

Le senior sono risorse, non problemi

In costante aumento, i lavoratori over 50 - figli del Baby Boom - sono destinati a restare ancora a lungo in azienda o nello Stato. Attenti all'innovazione, motivati, con un gran bagaglio di competenze. Eppure non vengono valorizzati quanto meriterebbero. Soprattutto le donne, che hanno a casa un carico di impegno in più

di Paola Centomo

L'occupazione in Italia cresce. Ma cresce da tempo in particolare per i senior, che di balzo in balzo occupano fette sempre più grandi di mercato del lavoro. Un paradosso, quello del boom dell'occupazione matura e dello sbom di quella giovane, con cui dobbiamo prendere confidenza. Dice il rapporto 2024 dell'Inapp (Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche), molto centrato sulle dinamiche demografiche, che nel secondo trimestre del 2024, l'ultimo misurato, l'incremento di 329mila occupati è stato determinato per l'80 per cento dagli occupati con più di 50 anni - esattamente 263mila -, in crescita del 2,8 per cento, a fronte di una crescita dell'1 per cento tra gli occupati di 35-49 anni e del calo dello 0,3 per cento tra i 15-34enni.

Necessario ripensare le politiche di Welfare

Mentre l'invecchiamento della popolazione italiana sembra aver imboccato un'autostrada (siamo stati il primo Paese al mondo in cui gli under 15 sono stati numericamente superati dagli over 65, è successo nei primi anni Novanta), ecco l'escalation dei senior contagiare anche le imprese, e mutarle per ridisporle in un nuovo assetto generazionale arrivato per restare. Succede, perché primo, se invecchia la popolazione, in-

vecchiano anche i lavoratori; secondo, l'innalzamento dell'età della pensione trattiene al lavoro più a lungo le persone; terzo, i sessantenni - la generazione più numerosa perché figlia del boom delle nascite, avevano già da giovani consistenti tassi di occupazione. Il trend, insomma, è segnato, il futuro pure.

«Da un lato, per effetto del declino delle nascite, si affacceranno sul mercato occupazionale generazioni sempre più esigue; dall'altro, porzioni crescenti di lavoratori adulti e maturi permarranno a lungo tra le forze lavoro» spiegano le esperte di demografia Alessandra De Rose e Filomena Racioppi sul recentissimo *Rapporto Demografia e forza lavoro* del Cnel, che disegna dinamiche demografiche spietate per il domani. «L'Italia, insieme alla Bulgaria, è il Paese con l'età media della forza lavoro tra 15 e 64 anni più alta in Europa, quasi 44 anni (Istat, 2023). Oggi i lavoratori con più di 55 anni sono oltre il 21 per cento della forza lavoro e si stima che già nel 2030 saranno il 32 per cento». E concludono: «Le prospettive di sopravvivenza, che porteranno molti individui a raggiungere e superare i 100 anni di vita, faranno contare su una fase finale della vita molto dilatata, fino a 20-30 anni se non 40, che non potranno essere tutti di riposo dal lavoro retribuito. Ciò rende ne-

SEGUE

Le senior sono risorse, non problemi

SEGUITO necessario un ripensamento delle politiche di Welfare e l'impegno, anche da parte del mondo produttivo, a far sì che questo straordinario aumento di vita corrisponda a un prolungamento della vita attiva e lavorativa».

Servono progetti a lungo termine

È evidente che la sfida, necessaria, sia guardare ai senior come a una risorsa e non più un problema. «Il tema va affrontato con progetti efficaci di Age Management: si tratta di quell'insieme di iniziative aziendali che puntano a valorizzare i tratti distintivi e i punti di forza di ciascuna fascia di età e a mettere in connessione le diverse generazioni che lavorano in azienda» dice Martina Mauri, direttrice dell'Osservatorio HR Innovation Practice della School of Management del Politecnico di Milano. Racconta Mauri che progetti di Age Management dovrebbero riguardare, per esempio, la Pubblica Amministrazione, dove l'età media dei lavoratori è di 50 anni.

«Per raggiungere la media di 44 anni nel 2028, come previsto dal ministro per la Funzione Pubblica, occorrerà assumere circa 1,3 milioni di nuovi collaboratori con un'età media di 28 anni. A oggi, tuttavia, i nuovi lavoratori all'ingresso hanno in media 32 anni. Nonostante questo, nella Pubblica Amministrazione le iniziative di Age Management sono pressoché inesistenti e, più si continuerà a ignorare il tema, tanto più diventerà drammatica la situazione». Per anni, dice Mauri, abbiamo associato l'idea di talento alle giovani generazioni. «Oggi dobbiamo ricercare il talento anche nei lavoratori più maturi. Le ricerche dell'Osservatorio rivelano che le organizzazioni concentrano le iniziative contro le discriminazioni legate all'età principalmente sui più giovani: i progetti specifici per gli under 35 sono tre volte superiori a quelli pensati per gli over 50».

Tornare mentalmente in palestra

«Solo i leader più visionari stanno capendo che la sfida dell'età è una sfida strategica del business che solo la valorizzazione dei lavoratori maturi consentirà di vincere» dice Gianbattista Rosa, professore a contratto alla Luiss di Roma, vice presidente di Ikaria Consulting e autore di *Active Ageing in azienda* (FrancoAngeli) in cui mette in fila le criticità del nuovo assetto demografico delle organizzazioni e le sfide a cui devono fare fronte. Tra queste - spiega nel libro - c'è quella della sicurezza, perché in area manifatturiera sono esplosi gli infortuni mortali dei lavoratori over 60; c'è quella della salute, perché molte mansioni diventano inidonee a certe fasce di età; quella delle politiche per l'invecchiamento attivo e della prevenzione delle patologie. Emerge, poi, da affrontare la spinta verso l'innovazione, il cambiamento o, comunque, il motivare chi è all'ultimo o penultimo miglio e ha magari perso la pulsione naturale ad avanzare. In ogni caso è dimostrato che i fattori motivanti

44 anni
l'età media della forza lavoro in Italia, il dato più alto insieme alla Bulgaria. Raggiunge i 50 anni nella Pubblica Amministrazione

21%
i lavoratori italiani con più di 55 anni oggi

32%
i lavoratori italiani con più di 55 anni nel 2030

Fonte: Istat, 2023

cambiano radicalmente con il modificarsi dell'età. C'è la necessità di investire per tempo la marcia delle competenze destinate altrimenti all'obsolescenza, di trasmettere ai giovani il know how dei senior e viceversa e di fare convivere nello stesso ufficio quattro generazioni che più diverse da come sono non potrebbero essere. Infine, c'è il fattore costi, perché chi ha accumulato una vita di lavoro è più costoso di chi l'ha cominciata da poco.

«A fronte di tutto ciò, le aziende che prendono iniziative proattive, serie, sistemiche per gestire l'invecchiamento della forza lavoro sono pochissime. Molte non hanno proprio individuato per tempo la criticità di questa impegnativa situazione quando, in verità, se c'è un fenomeno prevedibile e dunque in teoria gestibile è l'andamento demografico della propria forza lavoro. Aggiungo che nelle imprese la maggioranza delle ruoli

di responsabilità è occupato da cinquantasestantenni dalla forte cultura giovanilistica che, al pari dei quarantenni, guardano spesso i coetanei come fossero un peso» dice Gianbattista Rosa che, nonostante tutto, rintraccia nel vitale e inatteso scatto in avanti compiuto dai senior il salvagente preso al volo da molte organizzazioni.

«La sorpresa», spiega, «è che nelle aziende le persone stanno invecchiando molto meglio di quanto si pensasse e si temesse. Appena hanno capito che sarebbero andati in pensione non prima dei 67 anni, i cinquantasestantenni sono mentalmente tornati in palestra: intendo dire che si sono rimessi in gioco in modo lucido e fattivo, per cui ora le aziende possono contare su professionisti maturi esperti, fedeli, dinamici, meno volatili dei giovani e se li tengono stretti, anche perché - diciamo - farebbero fatica a trovare alternative. Il sistema si è, insomma, autoimmunizzato».

Il peso familiare che cresce

Ciò non significa, però, che sia in equilibrio. Di questa inattesa fiammata dei senior la Hays Salary Guide 2025 restituisce un'immagine piena di chiaroscuri. Il 74 per cento dei lavoratori over 50 è convinto

di non avere più una reale possibilità di crescita e il 63 per cento considera di lasciare nel 2025 la propria società per un'altra o di mettersi in proprio. Però, poi, il 51 per cento si dice tutto sommato soddisfatto o molto soddisfatto del proprio lavoro e il 55 per cento soddisfatto del proprio livello retributivo, sebbene solo il 30 per cento pensi di ricevere un aumento nel 2025. «In ogni caso, resta un punto che non viene mai indagato: ovvero la necessità molto sentita di conciliare il lavoro con la cura dei familiari, e cioè dei figli maggiorenni ancora in casa e, soprattutto, dei genitori anziani, attività che pesa principalmente sulle donne e che si traduce in persistente stress e usura» puntualizza Gianbattista Rosa.

«Sono certo che se si realizzassero studi statistici su lavoratrici e lavoratori over 55, che rappresentano

SEGRE

Le senior sono risorse, non problemi

SEGUITO già la metà della forza lavoro nell'industria, il caregiving risulterebbe come uno dei temi cruciali. E allora magari sì, le aziende introdurrebbero la settimana corta o lo smart-working disegnato specificamente per chi si prende cura dei familiari, progetti che non ho visto mettere in campo quasi da nessuno».

Per le donne il lavoro è centrale

Già, le donne. Tra il 2023 e il 2024 anche il tasso di occupazione femminile, over 50 comprese, è cresciuto (+1,4 per cento): oggi è del 53,7 per cento, comunque il più basso nella UE, lontanissimo di 13 punti dalla media europea. Detto questo, le over cinquanta che lavorano combattono a tutto campo. Dati interessanti arrivano dalla ricerca "Oltre le generazioni" dell'associazione di imprese Valore D, compiuta attraverso la lente generazionale su 18mila persone in 61 aziende del network. Ebbene, tutte le fasce di età indicano come i due valori primari la famiglia e la salute ma, interrogate sul terzo, le generazioni più mature - Baby Boomer e Gen X - hanno risposto "il lavoro", al contrario di tutte le altre. E, sorpresa, le donne hanno attribuito più centralità al lavoro dei coetanei maschi.

Le donne sembrano anche più interessate degli uomini a investire sulle competenze: nella fascia di età 46-60 anni, le lavoratrici che ritengono molto importante che la propria organizzazione dia la possibilità di migliorare le competenze sono il 62 per cento (55 per cento gli uomini), mentre nella fascia over 60 sono il 53 per cento (49 gli uomini). Non solo: il 46 per cento delle lavoratrici con più di sessant'anni ha detto che è abbastanza importante poter costruire competenze tutte nuove, inedite, in ambiti diversi dal proprio ruolo e il 37 per cento lo ha ritenuto molto importante.

Una categoria discriminata

Dopodiché il malcontento dilaga, proprio a causa dell'arresto forzato della crescita professionale: «Occorre identificare percorsi di carriera anche per chi è over 50, con maggiore coinvolgimento in ruoli di team leader. Invece, se non si raggiungono ruoli importanti prima dei 50 anni, dopo si viene esclusi totalmente. Nell'azienda dove lavoravo precedentemente, venivano addirittura organizzati corsi motivazionali per gli over 55 come se, considerata l'età, le persone non fossero più ambiziose e motivate nel loro lavoro»; «La categoria più discriminata mi sembra quella delle donne over 50, cioè la mia. Si diventa semplicemente invisibili. Non ti considera nessuno per un premio, per una promozione, anche informale, per un cambio di attività che possa essere più stimolante. Come avviene nella società, le donne dopo i 50 spariscono. Una specie di morte civile»: sono alcune delle voci ricorrenti raccolte nella

ricerca, voci di chi si percepisce alla periferia della produttività aziendale, nel limbo di un prepensionamento ancor più dolente di quello sofferto dagli uomini.

La trappola della svalorizzazione femminile

«Le donne accusano il disvalore sociale doppio di essere donne e di invecchiare: perché un uomo over 50 è percepito come autorevole, mentre una donna della stessa età è considerata soltanto vecchia? A 50 anni si può soffrire per avere perso, in contemporanea, il potere riproduttivo biologico e quello produttivo professionale, vista l'associazione automatica nel sentire comune tra l'avanzare dell'età e la perdita di capacità

lavorativa, di mordente, di velocità» dice Lucilla Bottecchia, psicoterapeuta e partner di Wise Growth, società di consulenza specializzata nella sostenibilità umana e nel promuovere contesti aziendali che valorizzino gli individui.

Bottecchia, insieme alla collega Marie Noëlle Terrisse, ha ideato e divulgato nelle organizzazioni Ever-blooming, un programma che punta a valorizzare proprio l'energia della maturità femminile. «Se da una parte il contesto aziendale non fa sconti alle donne, dall'altra anche noi cadiamo spesso nella trappola di autosvalutarci: il rischio è interiorizzare l'idea che sia finito tutto, che si sia logore, superate, e crederci al punto da diventarlo effettivamente. Il danno personale di tale svalorizzazione è enorme, quello per le organizzazioni pure. In ciò non ci aiuta essere la prima generazione di donne così longeve anche sul piano professionale: ci muoviamo, infatti, dentro organizzazioni complesse senza poter contare sui modelli di riferimento di professioniste che ci abbiano precedute».

Eppure, continua, viviamo un tempo dalle incredibili opportunità di cambiamento: «Nella attuale assenza di modelli precostituiti io colgo l'opportunità di reinventare l'età matura, di plasmare cioè un modo di stare al mondo - e nelle organizzazioni - inedito, un modo del tutto originale che non ci appiattisca sul modello della cinquantenne che

è la nuova trentenne, ma che ci faccia essere cinquantenni - e oltre - nuove. Da questo punto di vista è incoraggiante il fatto che non ci siano mai state nelle imprese tante donne in ruoli di leadership che, esercitando la loro influenza, possono essere le prime a esplorare, difendere e diffondere idee di maturità e invecchiamento sul lavoro molto diverse da quella a cui siamo abituati. Per come la vedo io, una delle parole guida più interessanti da associare al concetto di età è verità. Voglio proporre una frase bellissima di Susan Sontag, da cui discendono tanti possibili cambiamenti: "Le donne dovrebbero permettere al loro volto di mostrare la vita che hanno vissuto"».

io

© RIPRODUZIONE RISERVATA

62%
delle lavoratrici
46-60 anni ritengono
importante che
le loro aziende
diano la possibilità
di migliorare
le competenze

53%
quelle over 60
che la pensano
allo stesso modo

46%
delle over 60
vorrebbero avere
competenze inedite
in ambiti diversi
dal proprio ruolo

Fonte: ricerca Oltre le generazioni di Valore D