. Partendo dai risultati delle singole imprese, si sono calcolati i valori medi per ciascun paese. Le ditte europee hanno raggiunto, in generale, una media di appena 183 punti e ben due terzi hanno totalizzato un punteggio pari o inferiore a 200, mettendo così in luce l'esistenza di

¹ Organizzazione Internazionale del Lavoro (ILO), banca dati *Labostat*, ottobre 2006.

² Comunicato stampa Eurostat del 29/09/06. Italia e Germania presenteranno la quota più elevata.

Demographic Fitness Survey 2006

ampi margini di miglioramento per quanto concerne la preparazione alle trasformazioni.

Le imprese europee - questo è quanto emerso dall'indagine - iniziano ad avvertire che l'evoluzione demografica rappresenta una sfida, la cui portata è seconda solo alla globalizzazione; tuttavia, la maggior parte di esse non ha ancora analizzato accuratamente la struttura per fasce di età dei propri organici e continua a considerare la pianificazione del personale in termini di interventi puntuali. Nelle ditte, l'ambito di programmazione del fabbisogno di personale in media supera raramente l'arco di un anno. Ma ciò che è ancora più preoccupante è il fatto che, sebbene il bisogno delle imprese di attirare, far crescere e mantenere alle proprie dipendenze il personale più anziano non può che aumentare in futuro, per lo più, esse risultano impreparate a farlo nell'ambito dei cinque settori di rilievo, quali la formazione continua, la gestione delle carriere, la salute dell'organico, la gestione delle conoscenze e della diversità intergenerazionale.

- Le imprese mettono a disposizione una gamma insufficiente di strumenti per la gestione delle carriere e, qualora questi siano disponibili, sono pochi gli impiegati che ne fanno uso, specialmente tra coloro di età superiore ai 45 anni.
- I servizi medico-sanitari aziendali hanno urgente bisogno di essere migliorati. L'offerta della maggior parte delle imprese si riduce ai servizi di controllo standard prescritti per legge (p.e. i check-up), mentre sono poche le ditte che propongono servizi medico-sanitari per il lungo periodo, quali consultori sullo stile di vita, l'alimentazione o la riduzione dello stress.
- Per quanto la stragrande maggioranza delle imprese si attiene alle norme giuridiche in materia di anzianità di servizio e da un punto di vista formale tratta tutte le fasce di età allo stesso modo, sono poche quelle che promuovono una cultura dinamica basata sulla stima reciproca, il tutorato (mentorship) ed il trasferimento delle competenze.
- Curiosamente, all'interno delle singole ditte, pur essendo presenti spesso degli strumenti di base per la gestione delle conoscenze e pur essendoci consapevolezza della necessità di sapere specialistico sul posto di lavoro, per la maggior parte, nessuno sa chi sono gli esperti ovvero chi tra i membri dell'organico detiene determinate conoscenze professionali.
- Sebbene le società propongano corsi di formazione permanente e circa metà del personale si avvalga di tale offerta, nella maggior parte dei casi si tratta di un tipo di formazione di base in funzione dell'esigenze del posto di lavoro ed imperniata soprattutto su singole qualifiche piuttosto che su programmi personalizzati o competenze "soft".

Il presente libro bianco elabora una serie di raccomandazioni di natura pratica per le imprese europee intenzionate ad affrontare la problematica dell'invecchiamento della forza lavoro. Tra l'altro l'efficienza demografica non è nulla di complesso. Gli strumenti e gli interventi proposti nei cinque settori sono tutti alla portata della maggioranza delle aziende, a prescindere dalle loro dimensioni, finalità e dal settore di appartenenza, purché sussista da parte loro la volontà di farne uso, la dovuta disciplina nell'attribuire priorità ad alcune aree chiave e l'intento di intraprendere delle iniziative modeste ma decisive al fine di garantire dei passi avanti.

La ricerca sottolinea il fatto che tali iniziative non mirano semplicemente ad accrescere il benessere generale ma che esse hanno delle ripercussioni concrete sui dati aziendali. I benefici che se ne possono trarre, sono tra l'altro molto consistenti. Un miglioramento dei risultati relativi al DFX può contribuire ad aumentare del 20% la competitività, le innovazioni e la produttività delle aziende, traducendosi quindi direttamente in effettivo successo imprenditoriale.

L'istituto pubblicherà l'indice DFX con cadenza periodica in modo da fornire alle aziende e alla politica uno strumento per quantificare i progressi compiuti in materia di efficienza demografica.

Introduzione

Nonostante in Europa - così come in altre parti del mondo industrializzato - in ambiti quali la politica, l'imprenditoria, il mondo universitario e la stampa – si è già avviata un'ampia opera di sensibilizzazione nei confronti del fenomeno delle trasformazioni demografiche, è stato scritto finora ben poco sul grado di preparazione delle aziende nei confronti dell'invecchiamento della manodopera e sui possibili interventi da attuare. In risposta a tale mancanza di conoscenze, l'Adecco Institute ha finanziato un'indagine sull'efficienza demografica condotta presso 2.500 aziende di qualsiasi tipo e settore nelle cinque maggiori economie europee.³ Per efficienza demografica s'intende la misura in cui le aziende prendono atto e fronteggiano le inedite trasformazioni demografiche a cui vanno incontro le proprie risorse umane.

La funzione dell'indice sull'efficienza demografica DFX pubblicato a cura dell'Istituto Adecco è quella di mostrare il livello di preparazione delle aziende nei cinque settori di rilievo – formazione continua, sanità, carriera, gestione delle conoscenze e della diversità intergenerazionale – e di offrire altresì ai diretti interessati dei dati in merito. Il DFX 2006 rileva che le aziende europee dispongono di un enorme potenziale per incrementare la propria efficienza demografica qualora intendano assicurarsi nei prossimi anni l'opportunità di espandersi invece che ridursi a lottare per la sopravvivenza.

³ Indagine commissionata dall'Istituto Adecco e condotta da TNS Infratest in settembre/ottobre 2006.

Perché è importante l'efficienza demografica delle imprese?

In tutto il mondo le imprese avvertono che la propria redditività in futuro è messa a rischio da una serie molteplice di tendenze economiche e sociali, spesso interconnesse tra loro, quali ad esempio il repentino cambiamento dei gusti del consumatore, la rapida espansione dei mercati emergenti, la maggiore accessibilità alle informazioni e alla conoscenza, un processo di globalizzazione inarrestabile del mercato del lavoro e dei talenti, le trasformazioni dinamiche delle strutture industriali e delle compagini societarie, una sempre maggiore interazione tra la società ed il mondo dell'economia per via delle nuove tecnologie, l'aumento delle tecniche gestionali scientifiche nonché la crescente limitatezza delle scorte di risorse naturali unita a normative più severe, specificatamente sulle questioni ambientali.⁴

Anche se va riconosciuta importanza a ciascuno di tali fenomeni, l'invecchiamento demografico rappresenta alla luce dei suoi possibili risvolti la sfida numero uno, paragonabile per gravità solo ai mutamenti climatici o i disastrosi livelli di istruzione dei giovani in Europa. L'autorevole relazione Kok⁵ mette in guardia che in Europa è in atto una drastica trasformazione demografica in termini di dimensioni e di struttura generazionale della società. Nei prossimi 50 anni si assisterà in ogni paese non solo ad un ripido aumento dei pensionati ma anche ad un netto calo della quota di popolazione in età del primo impiego.

Tra neanche dieci anni, gli "over-40" costituiranno - per la prima volta nella storia - la fascia d'età più numerosa della popolazione europea. Si assisterà a un incremento del 16% del totale delle persone di età compresa tra 50 e 65 anni nelle cinque economie maggiori dell'UE a cui fanno capo due terzi del PIL regionale, mentre si registrerà un calo del 10%⁶ circa della fascia compresa tra 20 e 40 anni. Entro il 2050 la popolazione attiva dell'UE (15-64 anni) sarà calata di un quinto rispetto a quella odierna e, in base a dati Eurostat recenti, la categoria degli oltre 65 nell'Europa Euro dei 25 sarà raddoppiata e pari al 30% del totale.⁷

Inoltre, fermo restando che tale tendenza riguarderà indistintamente tutti i paesi, Italia e Germania presentano le due società al mondo affette più rapidamente dall'invecchiamento. Entro il 2050 in Italia si prevede un dimezzamento della forza lavoro. In Germania, in modo analogo, "l'implosione demografica assumerà proporzioni sbalorditive", con una diminuzione del 30%

⁴ "Going from global trends to corporate strategy", tratto dalla pubblicazione trimestrale *The McKinsey Quarterly*, 2006 Numero 3, pg. 20. Oltre il 40% delle aziende ritengono che ciascuna di queste tendenze avrà - nell'arco dei prossimi 5 anni - un impatto "molto importante" o "importante" sul loro rendimento. Circa un quarto degli intervistati è convinto inoltre che l'aumento delle rivendicazioni nei confronti delle imprese e la continua crescita del settore pubblico finiranno per avere - col passare del tempo - un impatto significativo sul loro rendimento.

⁵ Wim Kok, Relazione del gruppo ad alto livello, *Affrontare la sfida: strategia di Lisbona per la crescita e l'occupazione*, novembre 2004. La relazione mette in evidenza gli ostacoli al raggiungimento degli ambiziosi obiettivi decennali stabiliti per l'Europa nell'Agenda 2000 a Lisbona, e suggerisce metodi concreti per accelerare l'avanzamento.

⁶ ILO, *op cit.*

⁷ Eurostat, *op cit.*

della popolazione attiva rispetto alla situazione attuale, anche ipotizzando un tasso relativamente alto di nuovi immigrati. Il numero di giovani impiegati in Germania è in piena caduta libera (la proporzione di ventenni nella società tedesca a confronto con la metà degli anni ottanta è diminuita di un quarto).⁸ In Italia, nei prossimi 10 anni, si registrerà una contrazione di tutte le fasce di popolazione comprese tra 0 e 44 anni e, in particolare, la quota dei trentenni sarà diminuita di un quarto. In Spagna si assisterà in modo analogo ad una contrazione delle fasce di età più giovani e, in particolare, al dimezzamento di quella compresa tra 20 e 35 anni.⁹

Forse è già troppo tardi per arrestare, o addirittura invertire, un'evoluzione demografica di tale portata mediante politiche nazionali o europee tese ad incentivare l'immigrazione, i tassi di natalità e la produttività; ciò nondimeno possiamo delineare un altro tipo di approcci politici o strategici per gestire il fenomeno.

In primo luogo, in un'Europa dove la popolazione invecchia rapidamente occorre attingere a pieno alla risorsa del capitale umano interno. La diminuzione dei giovani significherà un numero minore di laureati e di persone alla ricerca di un apprendistato o del primo impiego; a ciò si unisce il processo in atto di uscita dal mondo del lavoro di personale più anziano dovuto o a politiche pubbliche animate da buoni propositi oppure da pericolosi pregiudizi diffusi nelle imprese. Meno del 60% delle persone nella fascia di età compresa tra 54 e 60 anni nei paesi OSCE dispone al momento di impiego, a fronte di una percentuale di occupati del 76% tra coloro di età compresa tra 24 e 49¹⁰ anni. Questi due fattori comportano una contrazione della quantità disponibile di capitale umano in Europa.

In secondo luogo, a prescindere quali siano le cause della riduzione della forza lavoro, l'invecchiamento della popolazione significa che i lavoratori in età avanzata sono destinati a divenire un'enorme fonte di competenze in un contesto come quello attuale nel quale il "talento" costituisce un fattore sempre più determinante di vantaggio competitivo ed a maggior ragione nella realtà dei paesi europei di domani in cui i talenti saranno una "merce" sempre più rara. Tale situazione rimarrà inalterata nonostante l'immigrazione di manodopera qualificata dai paesi extracomunitari o anche la concentrazione di persone capaci e preparate in determinati centri o aree geografiche in seguito, tra l'altro, all'impressionante afflusso in massa verso Regno Unito e Irlanda di Polacchi, Cechi e altri cittadini provenienti dai nuovi paesi membri verificatosi a partire dal 2005, nonché il continuo flusso migratorio legale e/o clandestino verso l'Europa dai paesi emergenti. In un'indagine pubblicata nell'ottobre del 2006 dal settimanale inglese *The Economist* si afferma che il talento è

⁸ Centro per gli studi internazionali e strategici (CSIS - Center for Strategic and International Studies), *Germany and the Challenge of Global Aging*, febbraio 2003. Parte di un notevole sforzo di ricerca sulla problematica dell'invecchiamento demografico nei paesi emergenti ed in via di sviluppo.

⁹ ILO, *op cit.*

¹⁰ Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo in Europa (OCSE), *Live Longer - Work Longer*, Marzo 2006, sintesi.

diventato il bene attualmente più richiesto al mondo. È risultato infatti che, per la stragrande maggioranza dei direttori internazionali del personale, attirare e mantenere alle proprie dipendenze i talenti rappresenta la priorità numero uno.¹¹ Evitando di perdere o addirittura assumendo lavoratori in età avanzata, le imprese possono contribuire a risolvere sia la carenza di talenti, sia le sfide nell'ambito del reclutamento

In terzo luogo, ad un livello pratico, i datori di lavoro saranno costretti non solo ad adottare strategie per attirare nuovamente personale in età avanzata verso l'impiego, ma anche a compiere intensi investimenti nell'aggiornamento e perfezionamento di tutti i propri dipendenti in rapporto al progressivo aumento della loro età. Un aumento della quota di personale più anziano comporterà un numero maggiore di investimenti sull'effettivo ambiente di lavoro, la formazione continua ed i servizi medico-sanitari aziendali, le scelte di percorso professionale e di orari di lavoro, la programmazione organizzativa, maggiori costi del personale (le spese retributive con l'età tendono infatti ad aumentare in modo più marcato rispetto alla produttività),¹² dover fomentare la voglia del singolo di assumersi rischi nella sfera professionale in un contesto di economia globale. In questa maniera, le imprese hanno la possibilità di frenare la perdita del bagaglio di esperienze e competenze, dovuta ai pensionamenti anticipati, comprendere e comunicare meglio con una clientela nei mercati chiave - anch'essa soggetta ad un fenomeno di invecchiamento - e, infine, favorire lo scambio di sapere tra vecchie e nuove generazioni. Da alcune ricerche condotte negli USA e in Europa è emerso che i lavoratori più anziani sono spesso più affidabili, hanno un codice deontologico più rigido, sono disposti anche a lavorare in base a schemi diversi ed hanno tendenzialmente un atteggiamento più positivo rispetto al personale più giovane nei confronti del proprio lavoro e del datore di lavoro.¹³

In quarto luogo, l'invecchiamento della manodopera è solo una delle radicali trasformazioni in corso nel mondo dell'occupazione. In futuro la quota femminile della forza lavoro, la percentuale di persone che svolgono funzioni professionali, assimilate e manageriali è destinata ad aumentare, aumenterà l'occupazione nel settore dei servizi, e, in conseguenza di un ambiente di lavoro in mutamento, assumerà sempre maggior rilievo l'armonizzazione

¹¹ The Economist. "The battle for brainpower. A survey of talent". (La lotta per la ricerca delle menti più brillanti. Un'indagine sul talento.) Numero pubblicato il 7 ottobre 2006. L'indagine riporta ulteriori segnali della crescente carenza di talenti a livello internazionale. In America, i posti di lavoro destinati ai "talenti" sono cresciuti ad una velocità tripla a confronto con gli altri tipi di impiego, rappresentano il 70% dei posti di lavoro sorti nell'ultimo decennio e al momento costituiscono il 40% del mercato del lavoro statunitense. Intanto, 500 tra le maggiori imprese statunitensi perderanno metà dei propri quadri dirigenziali anziani nell'arco dei prossimi cinque anni. Non sorprende, perciò, che fattori quali la ricerca e il mantenimento alle proprie dipendenze dei talenti - nonché gli investimenti formativi - abbiano assunto - rispetto al passato - maggiore importanza per una crescente categoria di aziende.

¹² OCSE, *op cit.*

¹³ Center on Aging and Work, Boston College. Issue Briefs 1 and 2. *Older workers: what keeps them working? (Lavoratori in età avanzata: e altresì Businesses: how are they preparing for the aging workforce? Imprese: come si preparano all'invecchiamento della manodopera?)* Vedi pure Marius Leibold e Sven Voelpel, *Managing the Aging Workforce: Challenges and Solutions*. Wiley (2006, in pubblicazione) pp. 95-96.

delle esigenze di sicurezza e flessibilità dell'impiego, ovvero la cosiddetta "flexicurity".¹⁴

Alcune delle caratteristiche classiche dell'occupazione quali il legame a lungo termine, la sicurezza dell'impiego e la mobilità delle carriere in seno ad un'azienda hanno drasticamente perso valore nel corso degli ultimi dieci anni, per cui le trasformazioni demografiche non fanno che aggiungersi ad altre preoccupazioni già esistenti. Come è giustamente sottolineato nella relazione Kok, la flessibilità del lavoro, per essere autentica, va vista in termini di agilità, adattabilità e occupabilità e non tanto nella pratica delle assunzioni e dei licenziamenti facili. A tutti sarà richiesto di acquisire e sviluppare nuove competenze e la formazione continua si trasformerà in un obbligo per le ditte determinate a mantenere flessibile il proprio personale.¹⁵

Alla luce di quanto detto, nonostante la crescente consapevolezza nelle aziende a riguardo delle trasformazioni demografiche in atto sul versante dei consumatori e del conseguente aumento della domanda di "prodotti per la terza età" (di tipo finanziario, medico, immobiliare, educativo ecc.), poche imprese hanno rivolto l'attenzione agli imminenti e drastici mutamenti in seno al proprio organico, legati all'età. La classe imprenditoriale¹⁶ continua a concentrarsi su problematiche di tipo tecnico e finanziario, il dibattito relativo allo "shareholder value" ruota soprattutto attorno alle oscillazioni di prezzo delle azioni e alle misure di governo societario e solo da poco ha iniziato a prendere in considerazione le preoccupazioni relative al talento quale fattore di produzione determinante). Tali lacune relative all'evoluzione demografica della forza lavoro minacciano di diventare un problema con il passare del tempo. Ciò nonostante, dal punto di vista dell'Istituto Adecco, mediante un'attività di sensibilizzazione precoce e mirata, le imprese europee hanno l'opportunità di trasformare, preservare o persino di incrementare la propria capacità di competere, innovare e produrre.

¹⁴ The Work Foundation (Fondazione per il lavoro), *An Agenda for Work*, Aprile 2005. La "Work Foundation" è un autorevole "serbatoio di pensiero" che opera senza fini di lucro e affronta problematiche relative al lavoro in Europa e nel Regno Unito in particolare, diretto dal celebre commentatore politico ed ex-giornalista Will Hutton.

¹⁵ Wim Kok, Relazione del gruppo ad alto livello, *op. cit.*

¹⁶ Tale affermazione non vale solo per l'Europa. Il nuovo *Center on Aging and Work* (centro per l'invecchiamento e il lavoro), con sede negli Stati Uniti, al Boston College, sottolinea che il 60% dei CEO americani non tiene conto dell'invecchiamento della manodopera nella propria programmazione strategica e che l'80% delle imprese statunitensi non ha ancora definito un sistema di possibilità di impiego per i lavoratori più anziani, e appena 8% delle ditte dispongono di politiche ufficiali di pensionamento progressivo. Dati forniti sul sito internet dell'istituto: http://agingandwork.bc.edu/template_research_center

L'indagine DFX 2006

Senza riscontri statistici, è facile fare delle affermazioni, ma queste lasciano anche il tempo che trovano. Di qui si evince l'importanza dell'indagine DFX, che per la prima volta fornisce dati attendibili sull'attuale situazione nelle ditte europee. Facendo riferimento al quadro dettagliato che ne emerge, è possibile valutare gli sforzi che vanno compiuti dalle aziende europee affinché siano sufficientemente preparate ad affrontare l'invecchiamento della popolazione attiva e allo stesso tempo farsi un'idea delle future esigenze delle imprese e di intere aree geografiche.

Metodo d'indagine

L'efficienza demografica è stata determinata in funzione di cinque parametri capaci di ottimizzare la gestione dell'invecchiamento della forza lavoro. Detti parametri sono stati formulati dalle Adecco Human Capital Solutions in collaborazione con la *Jacobs University* di Brema:¹⁷

- **Gestione delle carriere.** Con l'innalzarsi dell'età media della manodopera, può verificarsi uno spostamento sia fisico che intellettuale delle preferenze lavorative. Le aziende devono tenerne conto nella programmazione a lungo termine delle risorse del personale, cercando di trovare delle soluzioni per infrangere le barriere agli sviluppi professionali (ad esempio, mostrando maggiore apertura nei confronti di percorsi di carriera orizzontali) nonché motivando il personale e mantenendo sempre aggiornate le sue competenze.
- **Gestione delle conoscenze.** L'abbandono della ditta da parte dei dipendenti implica non di rado una perdita di un bagaglio di competenze di importanza primordiale sia in termini di rapporti con la clientela che di reti interne – con gravi ripercussioni a livello di innovazioni, produttività e competitività. Mediante un approccio sistematico alla gestione delle conoscenze ed una cultura della valorizzazione delle competenze e dell'esperienza del singolo, le aziende hanno la possibilità di preservare e prolungare nel tempo tali "beni immateriali".
- **Formazione continua.** L'invecchiamento del personale può comportare nelle ditte un progressivo calo dei livelli di know-how del singolo impiegato. Al fine di mantenere elevata nel lungo periodo la resa produttiva occorrono programmi di apprendimento alternativi alle forme di perfezionamento tradizionali che rispondano meglio alle specificità e le preferenze dei dipendenti più anziani. È necessario altresì che le aziende stimolino l'apertura del personale più giovane nei

¹⁷ Vedi anche Marius Leibold e Sven Voelpel, *op. cit.*, in cui si propone un "quadro 5V" di campi di intervento organizzativi per incrementare la produttività e l'innovazione della manodopera che invecchia.

Demographic Fitness Survey 2006

confronti della formazione continua affinché questo continui sempre a svilupparsi e si renda conto del bisogno di farlo.

- **Gestione dei servizi medico-sanitari.** Le frequenti assenze, la produttività poco elevata e la scarsa motivazione del personale sono una fonte di costi per le imprese che possono comunque venire ridotti ricorrendo ad un'analisi dei livelli di stress, della salute fisica, o applicando nell'ambiente di lavoro principi ergonomici, controlli medici periodici ed uno stile di vita più sano. Finora, in Europa, gli aspetti medico-sanitari non sono stati oggetto di discussione a livello manageriale; ciò malgrado, le problematiche relative alla salute sono in rapido sviluppo e di conseguenza le imprese che raggiungono i migliori risultati in tale ambito, sono destinate a diventare più competitive nell'affrontare l'evoluzione demografica.¹⁸
- **Gestione della diversità.** Le imprese possono contribuire a preservare la propria competitività, inventiva e produttività non solo applicando in modo corretto la normativa antidiscriminatoria, ma anche adottando forme di interazione più efficaci tra i dipendenti più anziani e quelli più giovani nell'ambiente di lavoro quali p.e. il tutorato o i gruppi misti di lavoro.

Parametri cardine dell'indice di efficienza demografica DFX

Parametri DFX in 5 gruppi (l'elenco non intende essere esaustivo)

Gestione carriere	<ul style="list-style-type: none">• Modelli di lavoro orientati alla vita privata/familiare, part-time, pensionamento progressivo• Equilibrio della struttura demografica e pensionamenti (sforzi per evitare l'esito di massa dello staff)• Programmazione ragionata delle carriere e della successione in funzione dei bisogni aziendali• Opportunità di carriere alternative, p.e. spostamenti orizzontali di crescita professionale
Formazione continua	<ul style="list-style-type: none">• Incentivi per aumentare un'efficace partecipazione all'apprendimento in tutte le fasce di età• Processi di aggiornamento continuo delle conoscenze dello staff più anziano• Formazione di tipo ciclico in funzione di età, performance e capacità del singolo• Iniziative e corsi personalizzati di perfezionamento delle capacità professionali/sociali/personali
Gestione conoscenze	<ul style="list-style-type: none">• Strumenti e procedure per l'immagazzinamento di conoscenze integrati da supporto IT• Strategie di rinnovo e piattaforme per lo scambio informale delle conoscenze• Gestione attiva delle ex-leve per consentire l'accesso alla perizia dello staff pensionato• Cultura basata sulla creatività, l'ispirazione e le innovazioni ("learning organization")
Gestione salute personale	<ul style="list-style-type: none">• Progettazione dell'ambiente di lavoro in base all'età e ai principi ergonomici• Equilibrio vita privata/lavoro e programmi contro stress e tensione per tutto lo staff• Offerta completa di controlli, assistenza e consulenza – incluso prevenzione e lungo periodo• Sensibilizzazione dello staff sulle problematiche relative ad uno stile di vita sano
Gestione diversità	<ul style="list-style-type: none">• Aumento della collaborazione e scambio di conoscenze intergenerazionale• Attribuzione delle mansioni all'organico di ogni età in funzione delle capacità del singolo• Cultura valorizzante l'esperienza professionale• Aumento di lealtà, performance e soddisfazione sul lavoro con l'invecchiamento dello staff

La performance di ciascuna impresa è stata valutata in funzione dei dati relativi ai cinque parametri di ricerca ottenuti dalle interviste raccolte. Il punteggio massimo corrisponde ad un totale di 400 punti attribuiti //raggiunti in caso di un'attuazione sistematica della totalità degli interventi nell'ambito delle cinque aree di attività. A ciascuna azienda è stato assegnato un minimo di 100. Partendo dai punteggi conseguiti dalle singole imprese, è stato possibile calcolare gli indici relativi a ciascun paese e formulare anche dei

¹⁸ Contributo di Pascale Levet, Direttore di Lab'Ho, un istituto con sede a Lione. Si tratta di un rinomato "serbatoio di pensiero" finanziato da Adecco France che analizza tematiche relative al lavoro e la società.

Demographic Fitness Survey 2006

valori medi riferiti a tutta l'Unione. La compilazione annuale dell'indagine DFX consentirà altresì di ritrarre un quadro dinamico del grado di preparazione dell'Europa in rapporto al passare degli anni.

L'indagine 2006 si basa su un campione totale di 2.504 aziende intervistate appartenenti alle cinque maggiori economie europee (con un minimo di 500 ditte per paese), di cui la metà sono di ampie dimensioni con un volume di vendite superiore ai €50 milioni all'anno, mentre il resto è costituito da piccole e medie imprese con vendite pari a €10-50 milioni. L'industria, i servizi e il commercio rappresentano rispettivamente per un terzo il settore di attività delle aziende che hanno preso parte all'indagine, anche se l'esatta composizione varia da paese a paese.

In virtù della vastità del campione preso in esame, l'indagine ha valore rappresentativo sia a livello europeo che a livello nazionale. Premesso che è impossibile fare delle stime esatte, si ritiene che il campione rispecchi la situazione di un totale di 148.000 imprese distribuite nei cinque paesi in cui è stata condotta la ricerca. Solo a titolo di esempio, nel solo Regno Unito, si conta un totale di 33.000 imprese di grandi e medie dimensioni, pari a oltre la metà di tutta la popolazione occupata e quasi due terzi dell'intero fatturato annuo societario del paese.¹⁹ Dal canto loro, le 500 società di grandi e medie dimensioni facenti parte del campione costituiscono il 2% dell'insieme di tutte le imprese britanniche di dimensioni analoghe, con un totale di 200.000 dipendenti ed un volume di vendite ogni anno che si aggira intorno a €40 miliardi.

Risultati dell'indagine

La presente indagine inaugurale sull'efficienza demografica nelle imprese europee ha portato a risultati in parte inaspettati ed è destinata a rinsaldare la funzione del DFX quale indice di premonitoraggio che punta all'intervento e strumento di riferimento per i membri della classe dirigente, la politica e i moltiplicatori attivi nel mondo dei mass-media, dell'università ecc.

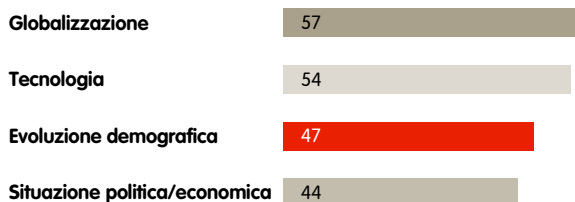
Per quasi la metà delle imprese europee l'evoluzione demografica rappresenta una delle maggiori sfide che il mondo dell'economia si troverà a dovere affrontare nel futuro, che per spessore supera di gran lunga i problemi legati ad eventuali mutamenti del contesto socio-politico. Non sono emerse differenze sostanziali tra società di medie o grandi dimensioni nella percezione delle sfide del futuro. Nel confronto tra i paesi, le aziende tedesche assegnano alla sfida demografica il secondo posto, dopo la globalizzazione, mentre l'atteggiamento più disteso nei riguardi di tale tematica è quello mostrato dalle ditte britanniche.

¹⁹ Ministero britannico per il commercio e l'industria (DTI - UK Department of Trade and Industry) Comunicato stampa del 31 agosto 2006: *Small and medium-sized enterprise statistics 2005 (Dati statistici sulle PMI 2005)*. Sito internet del DTI. Possiamo fare solo un calcolo approssimativo delle aziende, del personale e del fatturato rappresentato dal campione di 500 ditte inglesi in base ai dati forniti dal DTI e ad alcune ipotesi. <http://www.sbs.gov.uk>

Demographic Fitness Survey 2006

SFIDE EPOCALI PER LE IMPRESE EUROPEE

Percentuale delle imprese*



* Prime due in classifica in base ad una scala da 1 a 6
(1 = sfida epocale ,
6 = nessuna sfida)

Nonostante sia aumentata la consapevolezza nei confronti della sfida demografica, le aziende continuano a non disporre né di riscontri statistici relativi alla propria struttura demografica, né tanto meno di un chiaro quadro sulla propria futura evoluzione. Appena un terzo delle ditte dichiara di avere compiuto un'analisi esaustiva della composizione anagrafica delle proprio capitale umano e circa il 40% afferma che ciò è avvenuto a livello dei singoli reparti o in funzione dei gradi gerarchici. In tale contesto va detto che, come era anche facilmente prevedibile in virtù delle maggiori risorse, le società più grandi presentano risultati migliori rispetto alle imprese minori. Un altro terzo confessa altresì di non avere mai condotto analisi di alcun tipo (v. documento 1 in appendice). Nel complesso, sono le imprese britanniche ad aver compiuto più sforzi in tale ambito (quasi la metà di esse è in grado di fornire dati sulla composizione del proprio personale per fasce di età) e quelle spagnole ad avere fatto meno di tutte (appena un quinto).

Inoltre, la pianificazione del fabbisogno di personale nelle imprese europee viene effettuata a breve termine, cioè con un periodo di anticipo che in generale si estende al massimo ad un anno. Solo nelle aziende tedesche e francesi si osservano periodi di pianificazione leggermente più lunghi e cioè pari a rispettivamente 1,3 e 1,2 anni. In particolare, risultano più lunghi i periodi di programmazione per il personale altamente qualificato (ma, ciononostante, non più di 18 mesi) e più brevi, invece, quelli per il personale meno qualificato (appena 11 mesi). Per un verso, alla luce del ritmo della moderna vita economica, un simile approccio a breve termine è comprensibile; per l'altro verso, tuttavia, in considerazione dell'evoluzione demografica di fronte a cui si trova l'Europa, risulta quanto mai allarmante.

Pianificazione a breve termine dell'organico nelle aziende europee

Media in numero di anni

	Europa	PMI	Grandi aziende
Totale dell'organico impiegato in azienda	1.1	1.1	1.2
Personale altamente qualific. e dirigenti	1.4	1.4	1.5
Personale settore commerciale	1.1	1.1	1.1
Personale settore industriale	0.9	0.9	1.0

Quesito: "Con quanto tempo di anticipo avviene la programmazione del fabbisogno di personale?"

(1) Risultati complessivi DFX

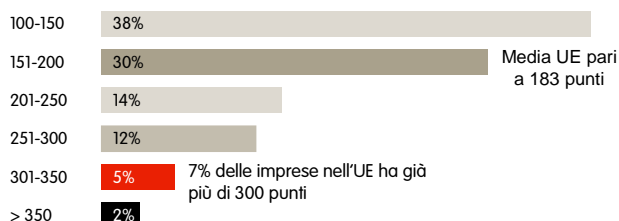
Il punteggio medio raggiunto dalle imprese europee arriva appena a 183 punti, e due terzi di esse si attestano su un punteggio pari o inferiore ai 200 punti, a riprova della loro attuale scarsa consapevolezza e preparazione a riguardo delle radicali trasformazioni demografiche dei prossimi anni.

I dati a livello nazionale o in funzione delle dimensioni aziendali sono altrettanto poco confortanti. Le medie nazionali si attestano tutte su livelli relativamente bassi, passando dai 189 della Gran Bretagna fino ai 172 della Francia, mentre Germania, Italia e Spagna si collocano tutte attorno ai 180 punti (v. documento 2 in appendice). Su una scala da 100 a 400 punti, il divario tra i valori DFX di Gran Bretagna e Francia si riduce ad una differenza di appena 5% ed è cioè di poco superiore al margine di errore statistico che si riscontra in tutte le indagini di ampie dimensioni. Il che finisce per relativizzare la posizione in cima alla classifica della Gran Bretagna. Infine le proporzioni di un'azienda rappresentano un fattore misurabile ma non estremamente determinante per quanto concerne la consapevolezza di fronte al fenomeno demografico: i punteggi totalizzati dalle grandi aziende e da quelle di medie dimensioni in tutta Europa sono rispettivamente 195 e 178.

Demographic Fitness Survey 2006

Il valore medio DFX in Europa è di 183 su 400; circa il 70% delle ditte non giungono a 200, a riprova dell'ampio potenziale di miglioramento nell'EU

Percentuale delle aziende



Risultati ottenuti in base ad una scala da 100 a 400

Tra le singole aziende (in totale 2.504) solo cinque hanno ottenuto il punteggio massimo potenziale di 400 punti. Altre 30 si situano su valori compresi tra 351 e 399. Presupposto che in tale serie di valori si voglia individuare l'élite d'eccellenza in termini di efficienza demografica, in definitiva, emerge che le ditte europee che al momento possono ritenersi soddisfatte dei propri risultati non superano l'1,5% del totale.

Un dato più positivo mostra che il 7% delle aziende supera la soglia dei 300 punti, il che vuol dire che più o meno 200 imprese dell'Unione risultano essere in "buona forma" o addirittura "smagliante" in termini di DFX e che quest'ultime sono presenti in tutti paesi in cui è stata condotta la ricerca. D'altra parte, se si applica la stessa percentuale al totale di aziende rappresentate dal campione preso in esame, sono almeno 10.000 le imprese in Europa che vantano una situazione da soddisfacente a eccellente.

Sono stati aggiunti dei dati ulteriori a riprova del fatto che nel panorama europeo molte aziende mostrano una buona preparazione in diversi paesi e settori di attività. Ad esempio, la catena di grande distribuzione danese *Netto* gestisce con successo supermercati in cui metà del personale ha più di 50 anni. La *Halifax Bank of Scotland (HBOS)*, uno degli operatori principali sulla scena dei servizi finanziari in Gran Bretagna, ha recentemente assunto diversi dipendenti di età superiore a 50 anni (fino ad un'età massima di 70 anni) al fine di migliorare l'assistenza alla clientela in particolare per le fasce di età più anziane. La BMW ha realizzato a Lipsia un impianto di produzione ultramoderno dove l'organico è tutto di età superiore ai 45 anni, concepito in base alle esigenze ergonomiche tipiche di tale fascia di età.

Inoltre, la relazione sulla salute sul posto di lavoro in un'Europa in fase di invecchiamento pubblicata dalla Rete europea per la promozione della salute nei posti di lavoro (ENWHP) riporta una serie di studi di caso relativi a datori di lavoro in venti nazioni diverse.²⁰ Nell'edizione 2006 "Top 10 best employers for workers

²⁰ Rete europea per la promozione della salute nei posti di lavoro (ENWHP - European Network for Workplace Health Promotion), *Healthy Work in an Aging Europe*, ottobre 2005. Nella relazione vengono citate società francesi quali Leroy-Somer (pg. 129) e Laboratoires Boisson (pg. 127), ma anche Volvo Cars of Belgium (pg. 56), e la Royal Bank of Scotland (pg.

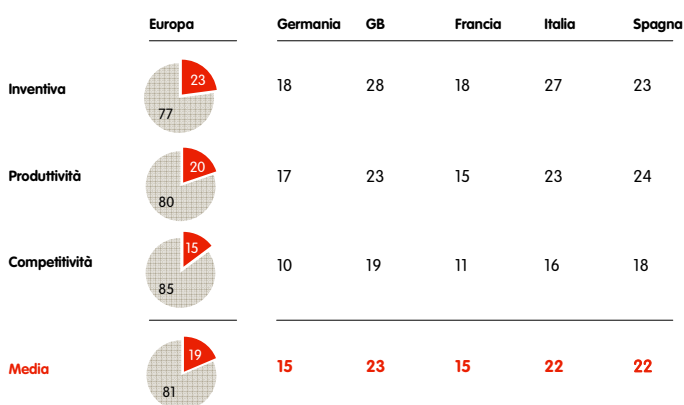
over 50" (classifica dei primi 10 datori di lavoro ideali per lavoratori di età superiore a 50 anni) a cura dell'Associazione dei pensionati americani (AARP - American Association of Retired People) spiccano anche due società europee: *Volkswagen* e *Hoffman-La Roche*. Tra gli altri datori di lavoro, poi, figurano sei organizzazioni della sanità locali, un'università (MIT) ed una società di servizi finanziari di medie dimensioni.²¹ Tutto sommato, perciò, malgrado la serietà della presente situazione, le aziende europee hanno a disposizione un enorme potenziale di miglioramento dell'efficienza demografica.

(2) Impatto sulle capacità di innovazione, competitività e produttività delle imprese UE

Contrariamente a quello che taluni sostengono, l'efficienza demografica è tutt'altro che una moda momentanea del mondo dei manager ispirata dall'idea del benessere, bensì pura economia. Le imprese che conseguono punteggi DFX elevati possono guadagnare un aumento medio del ~20% della propria capacità di innovazione, competitività e produttività. In altre parole, progressi autentici nell'efficienza demografica si trasformano direttamente in effettivo successo imprenditoriale.

Impatto potenziale dei parametri DFX su inventiva, competitività, produttività

Valori di impatto in % sulle capacità aziendali di:



L'analisi mette in evidenza che, a parità di condizioni, la coerente e corretta messa in atto di tutti gli strumenti di efficienza nell'ambito delle cinque aree di riferimento contribuisce ad un incremento sostanziale delle capacità delle imprese in relazione a:

326). RBS, uno dei maggiori istituti finanziari in Europa, ha adottato un "age toolkit" – uno strumento diagnostico per identificare problematiche connesse all'età nell'ambiente di lavoro – del quale si è avvalso nell'ambito di una verifica dell'età del personale tesa a valutare la posizione di mercato dell'istituto, metterne in evidenza le buone pratiche e trovare settori in cui migliorare. È impegnato al momento nel mettere a punto una strategia di "salute e benessere" per garantire che i servizi medico-sanitari corrispondano alle esigenze reali di una manodopera in fase d'invecchiamento.

²¹ *AARP Magazine*, novembre-dicembre 2006, pp. 84-85. Si tratta della rivista più letta in tutto il mondo, il cui successo è in parte dovuto all'invecchiamento demografico. L'AARP valuta la performance del datore di lavoro in funzione di determinate pratiche a favore dei lavoratori più anziani. Esse sono: procedure di reclutamento rivolte agli anziani; sviluppo e perfezionamento incentrato sulle competenze, nonché un atteggiamento proattivo che incoraggia gli impiegati più anziani a partecipare a tali iniziative e suggerisce nuovi tipi di programma; infine, orari di lavoro alternativi quali l'orario flessibile, il telelavoro e il pensionamento progressivo, oltre a programmi sanitari e previdenziali.

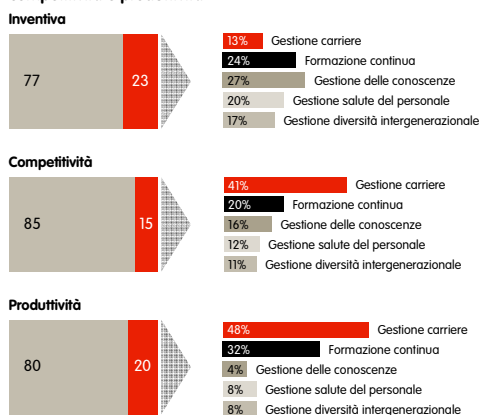
Demographic Fitness Survey 2006

- innovazione – in media del 23% e fino al 28% in Gran Bretagna;
- produttività – in media del 20% nell'Unione e del 23-24% in Spagna, Italia e Gran Bretagna
- competitività – in media del 15% in tutte le aree geografiche, e del 18-19% in Gran Bretagna e Spagna.

Risulta, per esempio, che la gestione delle conoscenze rappresenti l'unico grande fattore capace di migliorare e delle innovazioni. Quanto più un'azienda si mostra capace sotto questo profilo e quanto più i singoli impiegati credano nell'importanza di tale parametro, tanto maggiore è la sua forza innovativa. Per quanto riguarda produttività e competitività, la forza trainante è rappresentata da un'ottima gestione delle carriere, la quale può portare persino ad aumento dei valori pari al doppio. Anche una maggiore attenzione nei confronti della formazione continua è suscettibile di avere notevoli effetti sulla produttività aziendale, pari a circa un terzo dell'incremento potenziale. Le conclusioni enunciate mantengono la propria validità da paese a paese, nonostante alcune differenze ponderali (l'impatto è più evidente in Germania e Spagna e risulta più sfumato, invece, negli altri tre paesi)

Fattori responsabili per la crescita di inventiva, competitività, produttività

Valori di impatto in % dei 5 parametri sulle capacità aziendali di inventiva, competitività e produttività



Volendo, con un po' di buon senso, si potrebbe pure verificare l'ipotesi inversa e cioè:

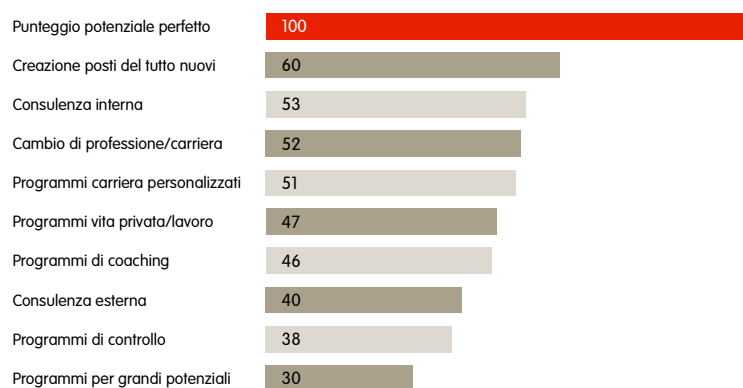
- un'azienda con un buon punteggio in tutti e cinque i parametri DFX, può risultare meno produttiva, innovativa e competitiva rispetto ad oggi?

(3) Risultati specifici ottenuti nelle cinque aree di valutazione

Tra i nove strumenti di gestione carriere menzionati nell'indagine, sono quattro quelli offerti in media dalle imprese europee. Peraltro, le ditte tendono per lo più ad offrire al personale l'accesso a forme base di consulenza interna o a nuovi posti, piuttosto che proporre strumenti più dispendiosi in termini di tempo e denaro quali servizi di consulenza esterna, tutorato, o programmi di incentivo agli "high potential". Laddove sono offerti strumenti di gestione carriere, sono soprattutto i giovani dipendenti ad usufruirne con maggiore profitto, come emerge in modo coerente dalle ricerche OCSE. La proporzione che emerge dall'indagine è di 60/40 a favore degli "under 45" (non sono disponibili dati in merito al numero di impiegati "over 45" che ne fanno impiego). In Germania e Francia le aziende offrono di solito una gamma più ristretta a confronto con Gran Bretagna, Italia e Spagna – forse anche in virtù della maggiore apertura in questi paesi nei riguardi dei mutamenti di percorso professionale (v. documento 3 nell'appendice). Nel complesso i risultati delle grandi aziende sono sostanzialmente migliori rispetto a quelli delle piccole e medie imprese.

Strumenti gestione carriere offerti al personale dalle aziende UE

% di aziende che propongono strumenti per la gestione delle carriere di tipo personalizzato



Si è rilevato che la **formazione permanente** è una delle sfere di intervento nelle quali i paesi presentano i migliori risultati di attuazione, pur riconoscendo che le aziende in tutta Europa propongono in generale più o meno lo stesso programma (v. documento 4 nell'appendice). L'unico strumento che gode di consenso universale, fatta eccezione per la Germania (dove occupa il secondo posto), è rappresentato dalle forme di perfezionamento in funzione del posto di lavoro. Più del 75% delle aziende in Europa offre altresì forme di perfezionamento avanzato tenute da società esterne, verifiche dei bisogni formativi del singolo impiegato e colloqui periodici sull'argomento. L'indagine DFX mette in evidenza

che più del 70% della formazione è incentrata sulle "qualifiche" fatta eccezione per la Gran Bretagna, dove le ditte privilegiano un approccio più equilibrato mirante ad obiettivi di natura sociale come la formazione di team o obiettivi di crescita personale quali, p. es. i seminari sulla gestione (v. documento 5 nell'appendice).

In termini di interventi nel settore della formazione continua, Germania e Gran Bretagna si collocano sempre al di sopra della media e si distinguono per la disponibilità mostrata a trasmettere competenze tecniche o inviare il proprio personale fuori sede per corsi di perfezionamento. Il grado di fruizione degli impiegati di simili strumenti è raggiunto da Gran Bretagna e Italia (con una media di partecipazione pari al 60%) ed è inferiore alla metà in Germania, Francia e Spagna. Ancora una volta è l'organico più giovane ad usufruire degli strumenti di formazione continua proposti ed i risultati conseguiti dalle imprese più grandi sono migliori a quelli delle PMI.²²

In media, le aziende europee offrono all'anno 6,5 giornate di corsi di perfezionamento. La Germania presenta i risultati più bassi (4,5 giornate), a causa di una mentalità che considera la formazione più in termini di "costi" che di "investimento" e dato il numero più elevato di giorni festivi. Anche le ditte francesi occupano le posizioni più basse della classifica (5,1 giornate), mentre Gran Bretagna, Italia e Spagna si collocano tutte al di sopra della media, con un ampio distacco delle ditte spagnole (8,7 giorni). Tali dati vengono anche confermati da un'indagine condotta presso la BASF, il colosso tedesco del settore chimico. La media di giorni di perfezionamento per dipendente alla BASF Germania è in assoluto la più bassa a livello europeo (3,7 giornate) – solo superiore a quella delle filiali BASF statunitensi.²³

In genere le aziende europee non usano che pressoché metà dei dodici **strumenti di gestione delle conoscenze** a loro disposizione (v. documento 5 nell'appendice). È in tale ambito che si riscontra lo scenario più omogeneo in Europa (la maggior parte delle aziende adotta lo stesso numero di strumenti) e nel quale si evince il maggiore equilibrio tra utenti delle diverse fasce di età. La proporzione è più o meno di 50/50 in tutti i paesi, fatta eccezione per la Spagna. In materia di mantenimento, aggiornamento o impiego delle conoscenze, le aziende si mostrano piuttosto disponibili ad assumere consulenti esterni o finanziare corsi avanzati di perfezionamento per andare incontro alle esigenze di aggiornamento del personale.

Anche se la metà delle aziende dichiara di conoscere in modo approfondito il sapere specialistico connesso alle singole posizioni e quello specialistico a livello aziendale, ben poche hanno però

²² I dati forniti da Eurostat mostrano un ampio aumento in tutta Europa negli ultimi dieci anni della formazione continua. Come riferimento, si è considerata la percentuale di manodopera compresa tra 25 e 64 anni alla quale sono state proposte forme di istruzione e formazione nelle quattro settimane prima dell'indagine. Nell'Europa dei 15, tale valore è raddoppiato da meno del 6% nel 1996 a oltre il 12% attualmente, con differenze spiccate tra i singoli cinque paesi: Gran Bretagna (29%), Spagna (12%) Germania e Francia (~8%), Italia (6%).

²³ BASF facts and figures document (BASF. Fatti e cifre), maggio 2006.

valutato in pieno il rischio di perdita di conoscenze in relazione all'evento dell'abbandono della ditta da parte del singolo dipendente o sono in grado di dire quali membri del personale detengono conoscenze di importanza vitale per l'attività aziendale. Altrettanto limitato è il numero di ditte che pubblicano elenchi interni dell'organico aziendale per campo di specializzazione (le cosiddette "pagine gialle" degli esperti) o che promuovono piattaforme di discussione. In poche parole, solo poche ditte sanno chi sono i propri esperti. Tale risultato è confermato anche da una ricerca a cura di McKinsey & Company.²⁴ In definitiva, messe da parte alcune differenze trascurabili di qualche punto percentuale, le conclusioni espresse sulla gestione delle conoscenze sono applicabili indistintamente a tutti i paesi analizzati e alle imprese di tutte le dimensioni.

Analisi livelli e struttura delle conoscenze

		Analisi completa											
		Nessuna analisi condotta											
		Media	Germania	GB	Francia	Italia	Spagna						
2005													
% delle imprese:													
Conoscenze specialistiche connesse all'azienda		47	16	45	14	43	17	46	19	47	19	52	11
Conoscenze specialistiche connesse alla posizione		45	14	46	11	41	14	40	21	44	13	54	12
Rischio perdita sapere con la perdita di impiegati		32	27	39	17	31	25	25	36	35	33	31	25
Esperti con conoscenze di valore critico per l'azienda		30	28	39	24	22	33	24	38	28	26	35	21

Quesito: "In che misura è stato analizzato in termini statistici il patrimonio di conoscenze aziendali indispensabili al funzionamento della ditta?"

Sono poche le imprese che offrono al proprio personale servizi di **assistenza medico-sanitaria** aggiuntivi a quelli standard o prescritti per legge quali controlli medico-sanitari sul lavoro e test di idoneità fisica prima dell'assunzione. Di fatti, esse non offrono servizi di più ampio respiro quali strutture sportive, riduzione dei dolori di schiena, servizi ristorativi dietetici, per non parlare di consulenza in campo nutrizionistico o programmi per il rilassamento. Ciò salta all'occhio soprattutto in Francia, Italia e Spagna dove l'84% - 95% delle imprese offre i servizi minimi - di cui fa uso la stragrande maggioranza degli impiegati, forse anche in conseguenza del quadro normativo²⁵ - mentre servizi di tipo preventivo o a lungo termine sono pressoché inesistenti. Le ditte in Germania e Gran Bretagna offrono tendenzialmente una gamma più equilibrata di strumenti di gestione della salute del personale, però, viceversa, non riescono a garantire che i propri dipendenti si sottopongano ai controlli medici standard (v. documento 6

²⁴ Pubblicazione trimestrale: McKinsey Quarterly 2003, Numero 4, *Do you know who your experts are?* Michael Idinopulos e Lee Kempler. Il Dr. Idinopulos e il Dr. Kempler lavorano alla McKinsey con funzioni di addetti al supporto della conoscenza.

²⁵ ENWHP, *op cit.* Questa relazione, lunga 350 pagine, fornisce un quadro generale sulle normative nazionali, le migliori pratiche nazionali e di settore su un totale di 20 paesi in merito alla gestione dei servizi medico-sanitari in rapporto al personale anziano (ma anche sulla formazione continua p.e. la formazione professionale per lavoratori in età avanzata, lo scambio di conoscenze tra generazioni, la gestione della diversità intergenerazionale, ecc.).

nell'appendice). Tale settore risulta in tutti i paesi l'unico delle cinque sfere di intervento esaminate, nel quale il personale più anziano risulta usufruire dell'offerta in proporzioni maggiori rispetto al personale più giovane.

La gestione della diversità intergenerazionale mostra analogie con quella dei servizi medico-sanitari in quanto gli strumenti chiave contro le discriminazioni sono obbligatori in base alla normativa vigente nei singoli paesi a cui le ditte in generale si attengono. Si riscontrano di conseguenza elevati livelli di applicazione delle politiche ufficiali in materia di pari opportunità per ogni fascia di età e altresì offerte di lavoro e nomine indipendenti dall'età del candidato. Germania e Regno Unito occupano in queste tre aree specifiche le posizioni più alte della classifica (82-96%). In circa due terzi delle imprese europee è applicato inoltre un sistema retributivo in base alla performance. Tuttavia solo una percentuale pari o inferiore ad un terzo delle aziende propongono strumenti a lungo termine o ad alto impatto quali seminari per la formazione di team, programmi di tutorato, tavole rotonde junior/senior o ancora meno (appena una ditta su sei) a livello manageriale per la sensibilizzazione nei riguardi delle diversità (v. documento 7 nell'appendice).

Conclusioni e raccomandazioni

Il primo indice di efficienza demografica DFX offre dei preziosi (e rari) dati di riferimento di natura sia quantitativa che qualitativa sullo stato di preparazione e adattamento al rapido invecchiamento demografico nelle imprese europee. In un panorama nel quale, su una scala da 100 a 400, la media giunge appena a 183 punti e due terzi dell'intero campione non supera i 200 punti, lo stato attuale delle aziende è tutt'altro che rassicurante. Come sempre, anche in questo caso il primo passo da compiere in vista della risoluzione del problema è che i diretti interessati prendano atto della necessità di intervenire. In questo senso, si ritiene che l'indice DFX possa contribuire al mutamento di percezione. L'indagine, infatti, è stata ideata per essere ripetuta periodicamente, contribuendo così sia a formare tale consapevolezza sia a fornire una visione dinamica sui progressi compiuti o i deficit esistenti in Europa ed inoltre sulle aree nelle quali occorre che le aziende, di volta in volta, canalizzino le proprie energie e i propri sforzi.

Tra l'altro l'efficienza demografica non è nulla di complesso. I suoi strumenti e parametri di valutazione trovano un'ampia descrizione nella letteratura sul mondo delle imprese, sono abbastanza semplici da comprendere e da comunicare ai dipendenti, si prestano agevolmente ad essere misurati periodicamente in azienda o affidando tale compito a enti terzi qualificati, comportano degli investimenti dai costi sostenibili anche per le piccole imprese e, infine, contribuiscono a dare un'immagine positiva e moderna alle aziende che li adottano. Ciò che risulta più difficile non è né la progettazione né l'attuazione quanto piuttosto trovare il coraggio e

l'autorevolezza ai livelli dirigenziali di lanciare la sfida all'invecchiamento della forza lavoro prima che se ne diventi vittima.

I benefici che se ne possono trarre, sono molto consistenti. Elevati risultati DFX si traducono in aumenti percentuali dell'ordine delle decine della competitività, produttività e inventiva aziendale – elementi destinati a divenire in futuro indispensabili alla crescita delle aziende. L'evoluzione orientata verso una normativa più rigida (p.e. in materia di concorrenza, ambiente, discriminazione in base all'età, salute e sicurezza sul posto di lavoro, ecc.), la corsa internazionale per il reperimento di talenti, il rapido mutamento tecnologico, il fattore Cina/India e la globalizzazione con tutte le sue sfaccettature – tutti questi sono fenomeni che rendono necessario un miglioramento del DFX delle imprese. Nella relazione sulla salute sul posto di lavoro in un'Europa in fase di invecchiamento, la Rete europea per la promozione della salute nei posti di lavoro (ENWHP) lancia il monito che “credere che gli investimenti in questo settore siano un inutile spreco di risorse significa commettere un grave errore di interpretazione della realtà economica.”

Fortunatamente tutte le imprese, indipendentemente dalle proporzioni, settore o attività ha la possibilità di accrescere la propria efficienza demografica adottando la corretta combinazione di politiche e la loro rispettiva attuazione. Esistono già numerosi casi concreti - nell'ambito della presente ricerca ma anche in altri contesti - capaci di fungere da modelli di riferimento. Secondo alcuni è già possibile osservare in tutta Europa i primi segnali lampanti che sta crescendo la consapevolezza dell'imminenza degli effetti dell'evoluzione demografica sul mercato del lavoro, persino in quei paesi che sono divenuti solo da poco delle economie di mercato. A parere dell'Istituto, in tutti paesi sussistono ampi margini di sviluppo per migliorare l'efficienza demografica.

Dal punto di vista dell'Istituto, le relazioni in cui figurano elenchi di raccomandazioni esaustivi (ed esaurienti) non si rivelano mai di grande utilità per gli operatori. L'Istituto invita le aziende invece a concentrarsi su alcuni punti di vulnerabilità e di procedere per passi piccoli e semplici in modo da consentire dei progressi costanti ed effettivi in merito alle priorità. Ciò che è necessario è, in primo luogo, un'opera di autodiagnosi, alla quale deve seguire la selezione di 3-5 strumenti o parametri tra quelli più ovvi e che promettono di conseguire maggior profitto e, quindi, l'elaborazione di un programma di intervento dotato di tabella di marcia e responsabilità chiare e ben definite. Raggiunti i primi obiettivi, si può passare a selezionare i successivi settori di maggiore urgenza elencati nel programma. Un simile approccio pragmatico non tarderà a dare frutti.

In Europa l'invecchiamento demografico è un fenomeno destinato a far parte della vita quotidiana, i cui effetti assumeranno forme diverse a secondo dei singoli settori. Per quanto alcune aziende li

considerino ancora una minaccia lontana o ritengano di restarne immuni, tutte le imprese finiranno inesorabilmente per riconoscere e valorizzare il potenziale di talento e il contributo rappresentato dal personale in età matura. Il mancato ricorso al loro capitale di esperienza e competenze equivarrà sempre di più ad un dispendio ingiustificato di risorse finanziarie. Ed è questo il motivo per cui l'invecchiamento demografico costituisce sia una sfida che un'opportunità. In un futuro non molto lontano, in Europa, l'economia sarà nelle mani di quelle imprese che avranno raccolto la sfida e colto l'opportunità.

Appendice statistica e appunti sul metodo d'indagine

Tabella 1: Analisi per fasce di età del personale aziendale

Valori riportati in %

	Analisi completa											
	Nessuna analisi condotta											
2005	Media	Germania		GB		Francia		Italia		Spagna		
Struttura anagrafica complessiva	35	31	31	38	46	28	39	28	35	25	22	37
Struttura anagrafica per reparto / settore	41	26	36	31	51	20	50	24	38	17	28	38
Struttura anagrafica per livello gerarchico	41	28	40	28	55	22	39	27	41	25	28	39
Futuro aspetto della struttura anagrafica	34	28	28	35	54	23	37	29	37	19	26	36

Quesito: "In che misura è stata condotta in ditta un'analisi statistica della distribuzione del personale per fasce di età nei seguenti settori?"

Tabella 2 – Efficienza demografica in Europa

Punteggi DFX

Valori riportati in %

	Media	Germania	GB	Francia	Italia	Spagna
Ø (=indice)	183	181	189	172	186	185
100 punti	12	17	9	11	10	12
101-150 punti	26	26	22	21	31	29
151-200 punti	30	23	37	49	24	19
201-250 punti	14	14	16	15	13	11
251-300 punti	12	10	12	4	9	27
301-350 punti	5	7	3	1	13	2
351-399 punti	1	3	1	0	1	1
400 punti	0	1	0	0	0	0
% ditte con più di 300	7	11	4	1	14	3
% ditte con meno di 200	68	66	68	81	65	60
Punteggio massimo ottenuto	400	400	390	334	363	385

Demographic Fitness Survey 2006

Tabella 3: Gestione carriere

9 strumenti principali

	Media	Germania	GB	Francia	Italia	Spagna
Numero medio di strumenti offerti in ditta	4.2	2.7	4.9	3.7	5.0	4.8
% di imprese che propongono:						
Creazione di posti del tutto nuovi	60	48	75	65	53	58
Consulenza interna	53	30	59	39	63	73
Cambi di percorso carriera/professione	52	27	58	47	73	53
Programmi carriera personalizzati	51	38	67	39	64	49
Programmi vita privata/lavoro	47	33	46	51	75	29
Programmi di coaching	46	47	63	24	39	55
Consulenza esterna	40	12	23	20	67	76
Programmi di controllo	38	19	57	42	27	47
Programmi sviluppo grandi potenziali	30	19	36	25	39	32

Quesito: "Quali di questi strumenti si usano attualmente in ditta? Qual'è la % dello staff che fa uso dei singoli strumenti? Come è suddivisa per fasce di età?"

Tabella 4: Formazione continua

8 strumenti principali

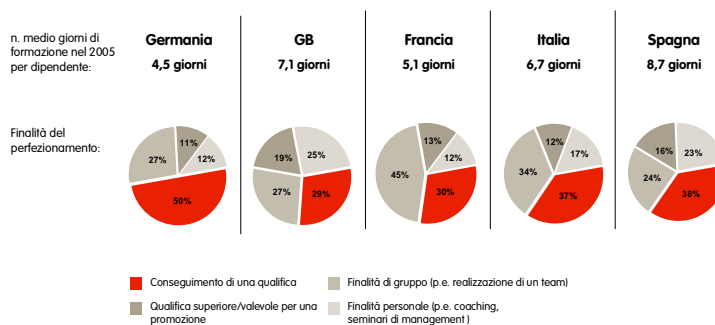
	Media	Germania	GB	Francia	Italia	Spagna
Numero medio di strumenti offerti in ditta	5.3	5.5	6.2	4.8	4.4	5.6
% di imprese che propongono:						
Iniziative formative in funz. del posto di lavoro	87	81	92	88	77	95
Corsi di perfezionamento tenuti da esterni	78	85	89	82	67	66
Analisi bisogni formativi del singolo impiegato/ incontri periodici con il singolo	77	68	87	74	74	84
Programmi trasmissione competenze tecniche	70	81	86	58	52	73
Corsi aziendali di perfezionamento fuori sede	67	78	85	44	69	61
Incoraggiamenti attenzione/consigli al singolo	54	48	83	40	32	65
Programmi trasmiss. competenze di metodo	49	51	55	43	36	59
Programmi trasmissione competenze sociali	45	55	46	41	30	55

Quesito: "Quali di questi strumenti si usano attualmente in ditta? Qual'è la % dello staff che ne fa uso? Come è suddivisa per fasce di età?"

Demographic Fitness Survey 2006

Tabella 5: programmi di perfezionamento promossi dalle imprese europee

Giorni all'anno dedicati alla formazione e quota percentuale secondo tipo



Questo: In rapporto alle opportunità di perfezionamento, quanti giorni nel 2005 sono stati dedicati per impiegato alla formazione? Delle finalità dei programmi di perfezionamento, che % è attribuibile alle quattro finalità seguenti?

Tabella 6: Gestione conoscenze (GC)

12 strumenti principali

	Media	Germania	GB	Francia	Italia	Spagna
Numero medio di strumenti offerti in ditta	5,6	5,4	6,3	4,8	5,2	6,5
% di imprese che propongono:						
Impiego di consulenti esterni	72	62	67	72	84	77
Corsi avanzati mirati al rinnovo conoscenze	68	71	52	67	64	85
Archiviazione di base conoscenze aziendali	58	58	65	50	62	57
Collaborazione con altre aziende	56	62	60	43	50	64
Collaborazione con atenei ed altre istituzioni	56	46	81	36	46	70
Sistemi di gestione informazioni	52	50	79	17	44	71
Sistemi CRM	46	40	61	16	42	71
Creazione di team di età mista	44	43	34	52	41	49
Forum intranet	31	43	33	21	27	33
Elenco dipendenti per specializz. ("pagine gialle")	28	24	27	29	29	30
Creazione di "think tanks" interni	27	22	39	40	14	18
Contatti con "think tanks" esterni	23	18	30	25	16	25

Questo: "Quali di questi strumenti GC si usano attualmente in ditta? Qual'è la % dello staff che ne fa uso? Come è suddivisa per fasce di età?"

Demographic Fitness Survey 2006

Tabella 7: Gestione salute personale

9 strumenti principali

	Media	Germania	GB	Francia	Italia	Spagna
Numero medio di strumenti offerti in ditta	3.5	3.3	3.2	3.4	3.7	3.8
% di imprese che propongono:						
Controlli medici periodici (c.m.p.)	75	60	40	93	85	95
C.m.p. sul posto di lavoro	74	82	54	86	87	60
Controlli di idoneità fisica al lavoro	71	46	54	87	86	84
Consulenza medico-sanitaria	51	40	45	40	62	68
Servizi di ristorazione con cibi dietetici	23	36	34	13	16	18
Riduzione dei dolori di schiena	16	24	33	3	3	17
Strutture sportive aziendali	16	23	21	7	12	16
Consulenza nutrizionistica	9	11	11	8	7	10
Programmi di relax	5	9	8	2	1	7

Quesito: "Quali di questi strumenti si usano attualmente in ditta?
Qual'è la % dello staff che usa le opzioni proposte?
Come è suddivisa per fasce di età?"

Tabella 8: Diversità intergenerazionale

11 strumenti principali

	Media	Germania	GB	Francia	Italia	Spagna
Numero medio di strumenti offerti in ditta	5.1	5.2	6.1	4.9	4.3	5.2
% di ditte che propongono:						
Pari opportunità per ogni età	84	82	96	89	71	84
Annunci impiego per ogni età	75	86	87	72	n.a.	54
Nomine indipendenti dall'età	72	83	87	73	62	53
Sistema retributivo in base a performance	63	78	56	45	69	68
Gruppi lavoro di età omogenea	52	36	33	66	58	67
Seminari per la creazione di team	34	35	55	19	32	31
Piattaforme di scambio tra dipendenti	34	49	51	21	25	25
Programmi di controllo	34	18	57	37	18	40
Gruppi di lavoro di età omogenea	31	23	26	35	31	41
Tavole rotonde junior/senior	27	19	21	21	25	50
Seminari di sensibilizzazione alla diversità per manager	16	9	39	6	15	9

Quesito: "Quali dei seguenti strumenti per la gestione delle diversità si usano in ditta al momento?"

Appunti sul metodo d'indagine

L'indagine è stata condotta dalla società *TNS Infratest* su un totale di 2.504 aziende utilizzando il metodo CATI (computer aided telephone interviewing). Il campione era composto rispettivamente da circa 500 aziende per ciascuna delle cinque maggiori economie europee (Germania, Gran Bretagna, Francia, Italia e Spagna) classificate in grandi (vendite superiori ai 50 milioni) e medio-piccole (vendite comprese tra 10-50 milioni). Avvalendosi delle banche dati disponibili presso società quali *Hoppenstedt* e *Dun & Bradstreet*, *TNS* ha selezionato le singole aziende e ha formato per ciascun paese i singoli campioni da intervistare così suddivisi: (a) circa 50% di aziende grandi e 50% di aziende piccole e medie; (b) circa un terzo appartenente al settore industriale, un altro al commercio e un altro ancora ai servizi. Un simile approccio

permette di avere un campione sufficiente ad analizzare i singoli sottogruppi per ciascun paese.

TNS ha altresì verificato la struttura reale di ciascuno dei cinque sistemi economici esaminati in funzione della suddivisione in PMI e grandi aziende, ripartizione tra industria, commercio e servizi (facendo riferimento alle statistiche ufficiali nazionali quali, ad esempio, *Umsatzsteuerstatistik*, *Eurostatistics* e *Dun & Bradstreet*). In tal modo ha quindi potuto delineare la "struttura generale europea". Il campione da intervistare è stato successivamente ponderato in base a tale struttura rappresentativa europea in sede di calcolo delle singole analisi totali finali e anche, quindi, del calcolo del DFX. La ponderazione dei dati serve a evitare che le peculiarità delle strutture economiche nazionali incidano sui risultati globali di ciascun paese messi a confronto con quelli degli altri paesi.

Allo scopo di verificare il miglioramento potenziale relativo all'innovazione, produttività e competitività aziendale, TNS si è servita dell'inferenza statistica. TNS Infratest ha confermato che le imprese considerano la capacità di innovare, competere e produrre un "fattore chiave di successo" (in funzione della valutazione assegnata dalle ditte in base a una scala da 1 - "molto buono" a 6 - "molto scarso"). In particolare, a livello europeo, le aziende ritengono che il proprio successo dipenda da fattori quali la competitività (63%), la produttività (54%) e l'innovazione (50%). In un secondo tempo, TNS ha analizzato (in-)successo dell'attuazione e fruizione da parte dei dipendenti del complesso di strumenti e misure nelle cinque sfere di intervento, riscontrando che quest'ultime hanno effetti su innovazioni, produttività e competitività entro determinati limiti, sia in modo positivo che negativo. TNS ha poi condotto un'analisi statistica (modello regressivo) del livello di effetti. In generale è stato rilevato che le 5 sfere di intervento possono influenzare le innovazioni fino al 23%, la competitività fino al 15% e la produttività fino al 20%. È stata analizzata la quota di influenza di ciascuna sfera (ipotizzando un valore totale d'influenza pari a 100%), e si è constatato p.e. che, per quanto riguarda le innovazioni, il fattore determinante di influenza è la gestione delle conoscenze (27%), seguita dalla formazione continua e la gestione dei servizi medico-sanitari (rispettivamente 24% e 20%).