



INTERVISTA - LA LONGEVITÀ STA RIDISEGNANDO MODELLI ORGANIZZATIVI, GESTIONE DEL PERSONALE, PRODUTTIVITÀ, WELFARE. A COLLOQUIO CON P.

AOLO IACCI ED ENRICO SASSOON, CURATORI DI UN LIBRO SUL TEMA

Per chi entra nel mondo occupazionale servono curiosità, riuscire ad apprendere rapidamente

e adattabilità. Per chi è già nel sistema diventano centrali anche l'intelligenza relazionale,

la gestione della complessità e la disponibilità a rimettersi in gioco. In entrambi i casi,

la vera competenza distintiva è la capacità di attraversare il cambiamento senza irrigidirsi

# Lavoro, un patto tra le generazioni

**L**Il mondo invecchia. Mentre la tecnologia accelera le azioni quotidiane e i processi produttivi. E così diventa importante riscrivere regole, modelli e aspettative. Società, imprese e istituzioni spesso, però, continuano a ragionare con categorie vecchie e inadatte a leggere la realtà che cambia. Nel libro «Economia della longevità» (Franco Angeli, 25 euro, in [libreria](#)) a cura di Paolo Iacci (professore a contratto dell'Università Statale di Milano e direttore scientifico dell'Associazione italiana per la direzione del personale) ed Enrico Sassoon (direttore responsabile di Harvard Business Review in Italia), studiosi, manager e ricercatori offrono una visione concreta di come la longevità stia già ridisegnando modelli organizzativi, gestione delle persone, produttività, *welfare* e inclusione, raccontando ciò che funziona nel mondo. Ne abbiamo parlato con i due curatori.

**Cosa si può fare in Italia per trasformare gli anni guadagnati in qualità per tutti?**

È un tema su cui da qualche tempo sta riflettendo l'Associazione italiana per la direzione del personale (Aidp). L'idea di questo libro nasce dalla constatazione che la longevità non è più un fenomeno marginale, ma una trasformazione strutturale che sta cambiando il modo in cui viviamo, lavoriamo e progettiamo il futuro. L'Italia ha un indice di vecchiaia di 208: questo significa che ogni 100 ragazzi sotto i 15 anni abbiamo 208 senior sopra i 65. Non si tratta solo di vivere più a lungo, ma di dare senso e valore a questi anni in più, ripensando profondamente le logiche economiche e organizzative.

**Come cambiano le regole in contratti e modelli organizzativi con l'allungamento dell'età lavorativa?**

Questo fatto comporta che nelle aziende pubbliche e private si debba considerare di avere risorse su cui prima non si teneva conto. Salute fisica e condizioni mentali sono molto migliori rispetto al passato. Si tratta di risorse umane ancora buone che non necessitano di un ricambio. Al tempo stesso i giovani sono diminuiti.



Questo permette di mantenere in azienda le conoscenze e di creare opportunità di convivenza tra generazioni diverse. Vediamo qualche dato. Nel 2005 i lavoratori attivi con più di 50 anni rappresentavano il 21% del totale. Oggi sono il 42%, nel 2035 saranno il 50%. Il punto è che continuiamo a ragionare come se la vita lavorativa finisse a 60 anni. Non è più così, ma facciamo fatica ad accettarlo. Per venire incontro a questi cambiamenti andrà ripensata la durata della vita lavorativa e le forme contrattuali che la debbono accompagnare. I contratti dovranno necessariamente diventare più flessibili e le carriere meno lineari. Le organizzazioni devono gestire più generazioni insieme e valorizzare contributi diversi, introducendo formule ibride di lavoro e nuovi equilibri tra produttività, esperienza e sostenibilità. In Italia stanno emergendo anche approcci selettivi per candidati maturi. Alcune note piattaforme di *outplacement* hanno sviluppato servizi dedicati agli over 50. Società come Intoo Italia offrono moduli speciali per la ricollocazione e l'orientamento di professionisti maturi, creando contatti tra candidati senior e aziende che cercano esperienza consolidata. Non si tratta solo di solidarietà, ma di responsabilità sociale. La valorizzazione dell'esperienza viene vista come un vantaggio competitivo.

#### **Come dovrebbe funzionare invece la formazione continua?**

In un contesto in cui la tecnologia si trasforma molto velocemente la formazione continua diventa fonda-

mentale. Oggi è necessario accelerare le competenze rispetto a qualche anno fa. Non basta quello che si è imparato all'università. Le aziende devono tornare alla formazione e all'autoformazione dei dipendenti, la formazione continua deve smettere di costituire solo un episodio e diventare invece una pratica permanente. Detto in modo semplice: dobbiamo imparare a lavorare più a lungo, ma anche in modo diverso. E questo significa integrare lavoro e apprendimento, responsabilizzare le persone e progettare percorsi accessibili anche alle età più mature, senza pregiudizi. Le imprese non possono reggere da sole questo impegno. Ma dovranno necessariamente essere affiancate dalle istituzioni formative pubbliche: università, centri di formazione professionale, istituti tecnici superiori, e così via.

#### **È questo il vero nodo?**

Sì, ed è spesso sottovalutato. È necessario un ecosistema di supporto esteso, in cui attori pubblici, enti di terzo settore e reti territoriali cooperino alla costruzione di condizioni favorevoli alla piena valorizzazione dei profili maturi. La formazione non può essere un diritto riservato solo ai giovani. Deve essere un elemento costitutivo del percorso di ciascun lavoratore. Secondo il rapporto «Adult learning

in Italy», pubblicato dall'Ocse nel 2019, solo l'8,3 per cento delle persone over 55 nel nostro Paese partecipa a iniziative di formazione, contro il 23,9 della fascia attiva compresa tra i 25 e i 54 anni. Questo divario non dipende solo dalla disponibilità delle persone, ma anche dalla qualità dell'offerta. La formazione destinata ai senior deve essere coerente con i loro bisogni, centrata su competenze aggiornabili, accessibile dal punto di vista cognitivo e digitale. Alcuni program-



mi già sperimentati in grandi aziende manifatturiere dimostrano che una formazione ben calibrata può incidere significativamente sulla produttività e sulla motivazione. Anche i sistemi di valutazione, parallelamente, devono essere aggiornati. Nel futuro bisognerà prendere in considerazione una valutazione multilivello, capace di tenere conto della dimensione relazionale, dell'apporto ai team e della responsabilità diffusa.

#### **Quali le soft skills per chi entra e per chi già è presente nel mondo del lavoro?**

Capacità di entrare in relazione, apertura all'apprendimento, disponibilità all'ascolto. È importante che le persone sappiano assorbire dall'ambiente esterno e siano capaci di condividere con gli altri per una crescita reciproca. Per chi entra servono curiosità, riuscire ad

apprendere rapidamente e adattabilità. Per chi è già nel sistema diventano centrali anche l'intelligenza relazionale, la gestione della complessità e la disponibilità a rimettersi in gioco. In entrambi i casi, la vera competenza distintiva è la capacità di attraversare il cambiamento senza irrigidirsi. Sembra facile, ma è una qualità molto meno scontata di quanto si pensi.

#### **Qual è e quale potrebbe essere il ruolo del dialogo intergenerazionale?**

Oggi nelle organizzazioni aziendali convivono anche quattro o cinque generazioni diverse. Con l'allargamento delle aspettative di vita diventeranno anche sei. Occorre dunque una forte disponibilità delle persone allo scambio intergenerazionale. Gli anziani devono saper insegnare ai giovani forti della loro esperienza, i giovani possono aiutare gli anziani a entrare in modo più consapevole e lucido in contatto con le nuove tecnologie e con l'intelligenza artificiale.

Il dialogo intergenerazionale è determinante, non può essere considerato una semplice opportunità individuale. Quando funziona, consente di combinare innovazione ed esperienza, velocità e profondità. Strumenti come *mentoring* (istruzione dei più giovani) e *reverse mentoring* (accompagnamento dei senior su temi digitali, inclusione e nuove tendenze) colmano le differenze generazionali, creano valore reciproco e rafforzano la coesione organizzativa. Senza questo scambio, il rischio è disperdere competenze preziose da entrambe le parti.

**Cristina CONTI**



**«Le imprese non possono reggere da sole questo impegno: dovranno**

essere affiancate dalle università, dai centri di formazione, dagli istituti tecnici»



**«Dobbiamo imparare a lavorare più a lungo ma anche in modo**

diverso. E questo significa integrare mestieri e impieghi con l'apprendimento»





> 10 maggio 2026 alle ore 0:00

