

# ECONOMIA E POLITICA INDUSTRIALE

Rassegna trimestrale diretta da Sergio Vaccà

UE: come migliorare il funzionamento  
delle politiche macroeconomiche

Corporate governance e  
progresso tecnico: Italia e UK

L'Osservatorio sulla concorrenza

L'Osservatorio sulla regolamentazione

FrancoAngeli - anno XXIX - n. 114, 2002

## Analisi e teoria

### I LAVORATORI PIÙ ANZIANI IN BILICO FRA LE CAPACITÀ LAVORATIVE ED I MECCANISMI DISCRIMINANTI: IL CASO TEDESCO\*

Martin Kröll<sup>o</sup>

#### 1. Analisi del problema

Al centro di questo saggio si trova l'analisi dei punti deboli delle attività finora realizzate con lo scopo di impiegare ulteriormente lavoratori anziani. L'analisi parte dall'attuale problema dell'impiego dei lavoratori anziani sul mercato del lavoro sia interno che esterno. In questo saggio si dà forma alla tesi che le competenze, o più precisamente il loro continuo sviluppo, rappresentino la chiave per riuscire a creare le condizioni per l'ulteriore impiego di lavoratori anziani. I dati a disposizione sono tuttavia insufficienti poiché le informazioni riguardanti le competenze dei lavoratori sono quasi nulle – se si escludono i dati sulle loro qualificazioni formali (per es. grado d'istruzione, ecc.). Quelle che mancano sono soprattutto informazioni sui lavoratori con un'età superiore ai 45 anni.

Se si confrontano le diverse opzioni realizzabili (per esempio il part-time legato all'età, il lavoro di gruppo, la pianificazione preventiva del personale) un ruolo decisivo spetta allo sviluppo di competenze. L'organizzazione tecnocratica dello sviluppo di competenze tuttavia non risulta adatta a creare le condizioni per l'impiego ulteriore di lavoratori anziani. Essa deve partire invece da processi e meccanismi di regolazione autonoma ed allo stesso tempo deve essere integrata nello sviluppo del personale e dell'organizzazione imprenditoriale.

#### 2. I trends demografici ed i loro effetti sul mercato del lavoro

##### 2.1. I cambiamenti demografici e del potenziale occupazionale

Lo sviluppo demografico della popolazione tedesca è caratterizzato da due tendenze a lungo termine: a causa della diminuzione delle nascite la popola-

\* Traduzione dal tedesco a cura di Alessandra Bagané e Daniela Catrini.

<sup>o</sup> Istituto per le scienze del lavoro della Ruhr-Universität Bochum.

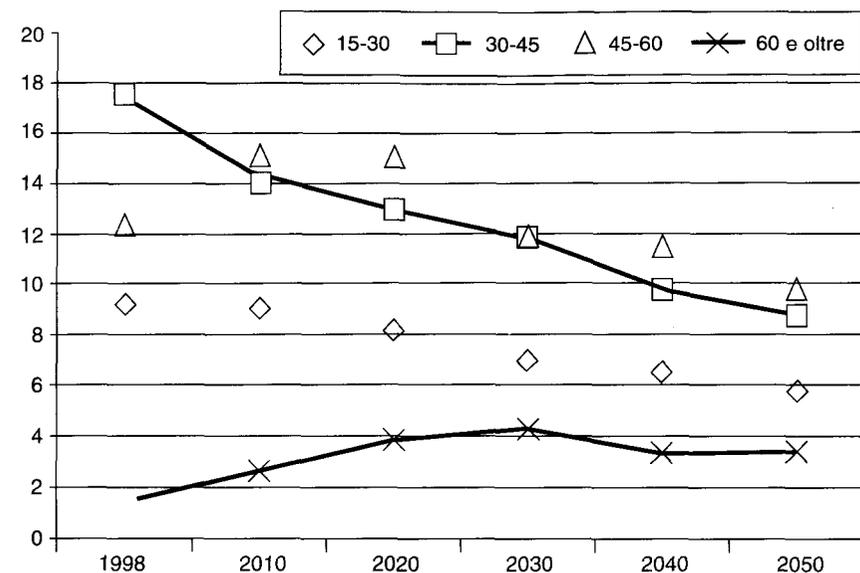
zione passerà dai 82,04 milioni del 1998 ai 65,78 milioni (nel caso di un basso tasso d'immigrazione: 140.000 unità annue) oppure ai 73 milioni nel 2050 (nel caso di un tasso elevato d'immigrazione: 260.000 unità annue). Parallelamente a questa tendenza ci sarà un aumento continuo delle aspettative medie di vita. L'attuale prognosi dell'Istituto tedesco per le ricerche economiche (DIW) sostiene che già nel 2050 il tasso degli ultrasessantenni – circa il 22,38% nel 1998 – arriverà al 44,40% nel caso di un tasso d'immigrazione contenuto. Con un tasso netto più alto risulterebbe un aumento fino al 42,66%. Allo stesso tempo la percentuale di persone sotto i 60 anni diminuirà dal 77,61% al 55,60% (con un'immigrazione contenuta) oppure al 57,35% (con un'immigrazione elevata). La popolazione tedesca dovrà pertanto confrontarsi con un cambiamento drammatico: in futuro ci saranno sempre meno giovani e sempre più anziani. Questo cambiamento è riscontrabile non solo in Germania, bensì anche negli altri paesi europei, negli Stati Uniti ed in Giappone<sup>1</sup>. Tuttavia questo sviluppo ricopre un'importanza diversa a seconda del paese in questione. Il Giappone e l'Italia sono particolarmente colpiti da questo sviluppo. In Italia, per esempio, l'età media passerà dai quarantun anni nel 2000 ai cinquantatré anni nel 2050 (cfr. United Nations, 2000).

Le conseguenze di un simile sviluppo demografico si rispecchieranno nella struttura del potenziale occupazionale<sup>2</sup> a disposizione del mercato tedesco del lavoro interno ed esterno. Vi sono tesi che prevedono uno spostamento strutturale di una certa importanza: secondo i calcoli del DIW (cfr. Schulz, 2000) e dell'Istituto per le ricerche sul mercato del lavoro e professionale (IAB) (cfr. Fuchs e Thon, 1999) il potenziale occupazionale diminuirà in modo drastico a partire dal 2010. Previsioni attuali del DIW affermano che nel 2050 il tasso delle persone in età lavorativa ammonterebbe solo ai tre quarti del livello attuale (cfr. Schulz, 2000, p. 3 segg.). A seconda del tasso d'immigrazione, la percentuale dei lavoratori si abbasserebbe da 40,6 milioni (1998) a 27,3 milioni (immigrazione contenuta) oppure a 31 milioni (immigrazione elevata). Anche i calcoli di Fuchs/Thon dell'IAB mostrano risultati simili (cfr. Fuchs e Thon, 1999). Con la diminuzione del potenziale occupazionale aumenterà l'età media dei lavoratori (cfr. fig. 1).

L'abbassamento del potenziale occupazionale dipenderà dallo sviluppo della percentuale occupazionale femminile e degli immigrati. Poiché molti paesi europei presentano un simile sviluppo demografico è lecito domandarsi da quali paesi esteri potrebbero provenire i lavoratori immigrati. Oltretutto anche i paesi dell'Europa orientale ed i paesi asiatici verranno messi a confronto a medio e lungo termine con il problema dello sviluppo demografico. L'esperienza passata ha dimostrato che, nonostante vi sia il diritto di libera scelta del domicilio all'interno dell'Unione Europea, la migrazione tra i paesi europei

1. In Giappone la popolazione invecchia ancora più velocemente che negli altri paesi industrializzati (vedi *VDI-Nachrichten*, 12 gennaio 2001, n. 2, p. 5).

2. Secondo lo IAB il potenziale occupazionale consiste nei lavoratori attivi, in quelli disoccupati - registrati all'ufficio di collocamento - e nelle cosiddette "riserve". Sul modo ed il metodo di calcolo su cui si basa lo IAB vedi Fuchs 1998.



Fonte: Schulz, 2000.

Fig. 1 – Sviluppo del potenziale occupazionale secondo i calcoli del DIW

non è stata all'altezza delle aspettative. Anche i più recenti casi di *green card* dimostrano che i problemi strutturali del mercato della manodopera tedesca non possono essere risolti solamente per mezzo dell'immigrazione<sup>3</sup>.

Anche se si presuppone un aumento sproporzionato dell'immigrazione ed un'elevata percentuale di occupazione femminile<sup>4</sup> non si riuscirà comunque a compensare la diminuzione del potenziale occupazionale.

Pertanto in un prossimo futuro le imprese si dovranno confrontare con una riduzione dei lavoratori giovani ed un aumento dei lavoratori più anziani e di conseguenza aumenterà sia la concorrenza fra le aziende per assumere lavoratori giovani che la necessità di disporre dei giovani sul mercato del lavoro il

3. In base all'accordo fra il governo federale tedesco e le associazioni del ramo dell'informazione e della comunicazione, possono ricevere un permesso di lavoro limitato a cinque anni fino a 20.000 specialisti della tecnologia dell'informazione. Dall'agosto del 2000 fino alla fine di gennaio del 2001 sono stati concessi circa 5.000 permessi di lavoro a specialisti stranieri (Cfr., Centrale di collocamento dell'ente federale per il lavoro, Bonn). La maggior parte di questi specialisti stranieri proveniva dall'India (circa 1.000), seguiti dall'Ex-Unione Sovietica e dalla Romania. Anche se si considera che il ramo della tecnologia dell'informazione a livello internazionale non si può comparare con altri rami in cui sono presenti specialisti e dirigenti altamente qualificati, questi dati tolgono ogni tipo di illusione.

4. Per mostrare in quale modo potrebbe svilupparsi il potenziale occupazionale tedesco Fuchs e Thon hanno elaborato diverse proiezioni partendo da alcuni dati sull'immigrazione (cfr. Fuchs e Thon, 1999).

più presto possibile. Questo sviluppo porterà con sé la richiesta di ridurre il periodo dell'apprendistato professionale e degli studi universitari<sup>5</sup>.

In Giappone si assiste attualmente al seguente fenomeno: la percentuale di giovani che iniziano la loro attività professionale in anticipo – e che quindi non concludono la loro formazione professionale – è in aumento<sup>6</sup>, portando ad una forte diminuzione dei lavoratori specializzati. Applicando le esperienze del Giappone ai dati attuali tedeschi, si presume che aumenti notevolmente la concorrenza – per altro già esistente – riguardo al reclutamento degli specialisti e dei quadri dirigenti. Di fronte a questo cambiamento, diventa ancora più attuale la problematica dell'ulteriore occupazione in particolare degli specialisti e dei dirigenti anziani.

Allo stesso tempo perderebbe validità la tesi che si legge spesso nella letteratura critica, cioè che gli incentivi ai lavoratori più anziani provocherebbero inevitabilmente lo svantaggio di quelli più giovani (Kratzer, Döhl e Sauer, 1998, p. 200). Inoltre ricerche empiriche dimostrano che i paesi con una percentuale più alta rispetto all'Germania di lavoratori compresi fra i 55 ed i 64 anni hanno un tasso di disoccupazione più basso (Blöndal e Scarpetta, 1999)<sup>7</sup>. Sarebbe tuttavia ingenuo credere che l'ulteriore impiego di lavoratori più anziani conduca inevitabilmente ad una diminuzione della percentuale dei disoccupati. A causa dello sgravio delle indennità e della riduzione dei contributi sociali, l'impiego di persone più anziane ha comunque indirettamente degli effetti positivi sul mercato del lavoro<sup>8</sup>.

## 2.2. Il valore limitato del potenziale occupazionale rispetto al futuro mercato del lavoro

Se si prende in considerazione solamente il possibile sviluppo della percentuale occupazionale, non si hanno dati sufficienti per analizzare i cambiamenti sul mercato del lavoro. L'opinione sostenuta implicitamente in questo contesto – e cioè che il potenziale occupazionale sia una grandezza da utilizzare a piacere e da manovrare facilmente dal punto di vista quantitativo – rende difficile la riflessione sulla problematica dell'impiego ulteriore di persone anziane e nasconde i problemi strutturali che ciò porta con sé. Particolarmente interessanti sarebbero per esempio informazioni sulle competenze dei lavoratori<sup>9</sup>. Le qua-

5. Nel corso di questo sviluppo si osserva l'aumento dei toni veementi nel chiedere l'eliminazione di alcuni contenuti dei corsi professionali ed universitari per poter ridurre poi i tempi di studio o per rinunciare del tutto a corsi inadatti.

6. Vd. *VDI-Nachrichten*, 2001, n. 2, p. 5.

7. Si deve comunque considerare che è problematico comparare stati tra loro. In ogni caso le differenze sono talmente grandi che si può parlare in ogni caso di una tendenza.

8. Scharf arriva alla conclusione che un ampio sistema di sicurezza sociale – a condizione che venga completamente finanziato dalle tasse – non danneggi la competitività di un paese (cfr. Scharf, 2000).

9. Le aziende impiegano i lavoratori perché suppongono che questi possiedano competenze necessarie per svolgere certe mansioni.

lificazioni formali sono i primi riferimenti sulle loro competenze, ma il valore delle qualificazioni formali diminuisce con l'aumentare dell'età dei lavoratori.

Ciò si può attribuire al fatto che le nozioni acquisite durante la formazione professionale vengono dimenticate e/o invecchiano. Allo stesso tempo i lavoratori acquisiscono nuove competenze nel corso della loro attività professionale, per esempio, sotto forma di nozioni tecniche, di esperienza ed abilità. Le informazioni su questo tipo di competenze hanno più valore di quelle sui corsi di studi, specialmente se prendiamo come esempio gli specialisti ed i dirigenti.

Oltre ai dati sull'offerta di manodopera (cioè sui futuri lavoratori e le loro competenze) sono indispensabili anche i dati sulla richiesta di manodopera e delle relative competenze. Su questo punto le opinioni dei critici differiscono molto. Alcuni ricercatori affermano persino che gli effetti della razionalizzazione dovuta ai cambiamenti tecnologici e strutturali aumenteranno e che verranno a mancare posti di lavoro.

A causa delle informazioni deficitarie sul futuro sviluppo del mercato del lavoro<sup>10</sup> si consiglia di trattare con cautela questa tesi. Anche le tesi sulla riduzione drammatica del potenziale occupazionale trattate nella letteratura e considerate plausibili sono da prendere in considerazione con prudenza. Una superficiale volontà d'azione non renderà giustizia alla problematica dell'impiego ulteriore di persone anziane nel mondo del lavoro.

## 2.3. Le condizioni per l'aumento dell'occupazione di persone anziane

Il prepensionamento è la regola. Nel 2000 in Germania l'età media delle persone andate in pensione era 60,5% per gli uomini e 58,5% per le donne<sup>11,12</sup>. Conformemente alla riforma delle pensioni il livello pensionabile verrà gradualmente alzato: chi vorrà andare in pensione in anticipo dovrà far fronte a svantaggi finanziari. In tal modo saranno sempre meno i lavoratori di età avanzata disposti a terminare la loro attività lavorativa in anticipo.

Il confronto con altri paesi porta all'aspettativa fondata che in Germania la percentuale di lavoratori più anziani possa senz'altro aumentare. Secondo l'Oecd la percentuale dei lavoratori con un'età compresa tra i 55 e i 64 anni sarebbe molto più alta di quella in Germania (38,8%) in paesi quali la Svizzera (71,3%), la Norvegia (66,9%), il Giappone (63,8%), la Svezia (63%), gli Usa (57,7%) e la Danimarca (50,4%). Tuttavia in Italia sarebbe ancora più

10. In questo contesto si richiama l'attenzione su una pubblicazione di Blasche e Plath in cui si fa riferimento alla difficoltà di trarre informazioni su "la dinamica ed i meccanismi dei processi sul mercato del lavoro e delle possibilità di intervento politica" in base ai "dati disponibili" (Blaschke e Plath, 2000, p. 462).

11. Cfr. Associazione dei pensionati.

12. Solo una minima parte dei lavoratori esce dalla vita professionale per il raggiungimento del limite d'età pensionabile (65 anni).

bassa (26,9%)<sup>13,14</sup>. Anche se nei prossimi cinquant'anni la situazione dei lavoratori in età avanzata sul mercato del lavoro migliorasse – a condizione che le previsioni siano esatte – i problemi strutturali legati all'impiego ulteriore di questo gruppo di lavoratori rimarrebbero comunque. La percentuale di lavoratori più anziani può aumentare solamente se cambia la prassi occupazionale delle aziende. Per questo bisogna cercare di analizzare le possibili soluzioni.

### 2.3. Le condizioni dei lavoratori più anziani sul mercato del lavoro esterno ed interno

Il grado e la durata della disoccupazione di lavoratori in età avanzata indicano la precaria situazione sul mercato del lavoro interno ed esterno di questo gruppo di persone. Tra coloro che sono disoccupati da lungo tempo si rileva una maggiore presenza di lavoratori anziani, per i quali un lungo stato di disoccupazione è la regola (cfr. fig. 2). Questo fenomeno colpisce specialmente le donne.

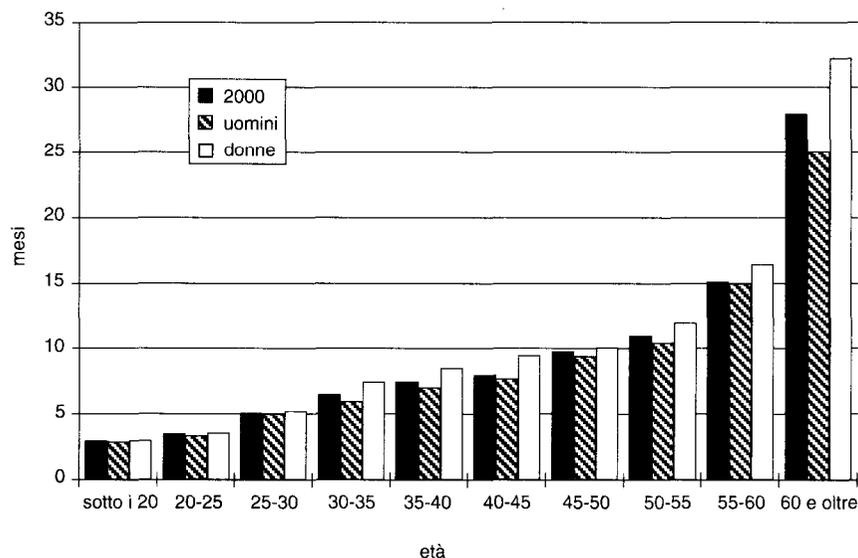


Fig. 2 – Durata media di disoccupazione (2000)

13. I dati percentuali si riferiscono al 1998 (cfr. Oecd, 1999).

14. In base a dati recenti dell'Ente federale per il lavoro la quota occupazionale tedesca è la seguente: 50enni-55enni: 91% nell'ovest e 93,2% nell'est, 55enni-60enni: 78,6% nell'ovest e 83,3% nell'est e 60enni-65enni: 33,7% nell'ovest e 21,4% nell'est (fonte: Istituto per ricerche sul mercato del lavoro e per le ricerche professionali, (IAB) 2001).

### 3. Le condizioni dei lavoratori più anziani sul mercato del lavoro esterno ed interno

Il grado e la durata della disoccupazione di lavoratori in età avanzata indicano la precaria situazione sul mercato del lavoro interno ed esterno di questo gruppo di persone. Tra coloro che sono disoccupati da lungo tempo si rileva una maggiore presenza di lavoratori anziani, per i quali un lungo stato di disoccupazione è la regola (cfr. fig. 2). Questo fenomeno colpisce specialmente le donne.

#### 3.1. Lavoratori anziani quali riserve nel processo di ristrutturazione aziendale

La nuova ricerca gerontologica, pur non avendo completamente confutato il determinismo fra età ed abbassamento del rendimento sia mentale che fisico, ha comunque portato ad una differenziazione (cfr. Ilmarinen, 2000; Kruse, 2000). Dalla maggior parte delle ricerche su questo tema risulta che le differenze di rendimento sono maggiori tra le persone della stessa età che tra due gruppi di persone di età differente (cfr. Kruse, 2000; p. 76 segg.). L'età non è assolutamente l'unico e neppure il fattore dominante in base a cui si misura la capacità di rendimento e di sopportazione. Fattori come il livello educativo, l'esercizio mentale e fisico, l'attività lavorativa, ecc. esercitano un influsso maggiore dell'età anagrafica<sup>15</sup>. Perciò è senz'altro giustificato parlare di un "invecchiamento umano" (*human ageing*) (cfr. Walker, 1997; Koller-Plath, 2000).

Benché il "modello deficitario dell'invecchiamento" non sia più sostenibile a causa dei risultati empirici e delle analisi scientifiche, esso resta ancora profondamente radicato nella cultura aziendale, anche questo lo dimostrano ricerche empiriche. Una ricerca attuale dell'Istituto federale sulla ricerca del lavoro (BIBB) rileva che la percentuale di lavoratori anziani nelle aziende prese in esame è diminuita negli ultimi cinque anni (v. BIBB, 1999; p. 2). Nella prassi aziendale i lavoratori in età avanzata continuano ad essere le riserve per eccellenza nel processo di ristrutturazione aziendale. Finora le imprese sono riuscite a distanziarsi completamente dallo sviluppo demografico facendo in modo che il ritmo d'invecchiamento degli impiegati ed il rischio legato all'invecchiamento delle competenze non siano venuti alla luce nel pieno della loro portata. Molte aziende quindi non sono sufficientemente consapevoli del problema delle sfide economiche e di politica del personale che derivano dal cambiamento delle strutture generazionali.

15. Le attività professionali esercitate influiscono in modo decisivo sulle capacità dei più anziani. Una tale situazione richiede pertanto che i responsabili del personale rivestano un ruolo chiave riguardo all'impiego dei dipendenti più anziani.

### 3.2. Il rischio di dequalificazione

I risultati delle attuali ricerche rilevano che le questioni di salute non rivestono una grande importanza per l'impiego dei lavoratori più anziani<sup>16</sup> (Hacker, 1996; Bullinger-Enderlein, 1996), mentre spetta un ruolo chiave alla problematica dello sviluppo di competenze ed all'integrazione organizzativa dei dipendenti. Inoltre l'integrazione dei lavoratori più anziani nell'attività aziendale ha luogo solo se sia le aziende che i dipendenti la considerano vantaggiosa. I cambiamenti economici strutturali, l'utilizzo di nuove tecnologie, le nuove forme di organizzazione del lavoro ed il veloce invecchiamento del sapere esigono dai lavoratori delle competenze specialistiche, organizzative e sociali completamente diverse. Le seguenti frasi fatte dominano l'attuale discussione: più flessibilità, disponibilità a qualificarsi ed agire e pensare in modo imprenditoriale durante tutta la vita lavorativa. Oltre a ciò si richiama l'attenzione sul fatto che l'attività lavorativa supera sempre i limiti materiali, temporali e sociali. Secondo Voß-Pongartz si parla di un nuovo tipo di lavoratore: il lavoratore imprenditoriale. Sono necessari una forte capacità di agire in senso economico ed il controllo sul proprio lavoro legati ad una capacità autonoma di organizzarsi pragmaticamente. Di fronte allo sviluppo tecnologico ed ai cambiamenti strutturali riveste un ruolo decisivo la diffusione di innovazioni all'interno dell'azienda. Le possibilità ed i limiti di questa diffusione dipendono dalla rispettiva struttura del personale e delle competenze. I diversi gruppi di dipendenti, per esempio specialisti, dirigenti oppure lavoratori qualificati e non qualificati, hanno tutti compiti diversi per quel che riguarda la realizzazione di innovazioni. E soprattutto gli specialisti ed i dirigenti hanno un ruolo chiave nell'organizzazione del cambiamento strutturale: sono loro a decidere sul "se e come". Il sapere tecnico, l'esperienza e le competenze degli specialisti e dei dirigenti più anziani – nel passato corresponsabili delle innovazioni – sono particolarmente interessanti per le aziende.

Dal punto di vista dell'organizzazione innovativa rappresentano un ostacolo importante non solo scarse competenze, ma anche competenze "antiquate".

I seguenti dati empirici dimostrano che un'alta qualificazione formale non protegge dalla disoccupazione in età avanzata<sup>17</sup>. Di conseguenza la distensione sul mercato del lavoro degli ingegneri meccanici e chimici ha provocato una tendenza contraria riguardo al gruppo dei lavoratori più giovani e più anziani (v. figg. 3 e 4). Per questo si parla di un mercato del lavoro "diviso"<sup>18</sup>. Questo sviluppo si rivela nelle offerte di lavoro rivolte agli specialisti ed ai dirigenti tecnici e di scienze naturali, con esclusione di quelli della tecnologia dell'informazione.

16. Questo vale in prima linea per le nuove forme organizzative del lavoro che richiedono ai lavoratori meno sforzi fisici rispetto a quelle che appartengono al sistema produttivo tayloristico (v. Frerichs 1998; p. 180 segg.; Kratzer, Döhl e Sauer, 1998; p. 203).

17. I lavoratori anziani poco qualificati vengono colpiti ancora più dal fenomeno della disoccupazione.

18. I dati seguenti provengono dalla Centrale di collocamento dell'Ente federale per il lavoro a Bonn.

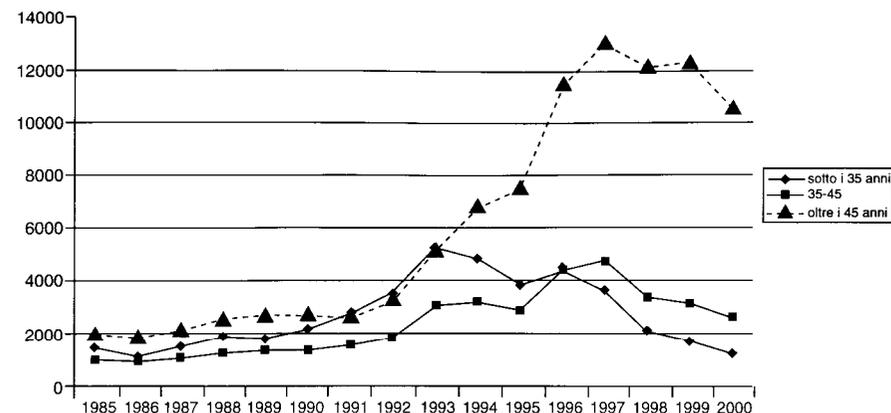


Fig. 3 – Ingegneri meccanici disoccupati a seconda dell'età (2000)

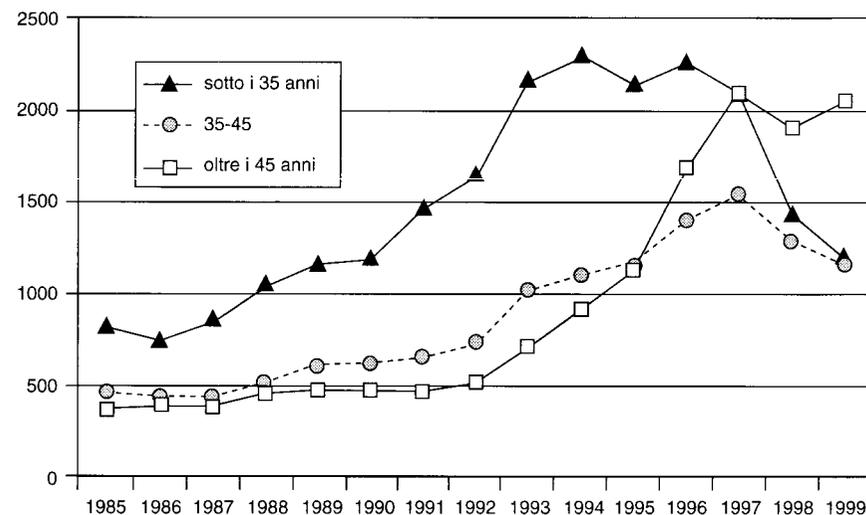


Fig. 4 – Chimici disoccupati (2000)

A causa dei rapidi cambiamenti tecnici ed organizzativi sono colpiti dalla dequalificazione soprattutto gli specialisti ed i dirigenti più anziani<sup>19</sup> tecnico-

19. Secondo gli esperti, le statistiche dell'Ente federale per il lavoro risultano deficitarie dal punto di vista dei cambiamenti strutturali perché spesso in ritardo sull'attuale sviluppo del mercato del lavoro. Le statistiche, per esempio, non offrono informazioni sul mercato dei biotecnici visto che mancano le relative categorie di registrazione. In ogni caso lo sviluppo di questo segmento è particolarmente interessante dal punto di vista dei cambiamenti strutturali sul mercato del lavoro.

scientifico gli specialisti ed i dirigenti altamente qualificati devono infatti attualizzare costantemente le loro cognizioni tecniche.

### 3.3. Il rischio di perdere il sapere legato all'esperienza

Durante la loro vita professionale i membri di un'organizzazione acquistano competenze utili per l'azienda quali nozioni tecniche, esperienza e capacità. A causa delle strategie di *out sourcing* aziendale, le competenze dei dipendenti più anziani vanno perdute. Questa perdita ha come conseguenza che le esperienze devono venir fatte di nuovo. Se questo si vuole evitare, si devono utilizzare in modo appropriato le competenze dei lavoratori più anziani.

In passato la perdita di know-how, di esperienze e di capacità nelle aziende non sono stati problematizzate quasi per nulla. Attualmente è cambiato il modo di valutare questa situazione (cfr. Plath, 2000; Koller e Plath, 2000). Questo però non significa che sia già cambiato l'atteggiamento degli imprenditori nei confronti dei dipendenti più anziani.

Riguardo al know-how tratto dall'esperienza c'è il rischio di farsi lasciar prendere da un'armonia illusoria: non tutte le esperienze che i dipendenti hanno fatto durante la loro vita lavorativa risultano utili per assolvere compiti che cambiano costantemente oppure per accelerare processi innovativi. Inoltre questa illusione ingiustificata delude le aspettative sia dei dirigenti che dei lavoratori più anziani presi in considerazione. Tuttavia attualmente mancano i criteri per analizzare, valutare e rendere trasparente il potenziale delle esperienze e delle capacità dei dipendenti anziani. Questo deficit ne ostacola l'impiego razionale in base a compiti e capacità e mette in dubbio la legittimazione dell'attuale prassi. Per quanto riguarda l'impiego del personale, le decisioni selettive necessarie devono essere rese trasparenti per far sì che esse non siano basate su stereotipi quali la capacità di rendimento delle persone più anziane.

Nella letteratura specializzata si ricorre velatamente all'argomento che il personale abbia un ruolo determinante sullo sviluppo aziendale. Bisognerebbe "prendersi cura" del personale, soprattutto nel caso dei dipendenti più anziani, (v. Kistler, 2000, p. 123) o meglio trattarli con cura (v. Döhl, 2000, p. 130 segg.). Questa tesi implica molti malintesi. L'opinione che tutti i lavoratori – indipendentemente dalle loro competenze – siano da considerare delle risorse umane equivalenti fra loro non è conciliabile con le esperienze sul mercato del lavoro sia interno che esterno. Di conseguenza questa interpretazione errata fa sì che i problemi strutturali che sorgono dall'impiego ulteriore di lavoratori più anziani rimangano nascosti. Inoltre la metafora del "prendersi cura" contrasta la richiesta di un aumento dell'autonomia<sup>20</sup>. Non si riconosce infatti che il personale possa avere sia un effetto incentivo che limitativo sullo sviluppo di un'azienda. Una tale metafora non è quindi adatta al nuovo orientamento della

20. Le metafore hanno un ruolo importante per il management organizzativo (cfr. Schlee e Kieser, 2000).

politica del personale richiesto nel contesto dell'impiego ulteriore dei lavoratori più anziani.

### 3.4. La problematica degli incentivi

Nel corso della vita lavorativa le competenze acquisite durante la prima formazione professionale perdono sempre più importanza per le aziende, risultano antiquate o vengono dimenticate. Allo stesso tempo i costi del personale e specialmente i costi pro lavoratore aumentano con l'andare del tempo sia a causa delle convenzioni contrattuali, dell'anzianità aziendale o delle prestazioni sociali supplementari. La dinamica salariale e lo sviluppo di competenze si distanziano l'una dalle altre. Se i lavoratori non sviluppano le loro competenze professionali finalizzate in accordo al loro impiego c'è il rischio che la discrepanza fra salari e competenze diventi sempre più grande<sup>21</sup>. La discrepanza fra i salari e le competenze aumenta gradualmente fino al punto in cui le aziende considerano più vantaggioso impiegare un giovane che ha appena terminato gli studi o i corsi professionali piuttosto che un cinquantenne con esperienza professionale<sup>22</sup>. A questo punto è evidente che il problema maggiore per l'impiego di lavoratori più anziani è la "svalutazione" di competenze e non l'invecchiamento fisiologico.

Teoricamente esistono due possibilità per chiudere il gap fra qualificazioni e retribuzioni: aumentare il livello qualificativo in base alla retribuzione oppure adattare i salari alle competenze. Quest'ultima alternativa però è quasi irrealizzabile nella prassi ed inoltre non sarebbe fondato attuare innovazioni partendo da salari e competenze professionali bassi. Sarebbe da verificare fino a che punto l'attuale richiesta di ridurre i privilegi per lavoratori anziani (cfr. Klös, 2000) porti ad un appianamento della problematica.

Se le competenze devono essere legate ai salari bisogna sviluppare ed introdurre degli incentivi per motivare i dipendenti a sviluppare le loro competenze aziendali. In ogni caso si deve ricorrere a tali incentivi mentre i lavoratori sono professionalmente ancora attivi per impedire che diventino disoccupati dai 55 anni in poi.

Tuttavia non è chiaro attualmente in che modo sviluppare sistemi per ricompensare gli sforzi dei dipendenti nello sviluppare le loro competenze<sup>23</sup>: basta ricompensare la semplice partecipazione ad un corso di qualificazione oppure solo nel caso che le nuove competenze acquisite si riflettano nell'aumento di produttività e/o in un'accresciuta qualità dei prodotti e dei servizi. Gli at-

21. Quest'affermazione non è da confondere con la tesi della discrepanza crescente fra produttività e costi salariali discussa da Frerichs (v. Frerichs, 1998, p. 46).

22. Visto che attualmente mancano criteri selettivi adeguati è problematico legittimare tali decisioni.

23. Inoltre bisogna adattare i sistemi d'incentivi alla rispettiva forma di integrazione organizzativa dei dipendenti più anziani. Questo vale anche per la remunerazione delle diverse forme di gruppi di lavoro di età eterogenea ed omogenea.

tuali sistemi promuovono piuttosto metodi di perfezionamento scolastici esterni e non lo sviluppo di competenze di propria iniziativa<sup>24</sup>.

#### 4. L'analisi dei punti deboli dell'impiego ulteriore di lavoratori in età avanzata

Molte proposte per la soluzione del problema dei cambiamenti demografici non sono nuove: per esempio l'introduzione del part-time<sup>25</sup>, lo sviluppo di corsi di qualificazione per lavoratori più anziani oppure l'integrazione degli anziani in azienda<sup>26</sup>. Se si cerca di rimediare ad un'azione evidente è importante valutare e dare un nuovo orientamento a queste attività. Si tratta di scoprire perché le rispettive attività non abbiano avuto il successo desiderato, per quali motivi ci siano stati effetti in parte non intenzionati e se certe attività non siano controproducenti all'impiego dei lavoratori più anziani. Bisogna analizzare i malintesi che hanno portato entrambe le parti (azienda e lavoratori) ad aspettative che non possono essere corrisposte. Queste aspettative deluse sono un ostacolo decisivo all'impiego ulteriore di dipendenti anziani.

A questo punto tuttavia bisogna ricordare che non esiste un'unica soluzione del problema, una cosiddetta *one-best-way*<sup>27</sup>, e di conseguenza sarebbe poco efficiente cercarla. È invece necessario esaminare a fondo i motivi oggettivi, temporali e reali dell'esclusione di dipendenti anziani dal mondo del lavoro.

##### 4.1. Orari di lavoro flessibili e part-time per lavoratori più anziani

Di fronte alle varie intenzioni che i diversi attori aziendali perseguono con gli orari di lavoro flessibili, i seguenti argomenti si occupano della problematica del part-time per dipendenti anziani. Per quanto riguarda gli orari flessibili si tratta essenzialmente di quanto segue:

- un'augmentata capacità di reagire alle esigenze del mercato e della produzione di prodotti e servizi (qualità più alta, ciclo vitale più corto e un numero maggiore di prodotti): adattare la richiesta di manodopera alle esigenze del mercato e della produzione;

24. Di solito corsi esterni e scolastici di specializzazione non hanno gli effetti desiderati. Di maggior interesse sono invece attività per lo sviluppo di competenze orientate alle necessità individuali dei dipendenti.

25. A questo proposito non si contesta che nella prassi si fa uso frequente della nuova regolamentazione del part-time legato all'età. È incerto però se l'intenzione iniziale di creare un passaggio graduale verso la pensione venga poi realizzata.

26. Il DGB (Federazione dei sindacati dei lavoratori tedeschi), per esempio, ha elaborato nel 1975 un programma per lavoratori più anziani (DGB, 1975).

27. Sulla problematica delle teorie che preferiscono la cosiddetta *one-best-way*: cfr. Ortmann, 1995.

- utilizzare in modo più effettivo i mezzi tecnici aziendali (per esempio impianti produttivi ad alta intensità di capitale): ciò dipende dall'aumentata divisione dell'orario di lavoro e dell'azienda;
- ridurre i costi del personale e in seguito sostituire forme costose dell'orario lavorativo con forme meno costose (cfr. Bosch, 2000).

Rendere più flessibili gli orari lavorativi (nel senso di poter scegliere quando e fino a quando lavorare) incontra principalmente sia l'interesse dei dipendenti che delle aziende. È incerto però se questi interessi siano complementari per quanto riguarda gli effetti desiderati ed indesiderati degli orari flessibili. Per i dipendenti è di maggior importanza adattare la durata e la tipologia dell'orario di lavoro alle proprie esigenze. Orari flessibili offrono loro una maggiore "indipendenza individuale sul tempo" che stimano estremamente positiva. Secondo gli interessi delle aziende, si tratta di un uso della manodopera conforme al ritmo delle richieste del mercato e del processo produttivo. Questo sviluppo porta a nuovi limiti del lavoro, ad una nuova definizione della relazione fra "lavoro" e "vita" e quindi ad un distacco dal rapporto di lavoro normale (cfr. Pongratz-Voß, 2000). La letteratura scientifica non è unanime nel sostenere che queste tendenze includano tutti i membri dell'organizzazione oppure solo certi gruppi di dipendenti (cfr. Kühl, 2000).

Peggiorando le condizioni per un regolamento del prepensionamento e promuovendo il part-time legato all'età (vedi la legge sul part-time per lavoratori anziani (ATZG) del 23/07/1996) il governo voleva incoraggiare le aziende a modificare la loro prassi del prepensionamento a favore del part-time che renderebbe possibile andare in pensione gradualmente<sup>28</sup>. La legge sul part-time cui i lavoratori possono fare ricorso a partire dai 55 anni non è stata sfruttata quasi per nulla. Inizialmente era stato possibile formare dei blocchi annuali: i dipendenti in età avanzata potevano lavorare sei mesi ed essere dispensati dal lavoro per la seconda metà dell'anno. La nuova legge sulla sicurezza sociogiuridica della regolamentazione flessibile dell'orario di lavoro ne ha alzato la durata da due a sei anni: in seguito a questa legge è possibile lavorare "in blocco" da uno a tre anni<sup>29</sup>. Inoltre i criteri per riassegnare i posti liberi sono stati attenuati e la proroga per il riassegnamento è stata ampliata a quattro anni.

Il part-time per lavoratori anziani viene sussidiato dall'Ente federale [tedesco, N.d.Tr.] per il lavoro ed in accordo con esso sono state prese anche decisioni contrattuali (cfr. Associazione degli accademici e dei dirigenti dell'industria chimica, 2000). Le norme dell'Ente federale ed i contratti sono però due regolamentazioni giuridiche distinte ed indipendenti le une dalle altre<sup>30</sup>. Spes-

28. Nel passato le grandi imprese hanno offerto concetti di part-time per lavoratori più anziani che però non hanno avuto successo nell'attuazione aziendale. Gli ostacoli principali sarebbero stati i danni finanziari (v. Frerichs, 1997, p. 110 segg.) e le supplementari difficoltà organizzative.

29. V. Legge per lo sviluppo del part-time legato all'età – BGBI, p. 2494 e la seconda Legge per lo sviluppo del part-time legato all'età – BGBI (2000), p. 910.

30. Le regolamentazioni contrattuali prevedono, per esempio, un incremento di massimo 10 anni del part-time legato all'età (per esempio nell'industria metallurgica). Se i lavo-

so però le norme contrattuali per il part-time legato all'età si riallacciano a quelle dell'Ente federale per il lavoro. Il contratto collettivo dell'industria chimica che contiene norme programmatiche prevede un aumento del 40% del part-time legato all'età. Inoltre vi è contenuto quanto segue: "Il dipendente che lavora part-time deve ricevere come minimo il 70% dello stipendio netto che ha ricevuto finora e se fa parte di una categoria lavorativa minore l'85%" (Associazione degli accademici e dei dirigenti dell'industria chimica, 2000). Si parla di somme esonerate dai contributi sociali.

Oltre al part-time promosso dall'Ente federale per il lavoro esiste anche un altro tipo di part-time: il datore di lavoro aumenta sia il salario che i contributi sociali. Nel caso in cui l'azienda non voglia assegnare il posto ad un disoccupato oppure ad un apprendista, l'Ente può rifiutare il rimborso dei contributi.

Esperienze recenti mostrano che la nuova regolamentazione del part-time legato all'età incontra una maggiore accettabilità rispetto alle norme giuridiche precedenti (cfr. Klammer e Weber, 2001). I mezzi dell'Ente federale per il lavoro e le convenzioni contrattuali riducono i danni finanziari per i dipendenti in questione e la possibilità di lavorare "in blocco" elimina le difficoltà organizzative che sorgono dalla realizzazione del part-time per lavoratori più anziani.

Il lavoro diviso in blocchi temporali offre alle aziende il vantaggio di sapere in anticipo quando i dipendenti più anziani si ritireranno dalla vita lavorativa, avendo così la possibilità di sfruttare il loro know-how sperimentale.

Nel 2000 si è ricorso al sussidio dell'Ente federale per il lavoro in 35.000 casi di part-time. Gli esperti dell'Ente lavoro partono dalla supposizione che il numero dei part-time sovvenzionati dall'Ente stesso aumenterà di tre-quattro volte. Un'attuale inchiesta condotta tra i sindacalisti ed effettuata dal WSI a Düsseldorf (Istituto per economia e sociologia) presuppone un numero ancora più alto.

È vero che la metà delle imprese intervistate dal WSI offrono sia la possibilità di lavorare "in blocco" sia quella di andare in pensione gradualmente, di regola però viene realizzata la prima e non la seconda delle due opzioni<sup>31</sup>. Pertanto l'intenzione primaria del governo di rendere possibile un passaggio graduale al pensionamento tramite il part-time non viene attuata nella prassi.

Per i lavoratori anziani l'ostacolo del part-time, inteso come una riduzione graduale dell'orario lavorativo, è l'alto dispendio organizzativo poiché aumenta la necessità di conciliare il flusso di informazioni e di materiali sia verso i clienti sia per la creazione di valore aggiunto e di accordare le esigenze lavorative dell'azienda e delle unità organizzative. Inoltre i dipendenti in questione devono possedere le rispettive competenze coordinative e comunicative per poter organizzare attivamente gli orari di lavoro.

ratori facessero uso del rispettivo part-time, lavorerebbero dai 50 ai 60 anni e non dai 60 ai 65 anni. Attualmente però anche i lavoratori in un'età compresa fra i 60 ed i 65 anni figurano dipendenti attivi nella statistica dell'Ente federale per il lavoro.

31. Questo dato corrisponde alle esperienze degli esperti dell'Istituto per ricerche sul mercato del lavoro e per le ricerche professionali (cfr. Ellguth e Koller, 2000).

È incerto se il riassetto del part-time legato all'età abbia portato i dipendenti più anziani ad una prolungata attività professionale. Gli esperti che conoscono il part-time nella prassi dubitano che l'impiego ulteriore di lavoratori anziani aumenterà. Vengono contestati anche gli effetti sulla politica dell'occupazione derivanti dal part-time legato all'età (cfr. Klös, 2000). Pertanto una gran parte delle aziende rinuncia agli indenizzi dell'Ente federale per il lavoro per evitare così il regolamento che prevede l'assegnamento dei posti di lavoro diventati liberi. Inoltre a causa della prevalenza del modello "in blocco", il part-time che viene attualmente praticato è lontano dal contribuire agli scopi individuali, aziendali e di politica occupazionale perseguiti tramite la flessibilizzazione degli orari lavorativi.

Infine, il part-time per lavoratori più anziani che viene praticato attualmente ha sostituito la prassi del prepensionamento e rappresenta piuttosto la possibilità per le aziende di non essere legate allo sviluppo demografico. Le possibilità ed i limiti di un "contratto aziendale intergenerazionale", nel senso che i più anziani continuano a lavorare mentre i lavoratori fra i 40 e i 55 anni sviluppano e rinnovano le loro competenze durante il lavoro, non vengono sondati. Pertanto l'attuale regolamentazione del part-time legato all'età conduce ad una stasi che ostacola le ricerche di forme innovative dell'organizzazione del lavoro.

#### 4.2. Gruppi di lavoro intergenerazionali

Anche in seguito alla famosa ricerca del MIT (Womack-Jones-Roos) ed alla successiva discussione sulla *lean-production* scoppiata nel mondo economico, politico e scientifico (Ortmann, 1995: p. 338 segg.), il lavoro di gruppo riveste un'importanza fondamentale in merito alla riduzione dei costi, all'aumento della produttività e della qualità dei prodotti e/o servizi (Kröll e Schnauber, 1997). In questa discussione scientifica il lavoro di gruppo viene considerato una forma moderna dell'organizzazione del lavoro (cfr. Minssen, 1999). All'introduzione del lavoro di gruppo è associata l'aspettativa che esso sia per le aziende lo strumento adatto a rendere utilizzabili i potenziali nascosti dei membri dell'organizzazione (v. Widmaier e Sauerwein, 1996, p. 31).

Lo stato assegna al lavoro di gruppo un ruolo importante nell'integrazione dei dipendenti più anziani. In un'attuale presa di posizione riguardo una migliore collaborazione intergenerazionale espressa dal Ministero federale [tedesco, N.d.Tr.] per la formazione e la ricerca viene affermato quanto segue: "un punto di partenza può essere il lavoro di gruppo intergenerazionale che fa uso dei potenziali innovativi dei diversi gruppi di età." (Ministero federale per la formazione e la ricerca).

L'introduzione del lavoro di gruppo ha come scopo l'assegnare ai dipendenti più anziani i compiti in base alle loro competenze personali. In tal modo si spera di evitare la prassi dei posti di lavoro concepiti per "risparmiare" i lavoratori più anziani, prassi che invece ha portato alla loro stigmatizzazione invece che tener conto del loro potenziale.

I team intergenerazionali sembrano offrire buone possibilità di praticare uno scambio didattico fra giovani ed anziani. Questi ultimi possono infatti imparare nuove tecniche dai giovani colleghi ed allo stesso tempo trasmettere loro la propria esperienza tramite un processo collettivo di qualificazione autonoma e di attività intersettoriali. È tuttavia incerto se e quanto i più anziani possano trarre profitto dal lavoro di gruppo come “nuova” forma di lavoro – vedi le riflessioni sul tema fatte da Schreurs (1996) – e c’è quindi da chiedersi se essi diventino automaticamente i “vincitori della modernizzazione” (v. Kratzer, Döhl e Sauer, 1998, p. 202 e segg.) attraverso l’introduzione del lavoro di gruppo.

Purtroppo la ricerca sul lavoro di gruppo offre finora pochissimi risultati empirici e teorici sulle possibilità ed i limiti del lavoro di gruppo nel processo d’integrazione dei lavoratori anziani. Inoltre è ancora incerto in base a quali condizioni aziendali il lavoro di gruppo si profili come un’alternativa vantaggiosa (area, periodo e luogo di impiego) rispetto ad altre forme organizzative ed in merito all’integrazione dei più anziani.

Finora i singoli lavoratori più anziani non entravano in contatto con altri lavoratori nelle aziende tramite il lavoro di gruppo, bensì attraverso altre forme organizzative (per esempio singoli posti di lavoro, lavoro alla catena di montaggio, ecc.). Questo tipo di socializzazione ed i modi di agire legati ad essa possono essere d’ostacolo all’impiego di gruppi di lavoro sia di età eterogenea che omogenea.

Sullo sfondo delle precedenti questioni non ancora chiarite c’è il rischio di cedere a un’armonia illusoria riguardo alla mutua assistenza fra i lavoratori più giovani e quelli più anziani. Tuttavia non si sostiene l’opinione che i processi dinamici all’interno dei gruppi di lavoro sarebbero marcati da un darwinismo sociale che porterebbe all’esclusione dei più anziani.

Benché nella letteratura critica si trovi molto materiale su questo tema ed esso sia un argomento frequente nelle discussioni scientifiche, secondo Minssen il lavoro di gruppo viene poco utilizzato nella prassi aziendale rispetto alla teoria (v. Minssen, 1997, p. 198 segg.). Dalle ricerche empiriche di Widmaier basate su una ricerca nell’industria meccanica risulta che solo alcune aziende intervistate fanno uso della forma strutturale innovativa del lavoro di gruppo (cfr. Widmaier e Sauerwein, 1996; Widmaier, 2000). Tuttavia i gruppi di lavoro intergenerazionali basati sul modello dell’apprendimento reciproco sono da considerare una forma strutturale innovativa del lavoro di gruppo<sup>32</sup>. Considerando il suo limitato impiego esiste il pericolo che sul tema “lavoro di gruppo e lavoratori più anziani” si porti avanti una discussione fantasma, lontana dalla realtà aziendale.

32. Sulla differenziazione fra lavoro di gruppo strutturale innovativo e strutturale conservativo cfr. anche Tullius, 1999.

#### 4.3. I limiti della pianificazione strategica del personale

La letteratura specializzata desta l’impressione che i problemi sorti dai cambiamenti demografici possano essere risolti a livello aziendale soprattutto tramite una pianificazione “corretta” e strategica del personale (cfr. Endres, 2000; Rothkirch, 2000). Questo parere è fondato su interpretazioni equivocate del potenziale che offre la pianificazione del personale. La componente sociale del sistema “azienda” viene però spesso trattata in modo unilaterale: gli aspetti economici o tecnici (cfr. Kröll, 1997) vengono messi completamente da parte, definendoli elementi di disturbo oppure vengono aggirati tramite norme o categorie morali<sup>33</sup>. Anche il tenere in considerazione solamente i costi risulta inadatto<sup>34</sup>. Nella prassi aziendale infatti c’è la tendenza ad eliminare personale – soprattutto se si tratta di personale anziano – per ridurre i costi elevati (cfr. Jochum e Meyer 1995).

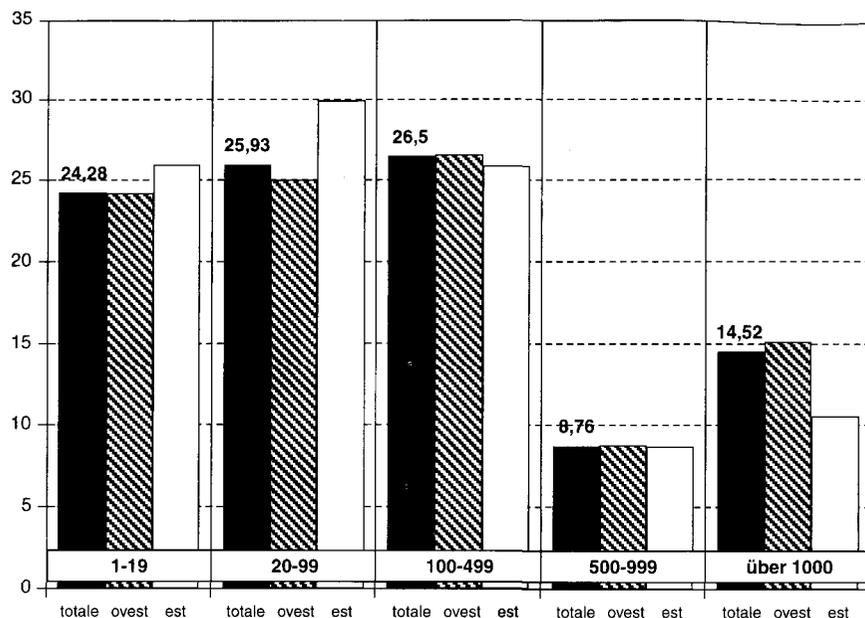
Un pensiero tecnocratico è alla base delle proposte che vedono nella pianificazione strategica del lavoro la chiave per l’ulteriore impiego dei lavoratori più anziani. Secondo Mintzberg però questa linea di pensiero risulta deficitaria (cfr. Mintzberg, 1995). Per motivi economici e sociali sarebbe desiderabile che le aziende ricorressero alla pianificazione del personale preventiva e non reattiva. Il presupposto per una tale pianificazione è riconoscere in tempo le cause dell’esubero di personale e pianificarne esattamente il fabbisogno.

Per le imprese che si muovono in ambienti dinamici diventa sempre più difficile prevedere il futuro sviluppo economico, tecnico e sociale per loro rilevanti. Di conseguenza non vi sono i presupposti per una pianificazione preventiva del personale. Se questa pratica non trova quasi nessun riscontro nella prassi aziendale non è soltanto a causa di “una mancata consapevolezza del problema e di una limitata esperienza metodologica di pianificazione” (Drumm, 2000, p. 286). Anche se fosse possibile esercitare una pianificazione preventiva del personale secondo i sostenitori di questa teoria, le Piccole e medie imprese (Pmi) non sarebbero in grado di gestirne la relativa mole di lavoro, e la maggior parte dei lavoratori più anziani è impiegata proprio nelle Pmi. Inoltre la politica del personale in aziende innovative si distingue da quella di aziende non innovative per una pianificazione “non scolastica” del fabbisogno di personale e per il fatto che considerano questa forma di pianificazione insignificante per il futuro sviluppo dell’azienda. Questi sono stati i risultati delle ricerche empiriche svolte dall’Autore in più di 60 aziende.

Nel 1998 il 76,71% dei dipendenti con più di 49 anni lavoravano in aziende con al massimo 499 dipendenti (cfr. Ente federale per il lavoro, 2000). Solo

33. Questa presa di posizione può essere interpretata come reazione all’attuale prassi della riorganizzazione. I cambiamenti nelle strutture organizzative e del personale sono stati spesso considerati semplicemente innovazioni tecniche (Minssen, 1997, p. 208) con la conseguenza che tali processi di cambiamento sono falliti.

34. Tali teorie hanno i loro limiti perché non si riorganizzano i costi, bensì le attività che portano alla creazione del valore aggiunto e che creano - direttamente od indirettamente - l’aumento dei costi.



Fonte: Calcoli dell'Autore; dati dell'IAB.

Fig. 5 – Percentuale dei dipendenti oltre i 49 anni distribuiti secondo la grandezza dell'azienda

il 23,28% dei lavoratori più anziani erano impiegati in aziende con più di 500 dipendenti.

Rispetto alle grandi imprese, le PMI a causa dei mezzi limitati a loro disposizione non possono permettersi programmi costosi per indennizzare i dipendenti licenziati<sup>35</sup>. Inoltre nelle grandi imprese è maggiore la possibilità di trasferire i dipendenti e di assegnar loro nuovi lavori. Questa potrebbe essere la possibile spiegazione del fatto che vi sono molto più dipendenti con un'età superiore ai 49 anni in aziende con più di 500 dipendenti piuttosto che in quelle al di sotto dei 50 dipendenti.

Poiché la dinamica e la complessità del sistema aumenta (parole chiave: ciclo di vita dei prodotti più corto, sviluppo tecnologico e globalizzazione) non si può aspettare che una pianificazione preventiva del personale possa evitare l'esuberato di personale<sup>36</sup>. Per le ragioni menzionate precedentemente bisogna

35. Per i rappresentanti sindacali l'attuale prassi di indennizzare i dipendenti licenziati non necessita di revisioni, bensì di un completamento e quindi intercedono affinché una parte degli indennizzi venga usata per la formazione attiva dei lavoratori licenziati – per esempio per la discussione dell'*out placement* e del *new placement*.

36. Si fa notare che l'Autore non difende una teoria su contingenti di personale e non fa uso del concetto di un determinismo fra l'ambiente ed il sistema.

cercare una terza possibilità: passare da un adeguamento reattivo e preventivo del personale ad un adeguamento produttivo<sup>37</sup>. Questa forma di adeguamento parte dalla supposizione che non solo lo scambio di personale (specialmente di specialisti e dirigenti), ma anche il superamento di competenze antiquate ed allo stesso tempo l'acquisizione di nuove competenze siano una componente importante per le innovazioni. Lo scambio di personale o meglio lo spostamento di dipendenti legato ai cambiamenti strutturali ed alla realizzazione di innovazioni non deve portare ad un periodo prolungato di disoccupazione tra i lavoratori con più di 55 anni. Per questo bisogna sviluppare ed applicare meccanismi che incrementino e rendano possibile il cambiare posto di lavoro senza trasformarlo in un pericolo incalcolabile per i lavoratori interessati. In un tale contesto vengono chiamati in questione non solo le aziende, ma anche i sindacati.

#### 4.4. Corsi di formazione e lo sviluppo di competenze

Le tesi precedenti hanno evidenziato che lo sviluppo di competenze riveste un ruolo chiave nella problematica dell'impiego ulteriore dei membri più anziani di un'organizzazione aziendale. Ma anche questa tesi ha dei deficit e porta a malintesi a cui bisogna fare riferimento.

In base ai dati attuali tratti da ricerche sulla formazione aziendale risulta che normalmente i più anziani partecipano meno ad attività di formazione secondaria rispetto ai dipendenti più giovani (v. Kuwan, Gnahs e Seidel 2000; p. 98). Questi dati però necessitano di un chiarimento: innanzitutto bisogna constatare che i dati si riferiscono a tutti i gruppi di persone e non solo dei lavoratori (v. Koller e Plath, 2000; p. 114). La percentuale occupazionale però è più bassa tra i gruppi in età avanzata che tra i lavoratori più giovani.

Apparentemente ci sono altri fattori oltre all'età che influiscono sia sulla disponibilità che sul grado di partecipazione a corsi di formazione. I risultati empirici del DIW mostrano che persone più anziane hanno un atteggiamento più scettico verso l'affermazione che "la formazione migliorerebbe le loro possibilità professionali individuali" (v. Behringer, 2000a, p. 555 e segg.). Ma proprio i dipendenti più anziani hanno un interesse maggiore che le nuove competenze siano sfruttabili, visto che la loro permanenza in azienda è più breve di quella dei dipendenti più giovani. La bassa percentuale di partecipazione dei più anziani si può anche attribuire al fatto che una parte dei corsi offerti non corrispondono alle loro aspettative.

Il 50% della formazione ha luogo in azienda, questo secondo le ricerche di Behringer (cfr. Behringer, 2000a). A causa del breve periodo di tempo in cui i dipendenti sono "utili" ad un'azienda, la disponibilità delle aziende ad incoraggiare la formazione dei loro dipendenti diminuisce tendenzialmente verso

37. Un adeguamento produttivo del personale prevede anche attività di *out placement* e *new placement*. (cfr. Hartmann, 1997).

dipendenti in età avanzata. Se dipendenti più anziani vogliono prendere parte a dei corsi di formazione l'azienda concede loro sempre meno la possibilità di farlo durante l'orario di lavoro.

Il pregiudizio osservato spesso in passato che le persone più anziane si astengano generalmente da seguire corsi di specializzazione non ha più validità e non può nemmeno venir usato come legittimazione per rinunciare all'incremento dello sviluppo di competenze dei lavoratori più anziani.

Le offerte di formazione per dipendenti più anziani sono deficitarie non soltanto dal punto di vista quantitativo, bensì anche da quello qualitativo poiché, per esempio, gran parte di esse non tengono sufficientemente in considerazione le necessità ed il comportamento d'apprendimento dei più anziani e neppure l'eterogeneità dei partecipanti che risulta dai diversi sviluppi professionali e dalle cognizioni empiriche accumulate individualmente. Forme specifiche dell'organizzazione dell'apprendimento o meglio strategie metodico-didattiche d'apprendimento non hanno un fine ben preciso ed anche nei corsi per i formatori non viene tematizzato il modo in cui trattare didatticamente dipendenti più anziani. Si può quindi sostenere senza esagerare che le attuali offerte di formazione portano implicitamente ed involontariamente ad una discriminazione dei dipendenti più anziani. Ogni persona che lavora sa che le sue cognizioni empiriche che applica quotidianamente – cioè le sue competenze – sono state acquisite tramite l'esperienza sul posto di lavoro e non in corsi di addestramento professionale e di formazione i quali sono solo orientati alla mediazione teorica (cfr. Staudt, 1997). Dunque se la maggior parte delle competenze professionali ed il loro sviluppo risulta da esperienze pratiche, le riflessioni sull'istituzionalizzazione dello sviluppo di competenze aziendali e professionali devono tenerne conto. Ma soprattutto si deve tener conto delle forme di sviluppo di competenze professionali che mettono al centro l'apprendimento durante il processo lavorativo, quali la *job rotation*, il *job enrichment*, il *job enlargement*, il lavoro di gruppo come qualificazione collettiva ed anche il lavoro progettuale. Tali forme di sviluppo di competenze sono particolarmente interessanti per i lavoratori e rappresentano una sfida per le competenze organizzative dei dirigenti. Un ruolo chiave tocca infatti ai dirigenti i quali rendono possibile lo sviluppo di competenze dei lavoratori più anziani, per esempio, riorganizzando i settori lavorativi e creando le relative condizioni generali. Solitamente i dirigenti non sono preparati a questi nuovi compiti e non vengono neppure incitati a svolgerli. Poiché i dirigenti possiedono ristrette competenze e capacità organizzative saranno loro il fattore che ostacolerà l'ulteriore impiego di lavoratori anziani in un prossimo futuro.

Lo sviluppo di competenze non può fare a meno dell'iniziativa autonoma dei dipendenti: coloro che si occupano da soli della propria formazione contribuiscono alla sicurezza del proprio futuro. Non si tratta di educare ogni dipendente, bensì di creare le condizioni organizzative necessarie per incrementare ed utilizzare i potenziali di autogestione dei dipendenti in merito allo sviluppo di competenze professionali. La flessibilità degli orari di lavoro, per esempio, offre ai dipendenti sufficienti possibilità per seguire corsi di formazione; certi

sistemi salariali possono creare incentivi per lo sviluppo autonomo di competenze oppure una riorganizzazione dei compiti può offrire ai lavoratori la possibilità di utilizzare le nuove competenze<sup>38</sup>.

Considerando il *time-lag* dell'effetto delle attività esterne, come per esempio lo sviluppo di competenze, non si devono prendere in considerazione solamente i dipendenti con più di 55 anni, bensì anche quelli compresi fra i 35 ed i 55 anni, in quanto risulta estremamente problematico preparare tale gruppo generazionale (35-55 anni) in modo tale che possa venir impiegato in azienda anche dopo i 55 anni.

## 5. Conclusioni

Per evitare eventuali rischi economici e ridurre la differenze sociali o meglio i loro effetti, i responsabili del personale devono combattere precocemente i problemi legati allo sviluppo demografico. Scegliere l'alternativa di non reagire porta alla discriminazione dei dipendenti più anziani ed a solchi profondi nelle aziende sia a livello economico che individuale.

Sembra invece più indicato discutere su quali siano i problemi urgenti che sorgono dall'impiego dei diversi gruppi di dipendenti anziani (per esempio lavoratori qualificati e non qualificati, specialisti e dirigenti). Il riconoscere i problemi fondamentali sarebbe un passo decisivo verso la soluzione del problema. Nell'attuale discussione invece si corre il rischio di non vedere i problemi urgenti, di rimandarne la soluzione in un prossimo futuro oppure di risolverli solo raramente.

Tuttavia le aziende si trovano di fronte al problema di come influire sull'attuale struttura generazionale e sulle competenze tramite attività organizzative e di economia del personale per mantenere o migliorare la competitività (cfr. Kröll, 1997). Ciononostante mancano loro indicazioni sul modo in cui i diversi tipi di strutture generazionali e delle competenze determinino il modo di agire degli imprenditori, per esempio riguardo alle necessità del mercato, all'aumentata competitività oppure all'introduzione e realizzazione di innovazioni.

Fino ad ora non è stato sufficientemente esaminato fino a che punto l'uso di strumenti dell'economia del personale (la valutazione, la selezione e l'impiego del personale) porti a meccanismi discriminanti impliciti a carico dei dipendenti più anziani. Sia nell'impiego che nella riduzione del personale vi sono molte disposizioni giuridiche da rispettare. Alcuni critici affermano che le leggi che regolano l'impiego del personale ostacolano l'impiego dei disoccupati più anziani (cfr. Klös 2000). Per chiarire questa questione è necessario valutare le conseguenze di tali leggi.

Se si vogliono soddisfare le esigenze di cambiamento strutturale del personale e delle competenze a aziendale, è necessario chiarire in che modo distri-

38. L'Autore è conscio che qui si tratta di concetti idealistici per il momento non ancora attuati nella prassi.

buire i ruoli e i compiti fra i membri del personale (per esempio i direttori, l'ufficio del personale, i dirigenti d'azienda, i rappresentanti sindacali ed i dipendenti stessi).

## Summary

*Older employees in the conflict between employment potential and the mechanisms of exclusion: the German case*, by Martin Kröll

The central focus of this essay is an analysis of the weaknesses of the current structural options that aim to allow older employees to continue working. The point of departure of the analysis is a reappraisal of the questions arising from the employment of older people in the internal and external labour market. In the course of the investigation it shall become clear that the competencies, or rather, the lifelong development of competencies, constitutes the key problem in laying the foundations for the further employment of older workers. There is however insufficient data in this field of research, since other than formal qualifications scarcely any information about employees' skills is available. Particularly in the case of those over the age of 45, one simply 'fumbles about in the dark'.

When comparing the various structural options (e.g. part-time work for older people, teamwork, HR planning for the future, etc.) competency development assumes a decisive role. Yet management of competency development in the technocratic sense proves unsuited to meet the requirements for the further employment of older employees. The organisation of competency development should rather be conceptualised as originating from the particular self-regulating processes and mechanisms in question and should simultaneously be integrated into the company's human resource and organisational development.

## Bibliografia

- Behringer F., 2000a, "Berufliche Weiterbildung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer", in Matzdorf R. u.a. (Hrsg.), *Weiterbildung für Erwachsene mit geringen Qualifikationen und für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer*, Bonn, pp. 550-566.
- Behringer F., 2000b, "Die berufliche Situation älterer Erwerbstätiger und ihre Entwicklung im letzten Jahrzehnt". in George R., Struck O. (Hrsg.) *Generation-saustausch im Unternehmen*, Monacp, pp. 89-112.
- Blaschke D., Plath H.-E., 2000, "Möglichkeiten und Grenzen des Erkenntnisgewinns durch Evaluation aktiver Arbeitsmarktpolitik", in *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 33. Jg. Heft 3, pp. 462-482.
- Blöndal S., Scarpetta St., 1999, "The retirement decision in Oecd countries", Economics Department, Working Paper, n. 202, Parigi.
- Bosch G., 2000, "Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Qualifikation", in *Zeitschrift für Personalführung*, n. 10, pp. 52-60.
- Bullinger H.-J., Enderlein H. (Hrsg), 1996, *Betriebliche Folgen veränderter Altersstrukturen in der Montage*, Chemnitz-Zwickau.

- Bundesanstalt für Arbeit, 2000, *Beschäftigtenstatistik*, Nürnberg.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), 1999, "Ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen", in *Referenz-Betriebs-System. Information*, n. 14, 5 Jg.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2000, "Wie sieht Arbeit in Zukunft aus?", *Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit*, Berlin.
- DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund), 1975, *Programm des deutschen Gewerkschaftsbundes für ältere Arbeitnehmer*, Düsseldorf.
- Döhl V., 2000, "Flexibilisierung von Arbeit und Beschäftigung – Chancen für Ältere", in v. Rothkirch Ch. (Hrsg.), *Altern und Arbeit*. Berlino, pp. 129-134.
- Drumm H.J., 2000, *Personalwirtschaftslehre*, 4. Aufl., Berlino-Heidelberg-New York u.a.
- Ellguth P., Koller B., 2000, "Arbeitsmarktentlastung durch Altersteilzeit", in *IAB-Materialien*, n. 1, pp. 4-5.
- Endres G.L., 2000, "Demographischer Wandel und betriebliche Altersstrukturen", in *Zeitschrift Personalführung*, Heft 2, pp. 48-51.
- Frerichs F., 1998, *Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und -risiken im demographischen Wandel*, Opladen-Wiesbaden.
- Frerichs F., Michel M., Naegle G., Peter G., Sczesny C., 1997, *Bewältigung des Demographischen Wandels in Nordrhein-Westfalen*, Münster.
- Fritsch St., 1996, "Aktivierung des Potentials älterer Mitarbeiter", in *Personal*, pp. 130-132.
- Fuchs J., 1998, Das IAB-Erwerbspersonenpotential, "Konzept und Berechnungsweise", in INIFES, ISF, SÖSTRA (Hrsg.), *Erwerbsarbeit und Erwerbsbevölkerung im Wandel*, Francoforte a. M.-New York, pp. 111-141.
- Fuchs J., Thon M., 1999, "Potentialprojektion bis 2040. Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften", *IAB-Kurzbericht*, n. 4.
- Hacker W., (Hrsg.), 1996, *Erwerbsarbeit der Zukunft – Auch für Ältere?*, Zurigo, Stoccarda.
- Hartmann F., 1997, "Outplacement-Beratung. Beratung zur beruflichen Neuorientierung", (hrsg. von Hans-Böckler-Stiftung. Manuskripte 221), Düsseldorf.
- Ilmarinen J., 2000, "Die Arbeitsfähigkeit kann mit dem Alter steigen", in v. Rothkirch Ch. (Hrsg.), *Altern und Arbeit*, Berlino, pp. 88-99.
- Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), 2001, "Ältere Arbeitnehmer: das Rentenalter wurde angehoben – zieht der arbeitsmarkt mit?", (Hrsg.), Koller B., *IAB-Werkstatt-Bericht*, n. 7, Nürnberg.
- Jochum E., Meyer M., 1995, "Evaluation eines Personalfreisetzungsprogramms", in Gerpott T. J., Siemers S. H. (Hrsg.), *Controlling von Personalprogrammen*, Stoccarda, pp. 253-302.
- Kistler E., 2000, "Entwicklung und Perspektiven des Angebotsüberhangs am Arbeitsmarkt", in v. Rothkirch Ch. (Hrsg.), *Altern und Arbeit*, Berlino, pp. 102-126.
- Klammer U., Weber H., 2001, "Flexibel in den Ruhestand? – Ergebnisse und Überlegungen zur Altersteilzeit", in *WSI Mitteilungen*, n. 2, pp. 102-112.
- Klöß H.-P., 2000, "Ältere Arbeitnehmer: Entwicklungstrends und beschäftigungspolitischer Reformbedarf", in *IW-Trends*, n. 2.
- Koller B., 1999, "Ältere – eine Manövriermasse des Arbeitsmarktes?", in Wiedemann E. u.a. (Hrsg.), *Die arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Herausforderung in Ostdeutschland*, Nürnberg, pp. 227-246.
- Koller B., Plath H.-E., 2000, "Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer", *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, n. 33. Jg. Heft 1, pp. S. 112-125.

- Kratzer N., Döhl V., Sauer D., 1998, "Entgrenzung von Arbeit und demographischer Wandel", in INIFES, ISF, SÖSTRA (Hrsg.), *Erwerbsarbeit und Erwerbsbevölkerung im Wandel*, Francoforte-New York, pp. 177-210.
- Kröll M., 1997, "Alterung des naturwissenschaftlich-technischen Personals gefährdet Innovationsfähigkeit von Unternehmen" *angewandte Arbeitswissenschaft*, pp. 18-35.
- Kröll M., Brinkmann A., 1999, "Strukturwandel und Innovationen als Herausforderungen für die (Weiter-) Beschäftigung von älteren Arbeitnehmern", *WSI-Mitteilungen*, n. 52. Jg., pp. 273-285.
- Kröll M., 1997, "Integrative concept for technical, personnel and organisational development for professional skill enhancement", *Journal of European Industrial Training*, vol. 21, nn. 2-3, pp. 70-83.
- Kröll M., Schnauber H., (Hrsg.), 1997, *Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit*, Heidelberg-Berlino.
- Kruse A., 2000, "Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter", in v. Rothkirch Ch. (Hrsg.), *Altern und Arbeit*, Berlino, pp. 72-87.
- Kühl St., 2000, "Grenzen der Vermarktlichung", in *WSI-Mitteilungen*, n. 12, pp. 818-828.
- Kuwan H., Gnahn D., Seidel S., 2000, *Berichtssystem Weiterbildung VII*, Bonn.
- Nikitina S.V., 2000, "Population decline and Population Ageing in the Russian Federation", in Working Paper, Population Division – United Nations Secretariat, UN/POP/PRA/2000/13 New York.
- Minssen H., 1997, "Gruppenarbeit in der Fertigung – Probleme eines zukunftsorientierten Konzepts", in Kröll M., Schnauber H. (Hrsg.), *Lernen der Organisation durch Gruppen- und Teamarbeit*, Heidelberg-Berlino, pp. 195-235.
- Minssen H., 1999, *Von der Hierarchie zum Diskurs?*, Monaco-Mering.
- Minssen H., (Hrsg.), *Begrenzte Entgrenzungen*, Berlino.
- Mintzberg H., 1995, *Die Strategische Planung*, Vienna-Londra.
- Oecd, 1999, *Employment Outlook*, Parigi.
- Ortmann G., 1995, *Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität*, Opladen.
- Plath H.E., 2000, *Erfahrungswissen – Das habe ich halt so im Gefühl, IAB-Materialien*, n. 1, pp. 8-9.
- Pongratz H.J., Voß G.G., 2000, "Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer", in Minssen H. (Hrsg.), *Begrenzte Entgrenzungen*, Berlino, pp. 225-247.
- Rothkirch Ch. v. (Hrsg.), 2000, *Altern und Arbeit*, Berlino.
- Schlee A., Kieser A., 2000, "Die Konstruktion von Organisationen mithilfe von Metaphern", in Hehl P.M., Stahl H.K. (Hrsg.), *Management und Wirklichkeit*, Heidelberg.
- Schreurs M., 1996, "Ansätze der Personalplanung und -entwicklung älterer Arbeitnehmer", in Frerichs F. (Hrsg.), *Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel*, Münster, pp. 117-122.
- Scharpf F.W., 2000, *Der globale Sozialstaat*, in "Die Zeit vom 08. 06".
- Schulz E., 2000, "Migration und Arbeitskräfteangebot in Deutschland bis 2050", *DIW-Wochenbericht*, n. 48, Berlino.
- Staudt E., 1997, *Zurück in den Alltag. Kompetenzentwicklung und Bildungspolitik jenseits des Taylorismus; QUEM-report*, Heft 50. Berlino, pp. 19-40.
- Tullius K., 1999, "Dezentralisierung, Vermarktlichung und diskursive Koordinierung", *Sofi-Mitteilungen*, n. 27, Göttingen, pp. 5-82.
- United Nations (Ed.), 2000, *Replacement Migration: Is it A Solution to Declining and Ageing Populations?*, New York.
- Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie, 2000, *Altersteilzeitarbeitsverhältnisse im AT-Bereich*, Köln.
- Voß G.G., Pongratz H.J., 1998, "Der Arbeitskraftunternehmer – Eine neue Form der Grundform Arbeitskraft?", *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Jg. 50, Heft 1, pp. 131-158.
- Walker A., 1997, *Maßnahmen zur Bekämpfung der Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit*, Loughlington.
- Widmaier U., (Hrsg.), 2000, *Der deutsche Maschinenbau in den neunziger Jahren, Kontinuität und Wandel einer Branche* Francoforte/New York .
- Widmaier U., Sauerwein R.G., 1996, "Warum es nicht wie geschmiert läuft. Zum Problem der Diffusion von Gruppenarbeit im Maschinenbau", in Zimolong B. (Hrsg.), *Kooperationsnetze, flexible Fertigungsstrukturen und Gruppenarbeit*, Opladen, pp. 31-54.
- Zentralstelle für Arbeitsvermittlung der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), 2000, *Arbeitsmarkt-Information*, Bauingenieurinnen und Bauingenieure Frankfurt a. M.