



Gianbattista Rosa

ACTIVE AGEING IN AZIENDA

Trasformare i lavoratori senior
da problema a opportunità

PREMESSA DI ELSA FORNERO

FrancoAngeli

AIDP

IR
Innovation

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.





AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Gianbattista Rosa

ACTIVE AGEING IN AZIENDA

Trasformare i lavoratori senior
da problema a opportunità

PREMESSA DI ELSA FORNERO



FrancoAngeli

AIDP

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

INDICE

PREMESSA – NON È VERO CHE GLI ANZIANI “RUBANO” IL LAVORO AI GIOVANI, DI ELSA FORNERO	pag. 7
1. DALLA POPULATION BOMB AL DEMOGRAPHIC CHANGE	» 13
1. Dalla bomba demografica al “pianeta vuoto”	» 13
2. Il mondo matura, l’Europa invecchia	» 15
3. Italia maglia nera, anzi grigia	» 18
4. La forza lavoro più vecchia del mondo	» 22
2. PIÙ VECCHI, O DIVERSAMENTE GIOVANI?	» 25
1. <i>Le ageing societies</i> : impatti sociali ed economici	» 25
2. Invecchiare: una scelta oltre (e più) che un destino	» 28
3. Ma siamo più vecchi, o più giovani?	» 32
4. Anzianità e performance lavorativa: stereotipi alla prova	» 34
5. Le aziende e i lavoratori senior finora: la sindrome di Dorian Gray	» 37
<i>Il futuro del sistema pensionistico</i> , a cura di Alberto Brambilla, Presidente Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali	» 41
3. CHE FARE?	» 45
1. Dimmi come ti vedi, e ti dirò chi sei: lavoratori anziani o <i>experienced workers</i> ?	» 45
2. Darsi un metodo: pianificazione strategica e risk management	» 47
3. Obiettivi e indicatori: l’“active ageing index”	» 51
4. Cosa fa la UE, cosa fanno le aziende in Europa	» 54

4. COME AFFRONTARE LE SFIDE, E COGLIERE LE OPPORTUNITÀ	pag. 61
1. Prima sfida: la sicurezza e la salute	» 61
2. Seconda sfida: motivazione, energia e performance	» 66
3. Terza sfida: i costi e l'organizzazione del lavoro	» 70
4. Quarta sfida: innovazione e creatività	» 72
5. Quinta sfida: le competenze	» 75
6. Sesta sfida: il mercato	» 78
7. Settima sfida: la trasmissione del know how	» 79
8. Ottava sfida: la diversity generazionale	» 81
9. Nona sfida: gestire il turnover	» 83
10. Decima sfida: i rischi di discriminazione	» 84
11. Le aziende che fanno? I casi aziendali	» 87
11.1. Il caso BMW: i primi a partire	» 87
11.2. Il caso ATM: un approccio organico e strategico	» 89
11.3. Il caso Unicredit: la sfida delle competenze	» 91
11.4. Il caso CNH-Iveco/Eukinetica: il corner benessere in fabbrica	» 92
11.5. Il caso Allianz: dall'active ageing all'active living	» 95
11.6. Il caso Saes Getters: neuroscienze e active ageing al servizio dell'innovazione	» 96
12. <i>Active ageing</i> sul campo: altre esperienze italiane	» 97
5. "SECOND LIFE"	» 99
1. Lasciarsi con garbo e intelligenza: come rendere sano, etico ed efficace l'addio al posto di lavoro?	» 99
2. I neo imprenditori, diversamente giovani a cura di Active Ageig Academy	» 102
<i>"Silver Value – Osservatorio Senior": perché la vita ricomincia a 60 anni</i> , di Enrico Oggioni, fondatore di Osservatorio senior	» 104
<i>Temporary Management: sbocco naturale per la seniority? Quasi...</i> , di Maurizio Quarta – Managing Partner di Temporary Management & Capital Advisors	» 108
APPENDICE – L'ACTIVE AGEING AL TEMPO DEL COVID	» 113
BIBLIOGRAFIA	» 115

PREMESSA

NON È VERO CHE GLI ANZIANI “RUBANO” IL LAVORO AI GIOVANI

ELSA FORNERO*

1. L'errore del numero fisso di posti di lavoro. I luoghi comuni sono duri a morire e spesso fanno danni, inducendo una sorta di inerzia nelle decisioni e ostacolando percorsi più lungimiranti e innovativi dai quali potrebbero risultare importanti benefici sociali. Anche l'economia, che certo non è una scienza esatta, e anzi ammette margini di errore significativi nelle analisi e nelle politiche, è terreno fertile per luoghi comuni. Uno di questi, in particolare, riscuote da tempo di largo favore. Si tratta dell'idea che il sistema economico sia caratterizzato da un “determinato” numero di posti di lavoro e che pertanto la probabilità per un “nuovo arrivato” (*outsider*) di trovare un'occupazione sia strettamente dipendente dall'uscita di qualcuno che già occupa un posto (*insider*). In gergo, quest'opinione ricorrente è conosciuta con il nome di “l'errore (logico) del numero fisso di posti di lavoro” (“*lump of labor fallacy*”). L'ultimo esempio di una politica da essa ispirata è “quota 100”, fortemente voluta da Matteo Salvini, proprio in base allo slogan “*liberiamo i posti di lavoro bloccati dalla Fornero – ove l'assenza del termine legge non è casuale – e lasciamo così spazio ai giovani*”. Si ricorderà che, nei momenti di maggiore entusiasmo, i proponenti parlavano addirittura di un rapporto di sostituzione pari a tre ingressi di lavoratori giovani per ogni nuovo pensionato, uscito in anticipo rispetto ai requisiti di età/anzianità richiesti dalla riforma del 2011. Non è andata così e i dati, ancorché non definitivi, indicano che il rapporto è inferiore a un nuovo assunto ogni due pensionati. Vale perciò la pena di scavare brevemente dietro l'argomentazione della presunta sostituzione di giovani ad anziani nel mondo del lavoro, anche alla luce di una nuova evidenza empirica offerta da una ricerca della Banca d'Italia¹.

* Università di Torino e CeRP-Collegio Carlo Alberto.

1. Carta F., D'Amuri F. von Wachter Till, 2020, *Workforce ageing, pension reforms and firms outcomes*, Banca D'Italia, Tema di discussione no.1297, Settembre.

2. La relazione binaria sistema previdenziale e mercato del lavoro.

Dal 1996 per i nuovi entranti nel mondo del lavoro vige il *metodo contributivo* di calcolo della pensione, che determina l'importo della pensione sulla base dei contributi versati nel corso dell'intera vita lavorativa, del tasso di rendimento riconosciuto su tali contributi, coincidente con il tasso di crescita del Prodotto Interno Lordo (PIL), a meno di sterilizzazioni in caso di decrescita (come avverrà per la recessione Covid del 2019), e dell'età alla quale si accede al pensionamento. Il metodo era applicato in *pro-rata* per coloro che avevano meno di 18 anni di contributi mentre ne erano esentati i lavoratori con più di 18 anni di anzianità. Con la riforma del 2011 (riforma Fornero) esso è applicato, per tutte le anzianità future, a partire dal primo gennaio 2012.

Con il metodo contributivo, in mancanza di una buona vita lavorativa è difficile maturare una pensione adeguata, nonostante l'aliquota del 33 per cento. Da questa considerazione derivano due conseguenze importanti: l'azione politica deve, da una parte, concentrarsi prioritariamente sulle condizioni atte a favorire *buona occupazione* (per continuità, reddito e condizioni di lavoro), del maggior numero possibile di persone in età lavorativa e, dall'altra, assistere coloro che a seguito di un percorso lavorativo inadeguato, raggiungono l'età di pensionamento, con una "ricchezza pensionistica" (ammontare capitalizzato dei contributi) insufficiente a finanziare una pensione dignitosa.

La relazione tra sistema previdenziale e mercato del lavoro è pertanto binaria: un buon mercato del lavoro, *inclusivo e dinamico*, costituisce il miglior presupposto per ottenere pensioni adeguate. D'altra parte, un buon sistema pensionistico non deve penalizzare il lavoro, rendendo conveniente l'uscita anticipata (come avveniva, e in parte ancora avviene, con la pensione di anzianità calcolata con il metodo retributivo, che conteneva un'implicita tassazione sulla continuazione dell'attività) ma deve anzi incoraggiare l'occupazione anche di lavoratori maturi/anziani, purché ovviamente in buona condizione fisica.

3. Fatti e illusioni. Qui interviene però l'idea del "numero fisso di posti di lavoro": se il sistema economico è caratterizzato da un "determinato" numero di posti, la probabilità per un nuovo arrivato di trovare un'occupazione è condizionata all'uscita dal mercato di un altro lavoratore. Naturalmente, come tutti i luoghi comuni, anche questo contiene una parte di verità: è vero, infatti, che in un dato momento i posti di lavoro sono quelli che sono e quindi se un giovane o una donna, da disoccupati o da non appartenenti alle forze di lavoro perché impegnati nello studio o nella cura dei figli, vogliono entrare/rientrare nel mercato del lavoro ciò avviene più facilmente se qualcun altro rende libero il proprio posto. La riduzione dell'età di pensionamento appare perciò come la classica fava che permette di prendere due piccioni. Una misura, cioè, doppiamente popolare: si fanno felici i lavoratori anziani che

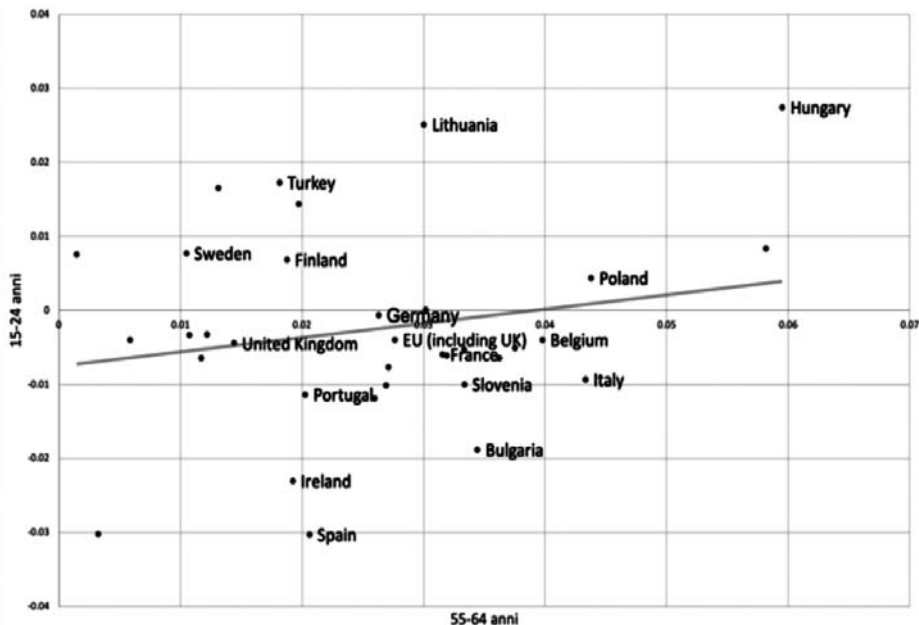
potranno accedere prima alla pensione ma anche quelli giovani che potranno entrare più facilmente nel mondo del lavoro.

Le cose stanno però realmente così? Difficile crederlo. Anzitutto, l'argomentazione che spinge nella direzione di un abbassamento dell'età di uscita ignora completamente le ragioni demografiche profonde che hanno reso necessari, per la *sostenibilità* del sistema pensionistico, sia l'adozione di formule pensionistiche meno generose (per l'appunto, il metodo contributivo), sia il posticipo del pensionamento. In Italia, per esempio, il *tasso di dipendenza degli anziani* (rapporto tra la popolazione di 65 anni e più e quella in età lavorativa, 16-64) è destinato a raddoppiare nei prossimi 30-35 anni, dall'attuale 35 per cento circa a valori prossimi al 70 per cento del 2050-55. Una misura di difesa dei "diritti acquisiti" viene pertanto presentata come favorevole ai giovani, anche se di fatto finisce per gravare pesantemente su di loro. Quale aliquota contributiva dovranno corrispondere i lavoratori giovani per finanziare le pensioni degli anziani? Il 50 per cento? E davvero si ritiene che con aliquote simili le imprese saranno competitive?

Anche senza considerare le insostenibili conseguenze sul futuro del cambiamento demografico, l'impostazione del *numero fisso di posti di lavoro* non ha fondamento nella teoria economica e trova anche scarso riscontro nei dati. Essa andrebbe piuttosto rovesciata: il mercato del lavoro non funziona così rigidamente come presuppone il meccanismo della sostituzione, o almeno può funzionare assai meglio, *incrementando i posti*, se lo si considera da una prospettiva diversa, che è quella dell'inclusione. In questa prospettiva, invece di suddividere una *data* quantità di posti, occorre domandarsi quali siano le caratteristiche di un sistema economico *in crescita* e di un mercato del lavoro *inclusivo e dinamico*, e quali le politiche in grado di *innescare crescita e occupazione*. È l'assenza di crescita che, in definitiva, impedisce la crescita dei posti di lavoro.

Sotto il profilo empirico, poi, l'osservazione dei dati mostra come i Paesi nei quali i tassi di attività degli anziani sono più alti, sono anche quelli con i più alti tassi di occupazione dei giovani e delle donne. Anche se in economia non esistono regole ferree, Gruber, Milligan e Wise scrivono che «*non c'è alcuna prova che indurre i lavoratori anziani a uscire dal mercato del lavoro renda disponibili posti di lavoro per i giovani. Semmai, è vero il contrario; pagare perché un lavoratore anziano esca dalla forza lavoro riduce il tasso di occupazione e accresce il tasso di disoccupazione dei giovani e dei lavoratori con pochi anni di anzianità*». In questa direzione va l'evidenza empirica fornita dalla relazione positiva tra la creazione di nuovi posti di lavoro per i giovani e per gli anziani (figura 1). Se vi fosse un meccanismo di sostituzione *all'aumento degli uni corrisponderebbe una riduzione degli altri*. Se invece crescono insieme ciò significa che altri fattori (per esempio un più basso costo oppure una maggiore flessibilità – non precarietà – del lavoro) sono in grado di determinare la crescita di entrambi. La stessa relazione è conferma-

Fig. 1 – Variazione del tasso di occupazione, media 2009-2019 (Paesi europei)



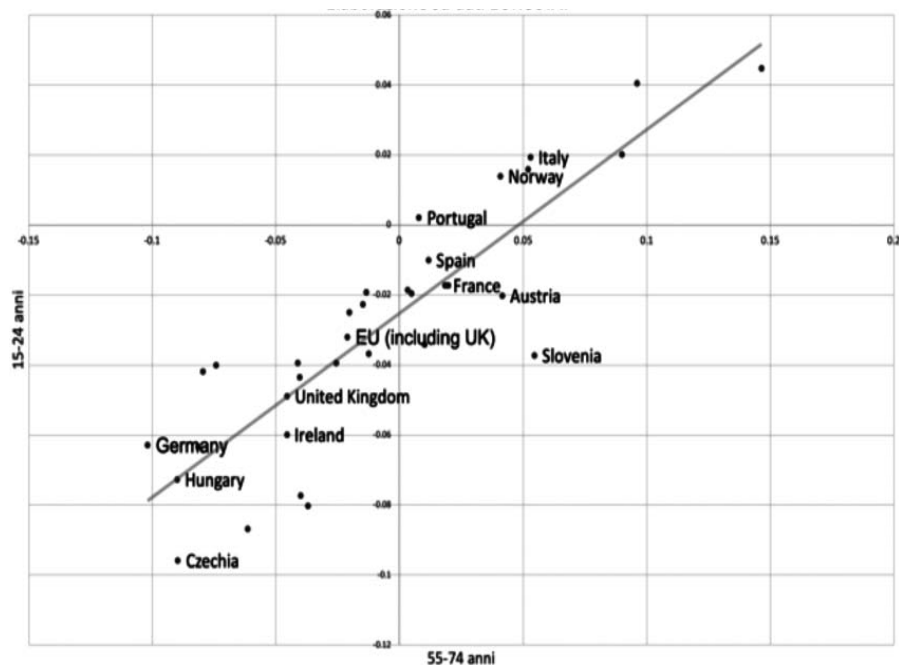
Fonte: Elaborazione su dati Eurostat.

ta dalle variazioni nei tassi di disoccupazione rispettivamente di giovani e anziani (figura 2)². Anche in questo caso, all'aumento della disoccupazione giovanile dovrebbe corrispondere una riduzione della disoccupazione nelle classi di età anziane, mentre le due aumentano (o scendono) insieme. Ciò suggerisce che quando l'economia va bene e c'è domanda di lavoro, essa c'è per giovani e anziani; mentre quando l'economia va male o il mercato del lavoro ha regole troppo rigide all'aumento della disoccupazione di una classe di età corrisponde l'aumento della disoccupazione anche dell'altra.

3. Lavoratori complementari non sostituiti. Contro il luogo comune del *numero fisso di posti di lavoro* si pone ora, in maniera netta e persuasiva, anche lo studio, già citato, dei ricercatori di Banca d'Italia. Sfruttando due banche dati – l'una dell'INPS, relativa alle storie contributive dei lavoratori, l'altra, un'indagine sulle imprese della stessa Banca d'Italia – gli autori si chiedono quali siano state le conseguenze su vari indicatori della performance delle imprese (livelli occupazionali, salari, valore aggiunto e produttività) indotte dalla riforma pensionistica del 2011 la quale, alzando in maniera marcata e non prevista l'età di pensionamento, impose di fatto alle imprese

2. Ringrazio Ivan Lagrosa (PhD student a Madrid) e Emil Bandoni (research assistant presso il CeRP-Collegio Carlo Alberto di Torino, per l'aiuto nell'elaborazione dei dati.

Fig. 2 – Variazione del tasso di disoccupazione, media 2009-2019 (Paesi europei)



Fonte: Elaborazione su dati Eurostat.

di tenersi lavoratori “anziani” (dai 55 anni in su), determinando un cambiamento nella composizione per età della forza lavoro impiegata. Le imprese studiate hanno 50 e più dipendenti e appartengono al settore manifatturiero e ai servizi ma i risultati della ricerca vengono corroborati da un esame esteso alle imprese private di tutti i settori e di tutte le dimensioni.

Ebbene, per i sostenitori dell’ipotesi del numero fisso di posti (ma solo per loro), lo studio contiene risultati sorprendenti! Anzitutto, a un aumento del 10 per cento dell’occupazione anziana in conseguenza della riforma corrisponde, nell’arco dei tre anni esaminati, un aumento dell’1,8 per cento dell’occupazione giovanile (15-34 anni) e dell’1,3 per cento dell’occupazione di mezza età (35-54). Come si spiega questa relazione positiva? L’idea è che tra lavoratori di diverse età vi sia *complementarità anziché sostituzione*. Niente miracoli, pertanto, ma utilizzo in modo integrato delle differenti capacità degli uni e degli altri: i lavoratori anziani hanno abilità che non sono facili da rimpiazzare mentre quelli giovani hanno più dimestichezza con le tecnologie digitali e sono più rapidi ma non hanno esperienza.

La relazione positiva è confermata anche dagli altri indicatori economici delle imprese esaminati dagli autori. Infatti, se il costo del lavoro aumenta anche il valore aggiunto aumenta proporzionalmente all’aumento dei lavo-

ratori così che il costo unitario e la produttività del lavoro risultano sostanzialmente costanti. Da ultimo, il mantenimento di forza lavoro anziana non sembra avere avuto effetti significativi sui salari. Perciò, scrivono gli autori, la riforma condusse a un'espansione dell'attività produttiva e dell'occupazione senza effetti negativi sui salari o sulla redditività delle imprese. Un risultato, peraltro, non stravagante rispetto alla letteratura economica recente, citata nell'articolo, che mostra gli effetti positivi dell'esperienza e i vantaggi del co-lavoro in team in cui giovani e anziani collaborano a un medesimo processo produttivo. Una conferma della complessità delle interrelazioni in economia e del fatto che esse non siano facilmente o utilmente riassumibili in slogan duri a morire.

1. Dalla bomba demografica al pianeta vuoto

Nel 1968 un biologo della Stanford University, Paul Ehrlich, pubblicava un inquietante bestseller, *The Population Bomb*. Iniziava così: “La battaglia per nutrire l’umanità è perduta. Nei prossimi 20 anni centinaia di milioni di persone moriranno per fame, e sarà inutile ogni nostro sforzo per evitarlo”. Quattro anni dopo, un circolo di studiosi noto come “Club di Roma” in uno studio chiamato “I limiti dello sviluppo”, realizzato su un modello di calcolo del MIT, prevedeva, a causa della crescita demografica, queste tappe: un drammatico impoverimento in tutto il pianeta entro il 2010, sommosse e disastri generalizzati nel 2020, e l’estinzione del mondo moderno come lo conosciamo oggi nel 2030. Il tema era sempre quello reso famoso dal pio reverendo Thomas Robert Malthus nel 1798: la popolazione cresce in modo esponenziale, le risorse disponibili sono limitate, il collasso è inevitabile.

Né Ehrlich né il Club di Roma ci hanno, per fortuna, azzeccato. Sebbene la popolazione del pianeta sia da allora in effetti raddoppiata, da quasi 4 miliardi a 7,5, il numero di persone in povertà è nel frattempo crollato, sia in percentuale (dal 55% al 14%) che in numero (da 1,9 a 0,8 miliardi); secondo l’Hunger World Index la vera e propria fame ha toccato nel 2018 il livello più basso nella storia, l’1,5% della popolazione mondiale, e la aspettativa di vita nel mondo si è impennata, di pari passo con il reddito procapite: era inferiore ai 53 anni in metà dei paesi del globo nel 1960, non lo è oggi in nessuno. L’incubo del pianeta, anche rispetto al possibile ritorno della fame, sono oggi le pandemie, non la sovrappopolazione.

Infatti dal punto di vista demografico la realtà si sta presentando del tutto diversa. Nel 2019 uno studio di due demografi canadesi, dal titolo sorprendente (“The Empty Planet”), annuncia, sulla scorta delle analisi più recenti, che già alla metà di questo secolo la popolazione mondiale inizierà a calare. E non smetterà: il pericolo sarà, nel lungo periodo, lo spopolamento, non la sovrappopolazione. Nel 2100 non saremo oltre 11 miliardi, come previsto

sino a poco fa da molti demografi, ma probabilmente gli stessi 7,5 miliardi di oggi, dopo aver toccato un picco di 8,5 attorno al 2050.

Come è stato possibile questo cambio di scenario, e che cosa ha a che fare con l'invecchiamento attivo nelle aziende? Se guardiamo i dati, scopriamo che gli aspetti demografici sono uno dei più importanti, e più sottovalutati, fattori di cambiamento della nostra epoca.

La demografia dei 50 anni passati è stata caratterizzata da due "bolle" anomale: la maturazione dei Baby Boomers nei paesi avanzati e la tumultuosa crescita della popolazione in quelli in via di sviluppo. Ora però i Baby Boomers non maturano, invecchiano, e i Paesi in via di sviluppo stanno, anche loro, smettendo di fare figli: questi fenomeni modificheranno di molto la vita non solo delle generazioni future, ma già delle nostre.

Il Baby Boom è stato infatti un fuoco d'artificio, scoppiettante ma rapido a estinguersi. Già negli anni '30 del '900 mezza Europa era sotto la soglia di 2 figli per donna, che serve a evitare il calo della popolazione. Paradossalmente, durante la guerra si vede una ripresa, e dagli anni '50 a metà degli anni '60 una vera e propria esplosione, generata dai nuovi livelli di benessere e ottimismo raggiunti. Ma già dagli anni '70 i tassi di fertilità crollano, a causa di una serie di fattori: l'urbanizzazione (in città i figli non sono più "braccia" ma restano "bocche"), la contraccezione, le scelte più libere delle donne rispetto a lavoro e priorità nella vita.

La denatalità da noi non si è tradotta sinora in un calo della popolazione, perché i Boomers sono ancora quasi tutti vivi, e perché la immigrazione ha iniziato a compensare il deficit tra nati e morti, ormai stabile e crescente in tutta Europa. Dove questo non accade, il declino demografico è già evidente: il Giappone, Paese dalla bassissima natalità e del tutto refrattario all'immigrazione, perderà nei prossimi 35 anni il 25% della popolazione (da 127 a 95 milioni) e numeri simili attendono la Corea del Sud e Singapore.

Il crollo della natalità nei Paesi emergenti è impressionante. La Cina, che comincia a maledire la sua passata politica del "figlio unico", è a 1,6 figli per donna, e la sua popolazione sta già cessando di crescere; India, Bangladesh e Iran sono passati in pochi decenni da 6 figli a 2, e cominceranno a calare di popolazione entro metà secolo. Paesi come il Brasile (1,8) e Thailandia (1,5) sono da anni al di sotto della soglia, e altri popolosi come Messico (2,3) e Malaysia (2,1) vi stanno arrivando.

Solo Africa e Medio Oriente hanno tassi di crescita ancora elevati: entro il 2050, la popolazione africana più che raddoppierà, arrivando a 2,6 miliardi (il quadruplo di quella europea), e la Nigeria sarà il quarto Paese più popoloso al mondo. Non per nulla nel 2018 14 delle 30 economie in maggiore crescita erano di paesi africani. Ma anche l'Africa smetterà di crescere in tempi non lontani, perché la natalità è anche lì in rapida discesa: in una generazione, in Kenya il numero medio di figli è passato da 8 a 4, in Egitto è già vicino a 3.

Gli Stati Uniti presentano, tra i Paesi sviluppati, il trend demografico più equilibrato: il tasso di fertilità è da anni di poco superiore a 2 e l'immigrazione porta, o ha portato sinora, un costante ma leggero saldo attivo della popolazione.

E l'Europa? Ah, l'Europa... Un dato dice tutto: su 100 bambini venuti al mondo nel 2019, gli europei sono ben... 3! Se non fosse per l'immigrazione, che ha portato negli ultimi anni circa 35 milioni di nuovi abitanti, mostrebbene già un pesante declino demografico, peraltro ben visibile nei paesi che hanno immigrati in uscita ma non in entrata: la Bulgaria in 30 anni ha perso il 20% della popolazione (da quasi 9 milioni a poco più di 7); il Portogallo con i tassi demografici attuali perderà metà della propria popolazione entro 40 anni.

I tassi di fertilità in Europa sono inquietanti da decenni: Italia, Spagna e Grecia 1,3, la media UE è 1,6, solo Francia e UK sono vicine al 2. Si pensava che i figli degli immigrati sostenessero la natalità, ma ciò succede solo per la prima generazione. La popolazione europea è passata in un secolo dal 25% di quella mondiale a meno del 10%. La Unione Europea nel 2030 comprenderà solo il 5% degli abitanti della terra. *Best case*, una sorta di Svizzera globale... E il calo delle nascite vuol dire sempre più anziani in percentuale nella popolazione.

La conclusione di questa premessa è che il fenomeno che nei prossimi decenni modificherà pesantemente il nostro modo di vivere, fare business e lavorare non è la "bomba demografica", ma il cambiamento del mix demografico della popolazione del pianeta, il demographic change: dobbiamo prepararci a un mondo mai visto, e ad una Europa periferica, grigia e marginale, in cui gli anziani saranno molto più numerosi dei giovani.

La sfida dell'invecchiamento sul lavoro, per le aziende e per le istituzioni, non riflette dunque solo una esigenza "micro" di affrontare un mutamento importante nella morfologia dei propri collaboratori, ma anche una di ben più ampio respiro, quella di adattarsi a un mondo che nei prossimi decenni cambierà radicalmente faccia, abitudini e necessità. Vediamo come sta crescendo questa marea grigia.

2. Il mondo matura, l'Europa invecchia

Nel 1968 gli anziani erano una rarità: il 70% della popolazione mondiale aveva meno di 35 anni, e solo il 7% superava i 60. Questi ultimi si sono quadruplicati da allora, fino al miliardo di oggi, e saranno 2,3 miliardi nel 2050, arrivando ad oltre il 25% della popolazione. Vi sono più ultrasessantenni vivi oggi, di quanti ne siano apparsi sinora nella intera storia della umanità.

La crescita della aspettativa di vita è infatti un fenomeno tanto recente quanto impetuoso: rimasta, nel mondo, attorno ai 30 anni per molti secoli, ha superato i 40 solo nel dopoguerra, fino ad arrivare a 73 anni nel 2019. Questa

crescita, virus permettendo, continuerà di buon passo: quasi due mesi ogni anno, o se preferite un giorno ogni settimana. Metà delle persone nate oggi possono aspettarsi di vivere oltre 100 anni, secondo l'Università di Berkeley e il Max Planck Institute.

È una bella novità, ma non priva di effetti collaterali, che però non sembrano preoccuparci troppo: su Google, alla voce *demographic change* corrispondono circa la metà dei risultati dedicati alla cura della calvizie o alle vicende della cantante Madonna (anche lei ormai "over 60"). Come tutti i fenomeni lenti e progressivi, non è considerata una priorità, ed essendo un tema poco "cool" non ha ancora trovato la sua Greta e relativa attenzione mediatica.

L'effetto più vistoso è quello di avere una fetta sempre minore di popolazione in età lavorativa, costretta a mantenere, oltre ai propri (pochi) figli, anche una platea enorme di anziani, con i relativi sistemi sanitari e pensionistici, e di vivere in un mondo dominato da persone, se vogliamo stare agli stereotipi (che andremo a verificare), fragili, che guardano al passato più che al futuro, e hanno più paure che speranze.

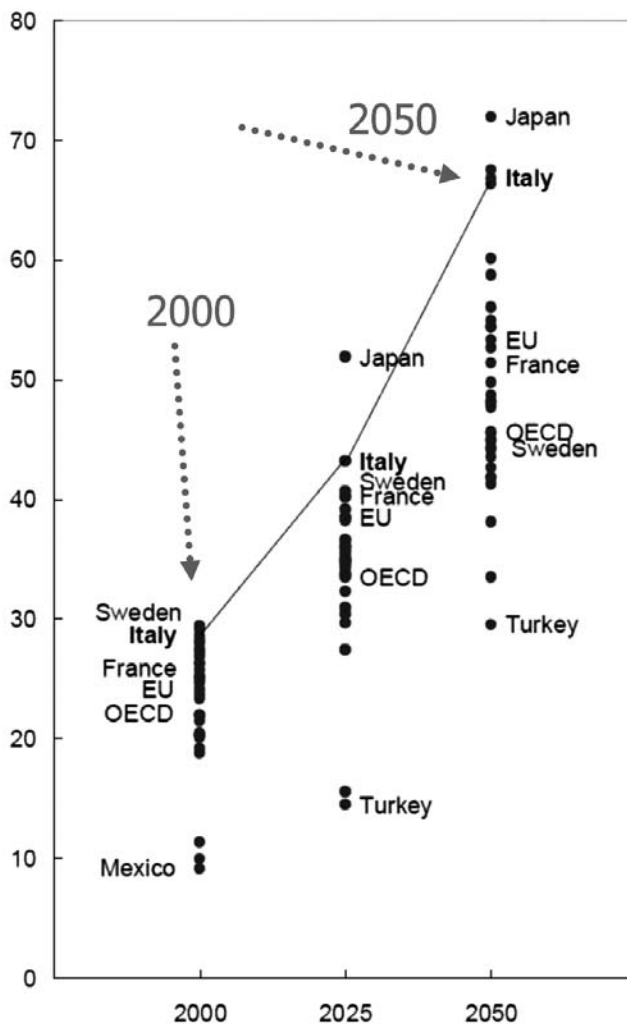
A livello globale, peraltro, i dati dicono che il mondo sta maturando, non invecchiando: sulla terra ci sono oggi in fondo ancora 4 giovani per ogni anziano. Chi invece sta però davvero invecchiando è l'Europa, e, in Europa, in particolare l'Italia.

L'Unione Europea raccoglie i paesi che, assieme ad alcuni asiatici, hanno la più elevata aspettativa di vita (oltre 81 anni) e la più bassa natalità al mondo. Le nascite europee del 2018 sono state esattamente la metà di quelle del 1964. Non c'entra, se non marginalmente, la povertà: in Germania, il 40% delle 35enni laureate non ha figli, ben più di quelle disagiate. Vi è stato un periodo in cui tutti i primi ministri dei 4 maggiori Paesi europei (Merkel, May, Macron, Gentiloni) rappresentavano famiglie senza figli. Ogni 1000 abitanti, in Europa ogni anno ne muoiono 12 e ne nascono 10. A cambiare il mix demografico interviene per fortuna l'immigrazione, poiché gli immigrati sono in media giovani: ma meno di quanto si creda, dato che l'età media degli immigrati in Europa è stata nel 2018 di 38 anni. Conseguenza: la popolazione europea ha ormai toccato il suo massimo, con 740 milioni di abitanti, e si prevede scenderà sotto i 650 verso fine secolo.

Quello che caratterizza l'Europa non è peraltro solo il suo profilo demografico, ma anche il suo sistema di welfare. Come faceva notare Angela Merkel, la UE con il 7% della popolazione impegna il 50% della spesa sociale mondiale. Questa spesa ricade necessariamente sulla sua popolazione attiva, che cala, mentre la domanda di spesa sociale cresce impetuosamente. Quanti fenomeni sociali, economici e politici, dalla Brexit alla rinascita del sovranismo e del protezionismo, sono in parte effetto di questa semplice fotografia?

La popolazione lavorativa UE calava già, prima del Covid, di oltre un milione di individui all'anno, visto che i Baby Boomers si vanno via via

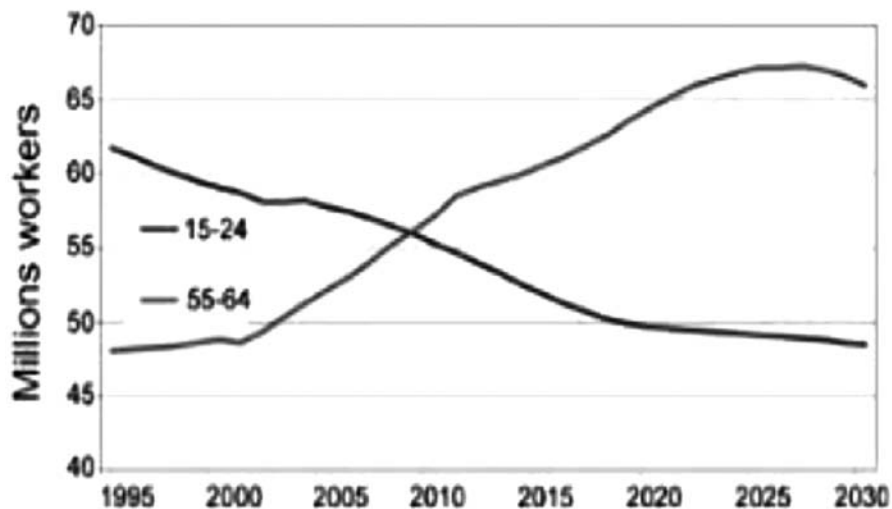
Fig. 1 – Old age dependency ratio



Fonte: OECD Labour Statistics.

pensionando. Il fattore critico si chiama OADR: Old Age Dependency Ratio, e misura la proporzione tra la popolazione in età lavorativa e quella dai 65 anni e oltre. Nella UE l'OADR tra il 2000 ed il 2030 aumenterà del 50%, passando dal 26% al 39%. Considerando che non tutti coloro che sono in età lavorativa lavorano, vuol dire avere due pensionati ogni 3 lavoratori. I lavoratori europei con meno di 24 anni erano, ancora nel 1995, oltre 15 milioni più numerosi di quelli sopra i 55 anni, oggi sono di 17 milioni di meno (fig. 2).

Fig. 2 – Numero dipendenti per classe di età nell’Unione Europea



Fonte: Eurostat, Archive Employment Statistics.

Ma non è solo questione di quantità, di “braccia”. Nel mondo globalizzato si vince grazie alla innovazione. Gli europei sembrano da questo punto di vista più “vecchi” già da giovani: i frequentatori di MBA europei, i nostri “giovani talenti”, hanno in media 7 anni in più dei loro colleghi asiatici e 4 anni in più di quelli USA. In media, i management teams europei, così come i laboratori di ricerca, sono composti da cinquantacinquenni, quelli americani da quarantacinquenni, quelli asiatici da trentacinquenni. Sarà forse anche per questo che nella classifica di Fortune 2018, delle 20 *most profitable companies* mondiali di europee ce n’era solo una, e delle 20 *fastest growing*, indovinate un po’, nessuna.

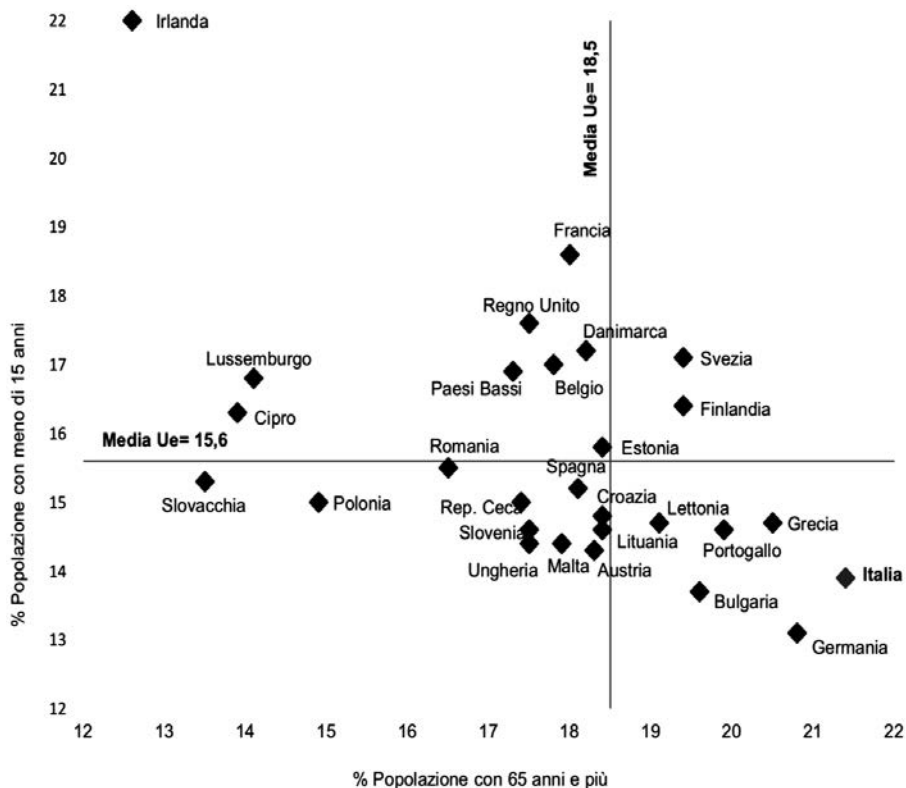
Se questo quadro vi preoccupa, aspettate di vedere la situazione italiana.

3. L'Italia? Maglia nera, anzi grigia

L’Italia degli anni ’60 era “povera ma bella” perché era giovane: nel ’68 c’erano più di cinque giovani (sotto i 35 anni) per ogni anziano (oltre i 60). Oggi siamo quasi 1 a 1, e l’età media da allora è passata da 28 a 46 anni. Sempreché consideriamo “anziano” chi ha passato i 60 anni: ne parleremo...

Il tasso di fertilità italiano è di 8 nati per 1000 abitanti, il terz’ultimo al mondo. Erano 20 nel 1964. Il tasso di sostituzione è di 1,3 figli per donna, con gli immigrati che ormai contribuiscono a oltre un quinto delle nascite. Ci possiamo consolare con la quinta aspettativa di vita al mondo, 83 anni, e con oltre 20.000 ultracentenari, belle notizie che però non ringiovaniscono il quadro...

Fig. 3 – Confronto popolazione sotto i 15 anni e sopra i 65 nell’Unione Europea



Fonte: www.eurostat.data.europa.eu.

Un dato riassume tutto: per ogni nato nel 2018, vi sono oggi 2,5 cinquantenni: quando avrà 30 anni, il neonato con il suo reddito dovrà mantenere, oltre a sé, 2,5 ottantenni. La sagoma a “otre” della cosiddetta “piramide demografica” italiana illustra bene la situazione: le coorti più numerose sono oggi quelle attorno ai 50 anni, tra 20 anni saranno quelle attorno ai 70.

Un recente studio di Bankitalia ha misurato gli effetti del *demographic change* sulla economia italiana. Gli economisti parlano di “DD”, “*demographic dividend*”, cioè l’impatto secco dei mutamenti della demografia sul PIL di un Paese: ogni persona in età lavorativa in meno equivale a una frazione di PIL in meno. Nei 30 anni passati, Bankitalia calcola che il PIL italiano abbia pagato una media di uno 0,3% anno di calo al solo fattore demografico, calo che sarebbe stato superiore se l’immigrazione non avesse rimpolpato le schiere degli attivi.

Nei prossimi anni la situazione peggiorerà di molto: il “DD” negativo italiano aumenterà, fino a toccare lo 0.8% annuo attorno al 2040. E Bankitalia non è famosa per la propensione a generare allarmismi.