

Re-generation

gestire lo sviluppo organizzativo nell'epoca delle 4 generazioni al lavoro



l'invecchiamento della popolazione e il contestuale allungamento della vita rendono economicamente insostenibili i sistemi di welfare

randstad

1 appunti di demografia



In Italia, nel 2013, la popolazione Over 50 (50-74 anni) è di circa **17 milioni (28%)** e costituisce, già oggi, una fetta importante della forza lavoro.

Negli ultimi 8 anni, l'incidenza degli Over 50 è passata dal **25% al 30%** della forza lavoro totale e le previsioni dei demografi stimano che questa popolazione crescerà fino al **2034** per raggiungere quota **23 milioni**.

Nel **2033** la popolazione italiana prevista è di **63 milioni** e gli Over 50 saranno il **35%**.



2 cambiamento dei sistemi di welfare



Il **50%** dei nati nel **2000** raggiungerà la soglia dei **100 anni**.

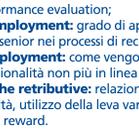
Le soglie anagrafiche si spostano progressivamente di **15/20 anni**: l'entrata nel mercato del lavoro a **25/30 anni** (15/18 del secolo scorso), l'uscita si sposta verso i **70/75 anni**.



Fine delle misure di **politica passiva** del lavoro a favore di misura di **politica attiva**.



3 quali rischi per le organizzazioni?



L'aumento dell'età media può determinare:

- 1) Perdita di produttività a causa di:**
 - impossibilità a svolgere lavori duri o usuranti oltre un certo limite obsolescenza professionale in caso di assenza di un continuous learning process
 - diminuzione del livello di engagement che può determinare cali di rendimento gap sulla capacità di innovazione
- 2) Team poco performanti causa delle differenze generazionali (es. baby boomer vs gen Z)**
 - età diverse all'interno del team determinano nuove differenze, ad esempio in termini di linguaggio, etica del lavoro, modo di concepire la vita in un team, livello di digitalizzazione e competenze di base.
 - età diverse determinano bisogni diversi dal punto di vista motivazionale e di benessere del lavoratore: retribuzione, possibilità di carriera, esperienza all'estero, equilibrio tra vita lavorativa e privata, sicurezza del posto di lavoro, formazione di qualità ecc..
- 3) Non sostenibilità del business nel medio periodo:**
 - aumentando l'età media in modo così consistente, sarà sempre più complicato per le organizzazioni remunerare la seniority attraverso il solo canale retributivo.

4 cosa si può fare?



La risposta a questi dati risulta evidente quali sia la sfida per le organizzazioni nel prossimo futuro: adottare una nuova visione e immaginare gli over 50 come un asset che possa contribuire a creare maggior valore per le aziende.

1) PEOPLE DRIVEN APPROACH
Anticipare il rischio di obsolescenza professionale attraverso un'attenta **mappatura e monitoraggio** della forza lavoro finalizzata a monitorare il livello del **coinvolgimento** dei senior e la loro re-impiegabilità.

2) ORGANIZATION DRIVEN APPROACH
Lavorare sulle variabili organizzative che determinano la capacità di un'azienda di **gestire l'invecchiamento** della popolazione. A seconda della tipologia di business e del profilo demografico aziendale, le dimensioni su cui agire possono essere:

Definizione di cluster:
Uptrend: persone altamente motivate ed allineate ai valori dell'organizzazione, con una visione sistema dell'azienda in virtù di un percorso di carriera orizzontale all'interno del quale hanno performato in modo allineato alle aspettative.
Constrained: persone che finora hanno fornito prestazioni elevate e dedizione all'azienda ma che non trovano spazi sufficienti per crescere e mettere definitivamente a sistema il loro know how nelle organizzazioni sempre più piatte.
Master: persone che occupano mestiere altamente tecnici o professionali che traggono soddisfazione dal lavoro svolto, e dalla felice combinazione ruolo/persone caratterizzate da alta produttività, ma difficilmente reimpiegabili in altri contesti; si identificano maggiormente con il lavoro e meno con l'azienda.
Underwater: persone che, per varie ragioni, performano al di sotto delle aspettative, hanno un basso livello di engagement e sono difficilmente spendibili in altri ruoli.

- Multigeneration workforce:** insieme di attività dedicate a valorizzare il mix generazionale dell'azienda;
- Job redesign:** gamma di interventi di riorganizzazione del lavoro per gli over 50;
- Lavoro flessibile:** bilanciamento tra vita lavorativa e professionale (flessibilità orari, part-time, telelavoro, smartworking);
- Benessere dei dipendenti:** programmi volti a favorire il benessere psico-fisico ed emozionale;
- Performance and career:** sistemi di talent-management e performance evaluation;
- Fair employment:** grado di apertura e disponibilità verso i senior nei processi di recruitment;
- Re-employment:** come vengono gestite le professionalità non più in linea con le esigenze aziendali;
- Politiche retributive:** relazione tra retribuzione e anzianità, utilizzo della leva variabile nell'ottica del reverse reward.

5 le aziende se ne sono accorte?



Area tematica	TOT	Dimensione			Settore			Territorio		
		P	M	G	I	C	S	NO	NE	CS
MULTIGENERATION WORKFORCE	4,9	4,2	4,9	6,2	4,7	5,4	4,7	5,3	4,9	4,6
JOB REDESIGN	4,6	4,2	4,6	5,3	4,7	4,8	4,4	4,8	4,3	4,6
BENESSERE DIPENDENTI	4,5	4,5	4,0	5,5	4,6	4,3	4,6	4,2	4,3	5,2
PERFORMANCE AND CAREER MANAGEMENT	4,3	3,7	4,0	5,8	3,7	4,9	4,4	4,3	4,3	4,2
MAPPING	4,2	3,0	4,4	5,9	3,8	4,8	4,2	4,4	4,2	4,0
LAVORO FLESSIBILE	4,1	3,5	4,0	5,1	4,1	4,4	3,7	4,3	4,2	3,7
POLITICHE RETRIBUTIVE	3,4	2,8	3,4	4,2	2,9	3,9	3,4	3,6	3,2	3,3
FAIR EMPLOYMENT	2,4	2,6	2,3	2,3	2,6	2,0	2,7	2,4	2,1	2,8
RE-EMPLOYMENT	2,2	2,0	2,0	2,9	2,2	2,3	2,1	2,2	2,3	2,1

le aziende con oltre **500 dipendenti** hanno indici di utilizzo in quasi tutte le aree

* indice su base 10: il punteggio esprime il grado di utilizzo di una specifica leva gestionale da parte delle aziende intervistate per gestire e valorizzare la popolazione Over 50.

randstad
diamo vita al lavoro

www.randstad.it



Dati Randstad dell'Osservatorio Permanente sull'Active Ageing, attivo dal 2013 e diretto dal Prof. Tiziano Treu

