

I manager che ricuciono gli strappi generazionali

TRA LICENZIAMENTI E PREPENSIONAMENTI MOLTE REALTÀ PRODUTTIVE HANNO PERSO PARTE DELLA CONTINUITÀ DEL SAPERE AZIENDALE CHE SI TRASMETTE FRA GENERAZIONI DIVERSE

Sibilla Di Palma

Tra licenziamenti e prepensionamenti, un'ondata d'urto si è abbattuta in questi anni sulle aziende, che si sono trovate di fronte a un nuovo problema. Fronteggiare il buco di *knowhow* causato dalla crisi che ha inficiato il naturale passaggio generazionale. Tanto che alcune imprese sono state costrette a richiamare in servizio, spesso con contratti di consulenza o a progetto, le professionalità strategiche per il business o con competenze specialistiche e tecniche. È il clamoroso caso di Daimler-Mercedes, big automobilistico tedesco, che ha deciso di richiamare centinaia di pensionati per sfruttare la loro specifica esperienza e preparazione. Insomma, le aziende tagliano o prepensionano, secondo logiche di *spendig review* di cui si fa largo uso di questi tempi, ma trovandosi

in seguito di fronte a una perdita di competenze che non sempre sono in grado di colmare.

«Oggi le imprese che funzionano e competono meglio e fanno profitti e occupazione sono quelle che puntano sulle persone», sottolinea Marisa Montegiove, responsabile gruppo donne manager di Manageritalia. «Troppe nostre aziende non lo hanno ancora capito. Prova ne è la scarsa attenzione alla collaborazione in azienda tra tutte le funzioni, le competenze e le età».

Come conferma anche Anna Simioni, executive director di Boston Consulting Group: «Fino a poco tempo fa le aziende hanno incentivato l'uscita di un gran numero di persone senza aver gestito con lungimiranza il passaggio generazionale». A differenza di quanto accade all'estero, in particolare nel mondo anglosassone, «dove i lavoratori con maggior *seniority* vengono spesso utilizzati come *mentor* per i dipendenti più giovani per facilitare in modo strutturato il passaggio delle competenze».

Anche secondo Andrea Tabladini, partner Kpmg esperto di change management, organizzazione e risorse umane, tra le aziende italiane non c'è sempre attenzione a che le conoscenze vengano presidiate. «Molti direttori del personale subiscono pressioni per ridurre l'organico e hanno così difficoltà a gestire il travaso delle conoscenze non solo dai più anziani, ma anche da professioni critiche per il business aziendale verso i più giovani». Eppure gli strumenti non mancano. Ad esempio, Eni adotta delle politiche di pianificazione del personale a lungo termine in cui valuta quali sono le competenze che gli serviranno nel tem-

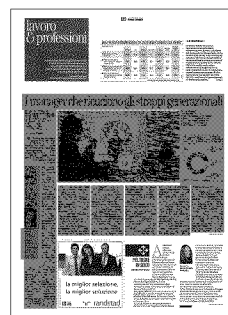
po così da poterle presidiare.

Mentre «alcune banche prevedono percorsi di affiancamento dei giovani a lavoratori con maggior *seniority* per favorire il passaggio delle conoscenze», aggiunge Tabladini. E ancora: Finmeccanica ha puntato su alcune figure specialistiche particolarmente importanti per il business aziendale per evitare che nel tempo si possa perdere questo *knowhow*, mentre «altre aziende investono in sistemi tecnologici che spingono alla condivisione della conoscenza».

Segue con attenzione il passaggio di competenze tra diverse generazioni in azienda anche la Continental Italia, azienda produttrice di pneumatici. «In Italia abbiamo 150 dipendenti e tra questi ci sono persone che sono con noi anche da 25 anni», sottolinea Alessandro De Martino, amministratore delegato della società. «Non vogliamo infatti rinunciare ai profili con una certa anzianità aziendale». Per favorire il presidio delle competenze l'azienda punta in particolare su programmi di *job rotation* e sulla formazione collettiva per i dipendenti di tutte le fasce d'età.

Tra le aziende italiane che hanno avuto lungimiranza sul tema c'è anche il gruppo Loccioni, società con 400 dipendenti che si occupa dello sviluppo di sistemi automatici di misura e di controllo. «Per noi è molto importante riuscire a generare dei "ponti generazionali", facendo in modo che l'impresa venga vissuta come un momento di incontro tra i dipendenti», spiega Renzo Libenzi, general manager del gruppo. «Non ci possiamo infatti permettere di perdere il *know how* tecnico e tecnologico che è stato accumulato». Per questo l'azienda promuove diversi progetti: il gruppo ha ad esempio individuato dei dipendenti *guru* nel loro campo che vengono incaricati di formare i giovani.

Mentre il progetto Silverzone individua esperti del settore in pensione da utilizzare come *tutor* per i più giovani. E ancora con il programma Bluzone «ogni anno ospitiamo un migliaio di studenti, provenienti da corsi di laurea come ingegneria, agraria e scienze, per trasmettergli il nostro *know how* aziendale. Tra questi, facciamo poi in modo che i più bravi restino», conclude Libenzi.





IL KNOW HOW

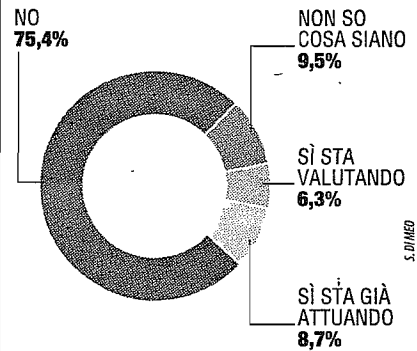
L'insieme delle conoscenze aziendali si tramanda di generazione in generazione nel luogo di lavoro. Generalmente il passaggio delle competenze avviene in maniera graduale ma ci sono eccezioni



1

LE POLITICHE INTERGENERAZIONALI

La sua azienda le sta valutando o già attuando?
Risposte in %



Fonte: Indagine AstreRicerche per Manageritalia (marzo 2014 676 aziende)



2



3

Qui sopra,
Renzo Libenzi (1), del Gruppo Loccioni,
Marisa Montegiove (2), di Manageritalia e **Anna Simioni** (3), executive director Bcg