



Talenti senza età

le donne over50
e il lavoro

prima ricerca italiana

■ La sfida attuale e futura per le aziende risiede in modo prevalente nella capacità di cambiamento, nell'aggiornamento delle competenze e nel costante adeguamento al progresso tecnologico garantendo una crescita responsabile e sostenibile.

Per le aziende la diversità di competenze, generi, generazioni e culture è un fattore di innovazione e competitività. In un contesto in cui le aspettative di vita si allungano e di conseguenza la permanenza nel mondo del lavoro, è fondamentale per le aziende comprendere quali siano le sfide e le opportunità che i collaboratori over50 rappresentano e come valorizzare nel modo più efficace le loro esperienze, competenze e valori.

È motivo di orgoglio per Valore D aver contribuito a realizzare la prima ricerca in Italia sulle donne over50 al lavoro, che permette di analizzare importanti snodi spesso critici e fornisce alle aziende spunti e strumenti per conoscere meglio, ingaggiare e continuare a valorizzare il contributo e il potenziale di tante lavoratrici che rappresentano una crescente quota della popolazione attiva e produttiva.

Buona lettura!

Barbara Falcomer

Direttore Generale Valore D

■ Fanno poca notizia e si tende a parlarne poco. Eppure non solo sono presenti, ma stanno diventando una porzione sempre più importante del mercato del lavoro nel Nostro Paese. Stiamo parlando delle donne lavoratrici in Italia che hanno superato il traguardo dei 50 anni e che, a seguito della riforma Fornero, saranno ancora protagoniste nelle loro organizzazioni per diversi anni. Sono donne che hanno molte potenzialità grazie alla loro professionalità maturata in decenni di esperienza. Ma cosa sappiamo di loro? Davvero troppo poco. Le ricerche sul piano internazionale non sono molte e nel nostro territorio nazionale quasi inesistenti. Così nasce Talenti senza età: un progetto che ha voluto mettere per la prima volta sotto i riflettori queste donne per comprenderne i vissuti. L'obiettivo finale è quello di individuare le condizioni attraverso cui le organizzazioni siano ancora, e sempre più, ambienti abitabili per queste donne. Un ringraziamento sentito va a tutte le (tante) donne che con generosità si sono raccontate in questa ricerca e che ci hanno aiutato a comprendere meglio cosa vuol dire essere donne al lavoro dopo i 50 anni, cosa vuol dire essere talenti senza età.

Claudia Manzi

Professore Associato di Psicologia Sociale
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano

INDICE

Introduzione	5
1 - Alcune informazioni sulle partecipanti	6
I carichi di cura familiari	
La condizione lavorativa	
Un confronto con l'universo maschile	
2 - La prima fotografia delle donne over50	12
La percezione dell'ageing	
La conciliazione tra vita personale e vita professionale	
Il capitale sociale familiare e lavorativo	
La percezione dell'ambiente organizzativo	
Doppiamente discriminate: dalla discriminazione di genere a quella di età	
Solidali con le giovani colleghe	
Quali sono le motivazioni delle over50 al lavoro?	
3 - Donne over50: potenzialità senza età	24
4 - Come intervenire per valorizzare il contributo delle lavoratrici over50?	32
5 - L'ageing non è uguale per tutti	34
Nota metodologica	35

INTRODUZIONE

L'invecchiamento della popolazione a livello globale, e conseguentemente della forza lavoro, è un fenomeno che accomuna la maggior parte dei paesi industrializzati. I dati demografici confermano che **l'Italia è uno tra i paesi più vecchi del mondo, avendo contemporaneamente la proporzione più alta di anziani e quella più bassa di giovani**, inoltre tale processo è destinato a perdurare nel futuro.

Conseguentemente anche **la struttura della forza lavoro risulta nel nostro Paese fortemente asimmetrica**: i lavoratori 20-54enni sono in calo, mentre i lavoratori tra 55 e 69 anni - allungandosi sempre di più l'età del pensionamento - sono decisamente più numerosi. La riforma pensionistica messa in atto dalla **legge Fornero ha un impatto di genere molto forte**: le donne lavoratrici tra i 55 e i 64 anni sono aumentate dal 2010 del 50% (ISTAT, 2017).

Per **le aziende è quindi strategico saper anticipare e gestire l'invecchiamento della propria forza lavoro femminile, in modo da rispondere al meglio a un cambiamento demografico già in corso**.

Ma chi sono le donne al lavoro over50 in Italia? Quali condizioni di vita le caratterizzano e di quali bisogni e richieste sono portatrici? Una chiara risposta a queste domande risulta imprescindibile per poter progettare soluzioni di intervento che possano sostenere efficacemente la permanenza attiva delle donne nel mercato del lavoro.

Il progetto "Talentì senza età" promosso da **Valore D** in collaborazione con il Centro di Ateneo Studi e Ricerche sulla Famiglia dell'**Università Cattolica** di Milano è la prima ricerca in Italia sulle donne sopra i 50 anni al lavoro ed è nato con l'intento di fornire delle prime risposte a queste urgenti domande. Talentì senza età ha un duplice obiettivo:

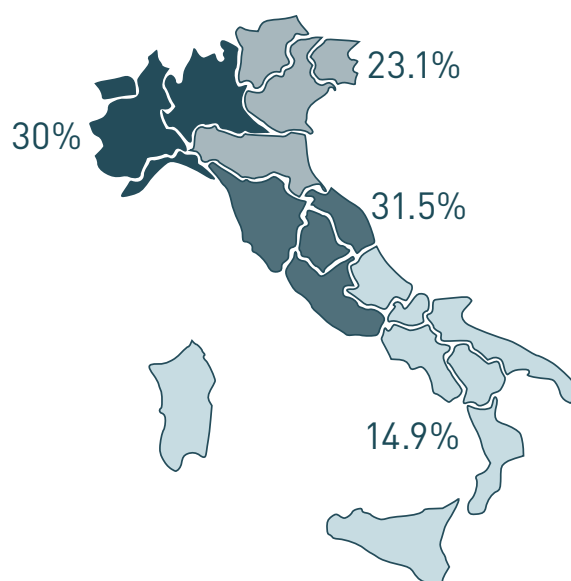
- 1 - fornire una prima fotografia rappresentativa della popolazione delle donne lavoratrici over50 in Italia
- 2 - individuare strategie di intervento utili a sostenere la presenza al lavoro delle donne in questa fascia di età.

Il progetto, articolato in diverse fasi, ha coinvolto 18 aziende associate a Valore D. Dopo un'attenta analisi della letteratura scientifica sul tema sono state definite le domande di ricerca ed è stato costruito uno strumento di rilevazione dati, il questionario Talentì senza età. Una prima fase pilota ha validato il nuovo strumento e una raccolta dati rappresentativa del territorio nazionale ha reso possibile tratteggiare una prima fotografia delle donne over50 lavoratrici in Italia. Da questa fotografia sono emersi i passaggi più critici che segnano e definiscono la presenza delle donne nelle organizzazioni in questa fase della loro vita.

A partire da questa analisi sono quindi stati individuati nuovi ambiti ed indicazioni concrete per l'intervento.

1 ALCUNE INFORMAZIONI SULLE PARTECIPANTI

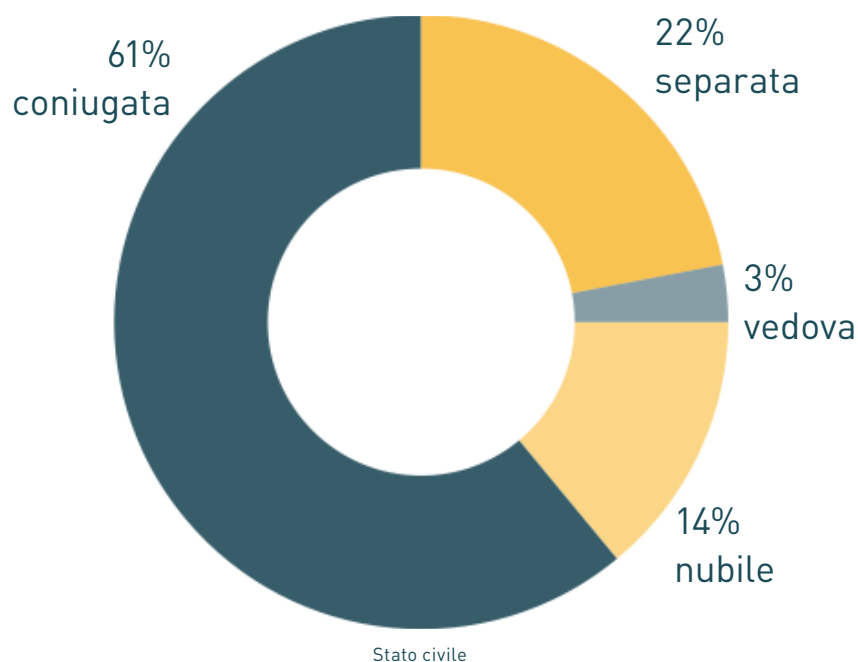
Hanno risposto al questionario Talenti senza età **4962 lavoratrici** di età compresa tra i 50 e i 69 anni (età media = 56.4). Le partecipanti sono residenti in diverse zone d'Italia¹.



Residenza delle partecipanti

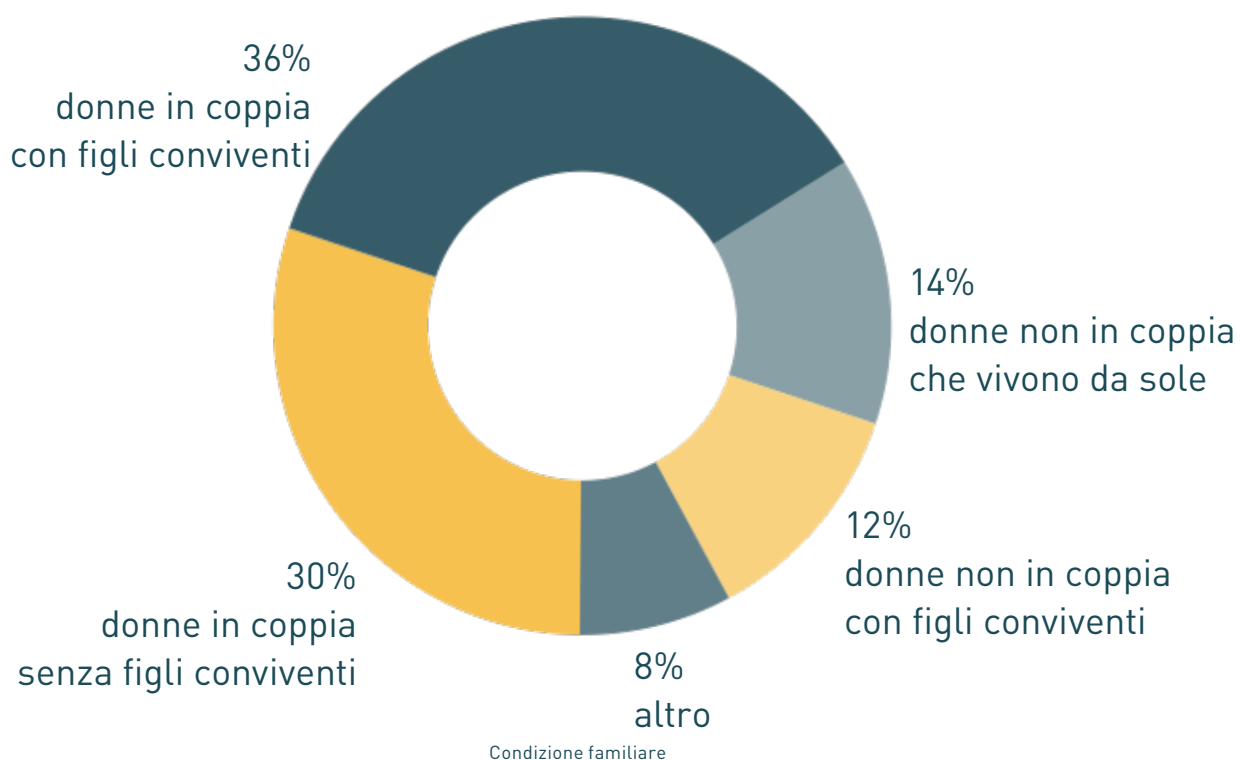
Prendendo in esame i dati ISTAT (2016) sulla distribuzione geografica della popolazione femminile occupata nella fascia d'età 50-65 si può affermare che il **campione di ricerca risulta rappresentativo** di tale popolazione in Italia (ISTAT 2016).

Le donne del campione sono per la maggior parte **diplomate** (68%) e **coniugate** (61%).



Rispetto alla condizione di vita e familiare (**legame di coppia e di altre generazioni conviventi**) il campione si ripartisce come segue:

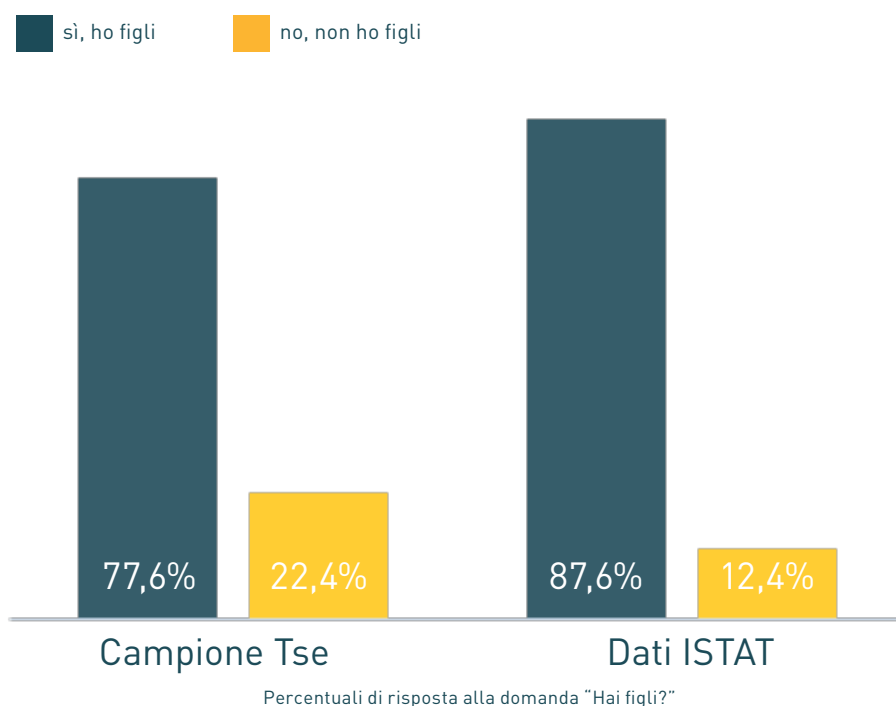
- Donne in coppia senza figli conviventi (30%)
- Donne in coppia con figli conviventi (36%)
- Donne non in coppia che vivono da sole (14%)
- Donne non in coppia con figli conviventi (12%)
- Altro (8%): donne sole o in coppia che vivono con almeno un altro parente (nipoti e/o altri parenti)



È interessante notare una significativa presenza di donne single con o senza figli conviventi (26%), dato in linea con il trend nazionale.

I CARICHI DI CURA FAMILIARI

La maggioranza delle rispondenti (78%) dichiara di avere figli.

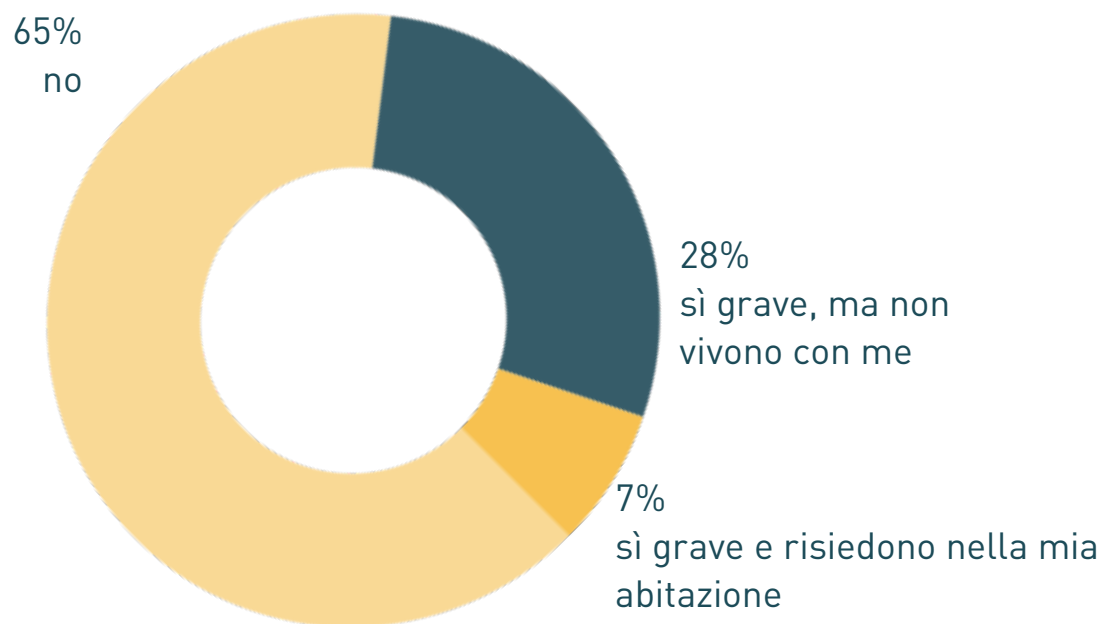


Rispetto al dato nazionale di fecondità delle donne over50 in Italia, le donne lavoratrici del nostro campione risultano avere un **tasso di fecondità** inferiore con una percentuale di donne senza figli (**scarto del 10%**) e di donne con un figlio unico (**scarto del 21%**) superiore rispetto alla media nazionale. Emerge quindi una tendenza delle donne al lavoro a diminuire i carichi di cura familiari rispetto alle generazioni successive poiché c'è stata una contrazione delle scelte procreative e hanno quindi meno figli rispetto al passato.

Dal confronto con le loro coetanee, che non sono nel mercato del lavoro, le donne che invece lavorano hanno carichi di cura inferiori rispetto alle generazioni successive poiché hanno scelto di avere meno figli.

Se è vero che la maggior parte dei figli di queste donne sono ormai maggiorenni, e quindi costituiscono un carico di cura meno rilevante rispetto ai figli minorenni, è anche vero che in questa fase della vita alcune donne vivono la nascita dei nipoti, transizione spesso accompagnata da nuove richieste di accudimento. Il 19,8 % del nostro campione è già nonna di almeno 1 nipote.

Inoltre in questo momento della vita molte donne sono impegnate in carichi di cura con le generazioni precedenti. È da notare che in questo caso i carichi di cura non possono in nessun modo essere contratti da scelte individuali. Il 35% delle lavoratrici del nostro campione infatti dichiara di avere familiari disabili o non autosufficienti da accudire, decisamente al di sopra del dato nazionale (ISTAT, 2010).



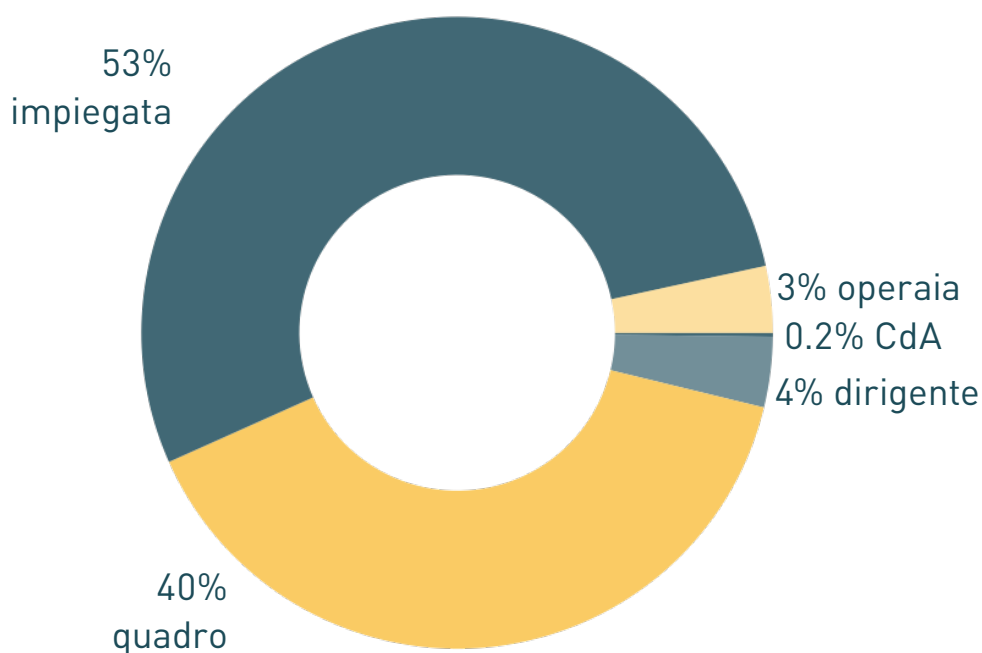
Presenza di familiari disabili o non autosufficienti

Tra le donne che hanno un familiare disabile o non-autosufficiente da accudire abbiamo inoltre estratto le donne che rientrano nella categoria nota in letteratura come “**generazione sandwich**”: donne che hanno in carico la cura contemporaneamente delle generazioni più giovani e minorenni (figli o nipoti) e di quelle più anziane. Nel nostro campione sono il **27,5% del totale**.

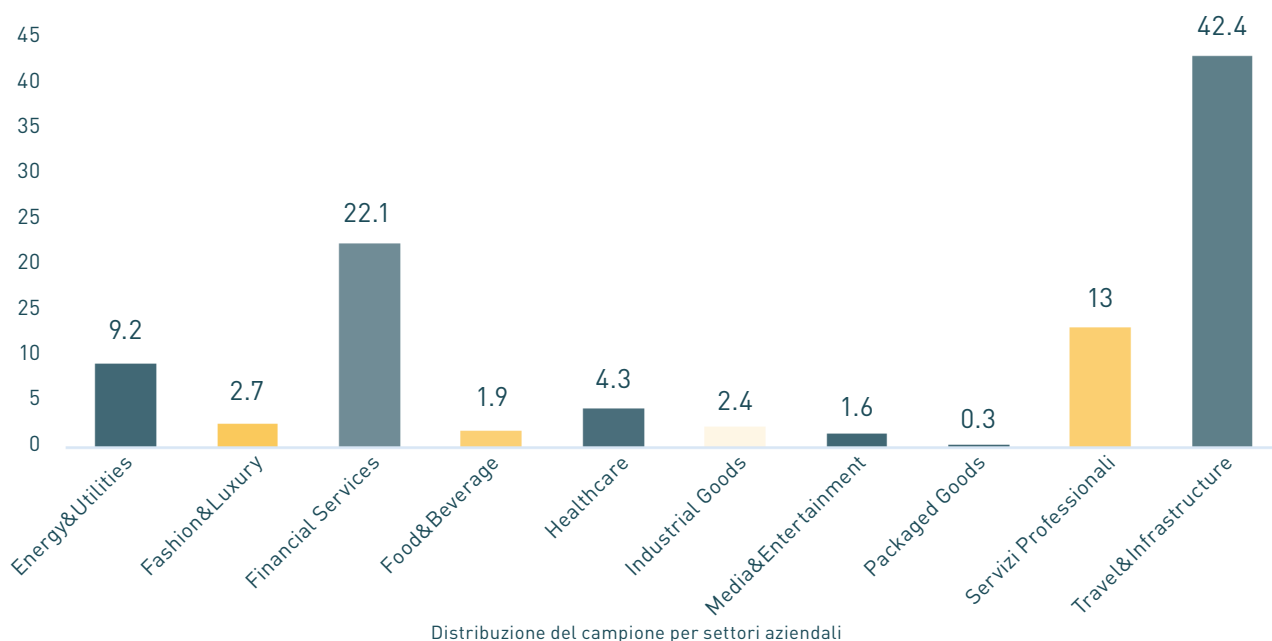
LA CONDIZIONE LAVORATIVA

La condizione lavorativa delle donne over50 è caratterizzata da un quadro di **grande stabilità**: la maggior parte di loro ha **un lavoro a tempo indeterminato** pre JobAct (92%) e full time (91.5%), lavora in media da 33.5 anni ed è nell'azienda attuale in media da 28.9 anni.

Per quanto riguarda l'**inquadramento** il 53.3% dichiara di essere **impiegata**, il 39.5% **quadro**, il 3.6% **dirigente**, il 3.4% **operaia** e il restante 0.2% **consigliere in CdA**.



Inquadramento lavorativo



Per alcune aziende il questionario “Talenti senza età” è stato compilato anche dai dipendenti uomini over50. Questo campione di controllo ci ha permesso di confrontare nel sotto campione di aziende in cui sono stati raccolti entrambi i dati le risposte di donne e uomini, quindi di comprendere meglio quali sono gli aspetti che caratterizzano in maniera specifica le donne in questa fase della vita. Il campione maschile è composto **da 1356 uomini di età compresa tra i 50 e 68 anni** ($m=57.84$; $DS=3.73$).

La maggior parte ha un livello di istruzione pari al **diploma** (75.8%), è inquadrato come **impiegato** (44.9%) o **quadro** (38.6%) e ha un contratto full-time (99.3%).

Per quanto riguarda l'assetto familiare la maggior parte è **coniugato** (81.1%), ha **figli** (87.2%) ma **solamente il 16.7% ha già dei nipoti**.

Nel Report sono riportate esclusivamente le differenze tra uomini e donne che sono statisticamente significative.

**UN CONFRONTO CON
L'UNIVERSO MASCHILE**

2

LA PRIMA FOTOGRAFIA DELLE DONNE OVER50

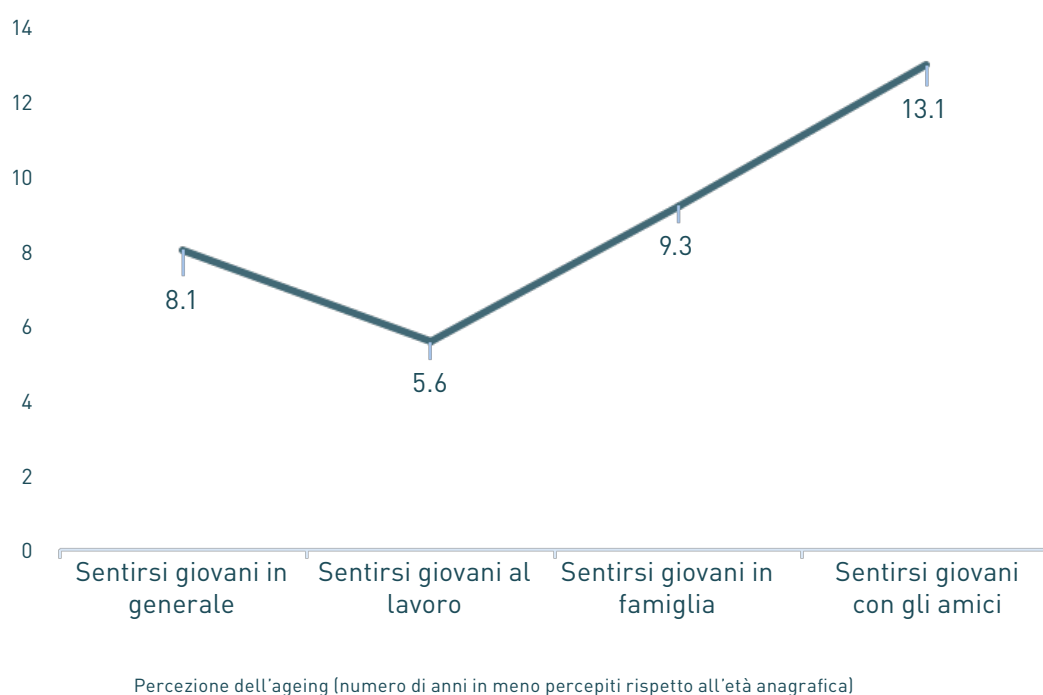
L'ageing nei contesti sociali è un fenomeno complesso e multidimensionale che richiede un sguardo ampio e interdisciplinare. Abbiamo applicato in questo studio il modello multi prospettico di **Sterns e Doverspike** (1989) interpretando l'ageing alla luce di 4 dimensioni, aggiungendone poi una quinta:

- La **percezione dell'ageing (età funzionale)**: si riferisce ai cambiamenti - fisici e sociali - e alle transizioni che le donne affrontano in questa fase della loro vita e all'impatto che essi hanno sulla vita lavorativa.
- La **conciliazione vita personale e vita professionale (età nel ciclo di vita)**: si riferisce alla declinazione specifica di bisogni, difficoltà e risorse per la conciliazione vita/lavoro in questa fase del ciclo di vita².
- Il **capitale sociale (età relazionale)**: si riferisce alla qualità delle relazioni sociali su cui le donne possono contare sia in ambito familiare che lavorativo.
- La **percezione dell'ambiente lavorativo (età psico-sociale)**: è legata alla percezione del proprio ambiente lavorativo sia in termini di scambi intergenerazionali e clima aziendale sia in termini di percezione della discriminazione di genere e di età.
- Gli **obiettivi lavorativi** che le donne hanno in questa fase della loro vita (quali sono le principali motivazioni che le animano quando si trovano al lavoro).



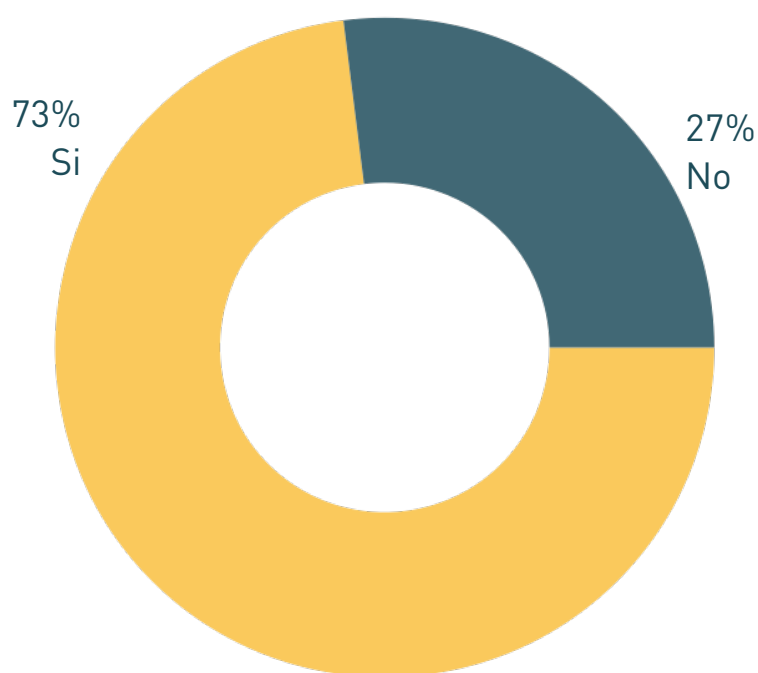
LA PERCEZIONE DELL'AGEING

Per indagare la percezione dell'ageing delle lavoratrici abbiamo analizzato se e in che misura le donne **si sentono di invecchiare** in generale e in particolari ambiti della loro vita: lavorativo, familiare e amicale. I contesti nei quali l'invecchiamento è **meno sentito** sono quello amicale e familiare.



Rispetto ad altri ambiti, quello lavorativo riporta le **donne in maniera più forte al processo di invecchiamento**. È interessante notare come la percezione dell'età al lavoro non risulti correlata alla percentuale di lavoratori over50 in azienda.

Abbiamo chiesto alle partecipanti se negli ultimi anni avessero vissuto un **evento che avesse modificato in modo radicale la loro vita**: più del 70% delle partecipanti ha risposto affermativamente.



Risposte alla domanda «c'è stato un evento che ha modificato negli ultimi anni in modo radicale la sua vita?»

In questo periodo avvengono quindi per la maggior parte delle donne lavoratrici transizioni importanti. Questa percentuale è nettamente superiore rispetto a quella riportata dal campione maschile, le donne over50 riportano dunque con maggior frequenza rispetto agli uomini over50 di aver vissuto eventi che hanno modificato radicalmente la loro vita.

Tra gli eventi più menzionati dalle donne ci sono separazione/divorzio, perdita di una persona cara, malattia propria o di un familiare, cambiamenti lavorativi. Metà del campione riporta che a seguito di questo evento la sua vita è peggiorata.

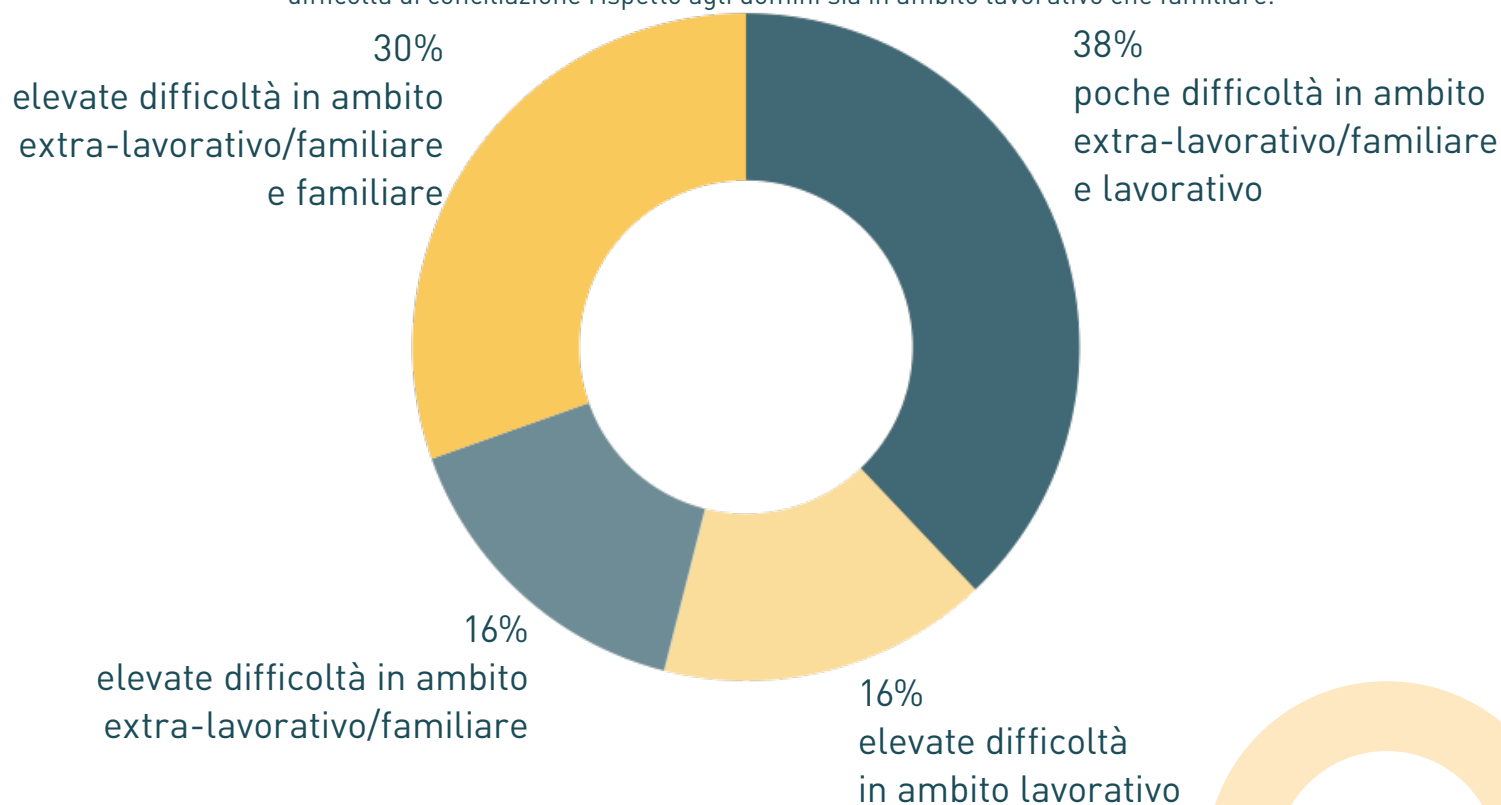
LA CONCILIAZIONE TRA VITA PERSONALE E VITA PROFESSIONALE

Le lavoratrici over50 percepiscono ancora la necessità di conciliare tra vita personale e professionale e non sempre riescono a farlo. Abbiamo rilevato quanto le donne percepiscono di avere **difficoltà di conciliazione in ambito lavorativo** (tempo e organizzazione del lavoro, autonomia decisionale/organizzativa, grado di comprensione delle esigenze personali/familiari, stipendio e condizioni economiche) e **familiare/extra-lavorativo** (adeguatezza dei servizi di cura per minori o anziani, costo dei servizi di cura, aiuti del partner e della rete parentale, organizzazione e gestione delle attività dei figli).

Le donne riscontrano difficoltà di medio livello in entrambi gli ambiti con una leggera prevalenza di difficoltà riscontrate in ambito lavorativo (media ambito lavorativo = 2.4; media ambito familiare = 2.2). Riportano inoltre livelli di difficoltà significativamente più elevati rispetto agli uomini in entrambi gli ambiti. In base alle risposte a queste domande è possibile ripartire il campione delle rispondenti in 4 gruppi dai quali si evince che **oltre il 60% delle lavoratrici ha problemi di conciliazione**.

La conciliazione vita-lavoro è strettamente connessa al livello di inquadramento: soprattutto consiglieri in CdA e dirigenti riscontrano poche difficoltà sia in ambito lavorativo che extra-lavorativo, mentre le donne con **elevate difficoltà** in ambito lavorativo sono soprattutto **quadri** e in misura minore **operaie**; le donne con elevate difficoltà sia in ambito lavorativo che **extra-lavorativo** sono soprattutto **impiegate, per lo più con figli conviventi o familiari non autosufficienti da accudire**.

Questo dato è prevalentemente femminile: le donne riportano infatti maggiori difficoltà di conciliazione rispetto agli uomini sia in ambito lavorativo che familiare.



Distribuzione del campione rispetto al tipo di conciliazione

IL CAPITALE SOCIALE FAMILIARE E LAVORATIVO

Con il termine **capitale sociale** (CS) ci si riferisce a “quelle relazioni che possono essere giudicate «utili» alla società nel suo complesso, in quanto in grado di innalzarne il livello di funzionamento, coesione, intraprendenza, senso civico” (Folgheraiter, 2004).

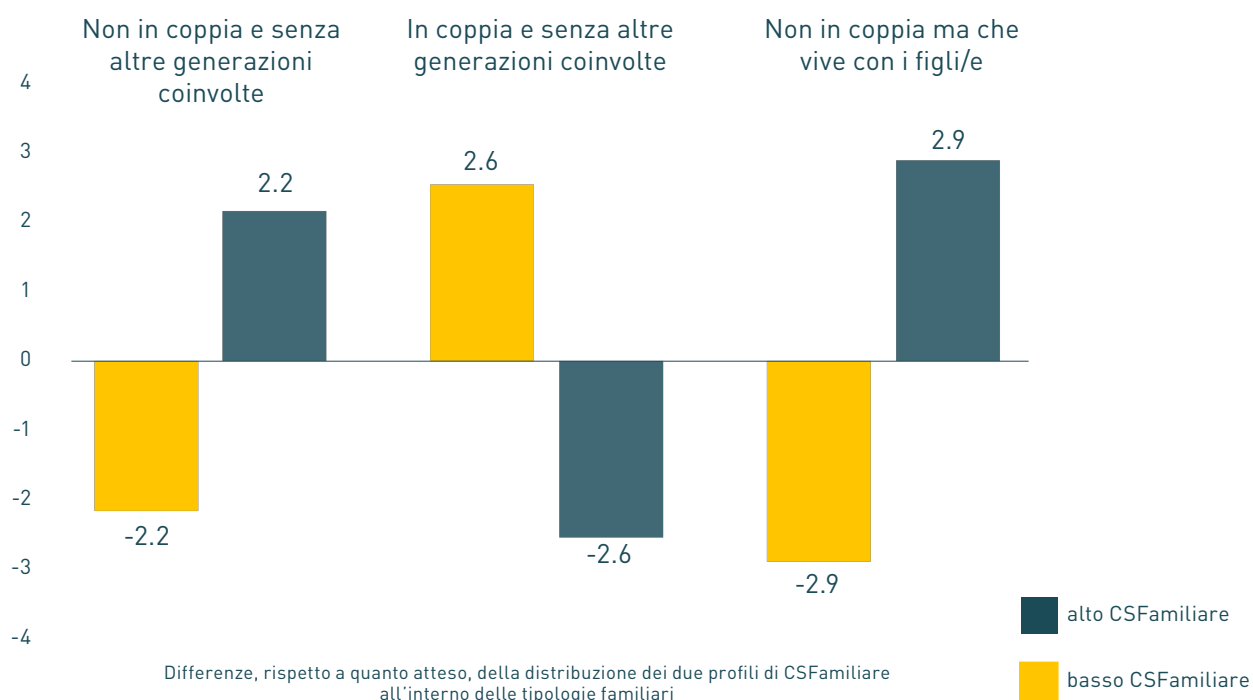
Abbiamo analizzato due tipi di capitale sociale:

-il **Capitale Sociale Familiare** (CSFamiliare): l'insieme delle relazioni “fiduciarie, reciproche e cooperative” presenti in famiglia e in generale nell'ambiente extra-lavorativo.

-il **Capitale Sociale Lavorativo** (CSLavorativo): l'insieme delle relazioni “fiduciarie, reciproche e cooperative” presenti nell'ambito lavorativo.

Questi due tipi di CS sono state misurate attraverso **4 dimensioni**: le reti sociali, la fiducia, la cooperazione e la reciprocità presenti in tali relazioni.

Il **CSFamiliare** risulta significativamente associato alla situazione familiare e al carico di cura delle donne over50: **particolarmente a rischio risultano le donne senza partner ma con figli conviventi**. Inoltre in generale le donne (con o senza partner) che hanno dei figli e/o devono accudire un familiare, sia che questi viva o meno con loro, hanno più probabilità di percepire un **basso CSFamiliare** rispetto al previsto.



Dal confronto con il campione maschile emerge che **le donne percepiscono un CSFamiliare significativamente inferiore rispetto agli uomini**.

Il **CSLavorativo** risulta significativamente associato all'area geografica, all'inquadramento e alla popolazione aziendale. **Livelli più alti di CSLavorativo** sono percepiti dalle donne che lavorano nel Nord-Est e dai dipendenti di organizzazioni di media grandezza (500-5000 dipendenti), **livelli inferiori di CSLavorativo** sono invece riportati dai quadri e dai dipendenti di imprese di grande ampiezza (al di sopra dei 50.000 dipendenti).



CSFamiliare e CSLavorativo delle donne over50 **non sono indipendenti**: alto CSFamiliare è associato ad alto CSLavorativo e viceversa. Questo indica che la ricchezza relazionale in uno di questi ambiti può portare arricchimento nell'altro, viceversa la povertà relazionale in uno di questi ambiti impoverisce anche l'altro.

CSFamiliare

Reti sociali, fiducia, cooperazione e reciprocità presenti nelle relazioni familiari ed extra-lavorative

Significativamente associato alla situazione familiare e al carico di cura

CSLavorativo

Reti sociali, fiducia, cooperazione e reciprocità presenti nelle relazioni familiari ed extra-lavorative

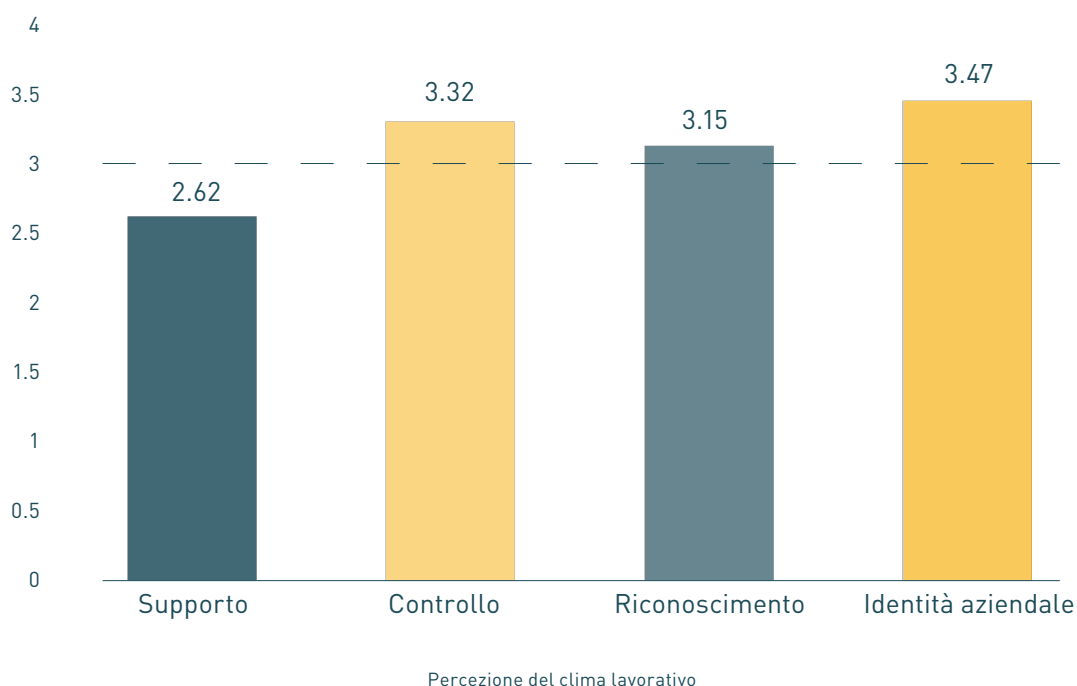
Significativamente associato all'area geografica, all'inquadramento e alla popolazione aziendale

CSFamiliare e CSLavorativo non sono indipendenti: cioè chi ha alti livelli di CSFamiliare ha più possibilità di avere alti livelli di CSLavorativo e viceversa

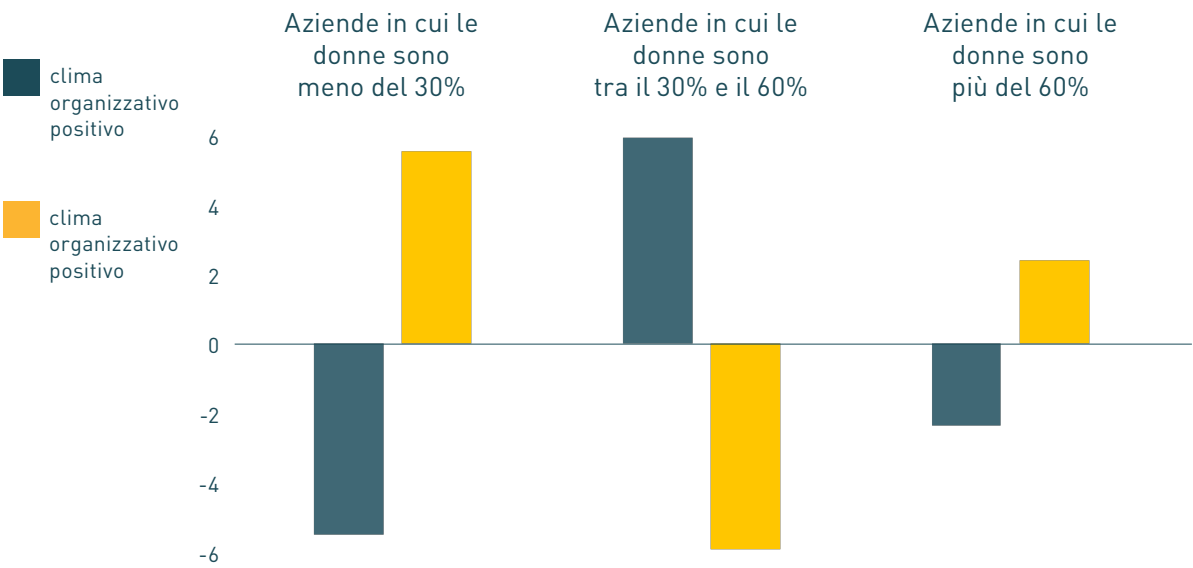
LA PERCEZIONE DELL'AMBIENTE ORGANIZZATIVO

Abbiamo analizzato il modo in cui le donne percepiscono il clima organizzativo della loro azienda attraverso i seguenti indicatori: **supporto organizzativo** (interesse e cura che l'azienda mette in atto per il benessere dei dipendenti); **controllo** (autonomia nello svolgimento del proprio lavoro); **riconoscimento** (riconoscimenti per il proprio lavoro da parte dei colleghi e dell'azienda); **identità organizzativa** (percezione dell'identità organizzativa come un'entità chiara e ben definita).

Come evidenzia la figura successiva **il livello di supporto organizzativo percepito risulta particolarmente problematico** in quanto il punteggio non raggiunge il livello medio della scala. Le partecipanti alla ricerca ritengono quindi non soddisfacente lo sforzo che le organizzazioni in cui lavorano mettono per promuovere benessere dei loro dipendenti.



Un risultato rilevante risulta essere l'associazione tra clima organizzativo e percentuale dei donne impiegate nell'azienda. Sono le **lavoratrici in aziende in cui la percentuale di donne impiegate è simile a quella degli uomini** che percepiscono un clima favorevole. Viceversa le donne che lavorano in ambienti organizzativi in cui sono in netta minoranza o maggioranza percepiscono un clima più negativo.

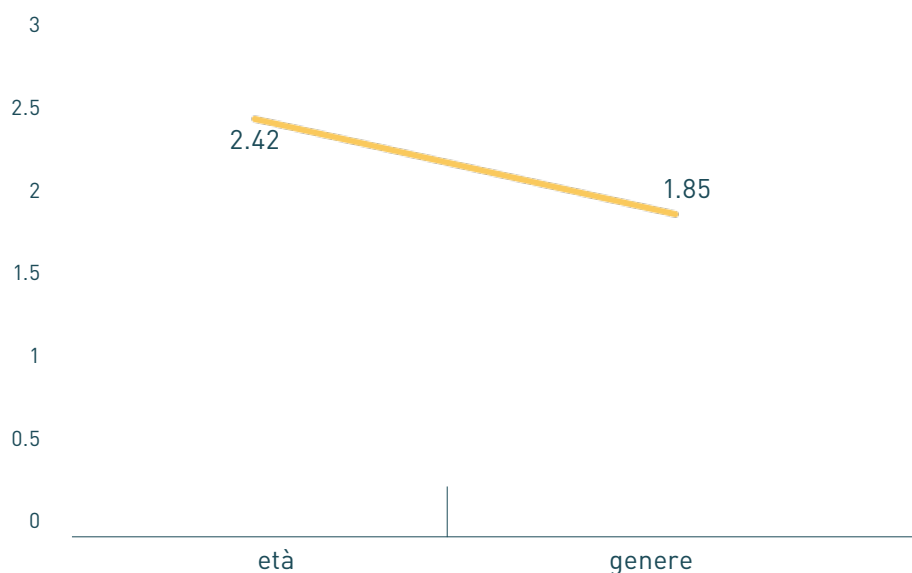


Differenze, rispetto a quanto atteso, della distribuzione dei due profili di clima organizzativo all'interno delle categorie di % di presenza di dipendenti donne

DOPPIAMENTE DISCRIMINATE: DALLA DISCRIMINAZIONE DI GENERE A QUELLA DI ETÀ

Abbiamo inoltre rilevato in che misura le donne over50 si sentono discriminate nel loro ambiente lavorativo differenziando la **percezione di discriminazione** di genere (ovvero la percezione di essere trattate in maniera sfavorevole dai colleghi e dall'azienda perché donne) e la **percezione di discriminazione per l'età** (ovvero il sentirsi trattati in maniera svantaggiata dai colleghi e dall'azienda perché over50).

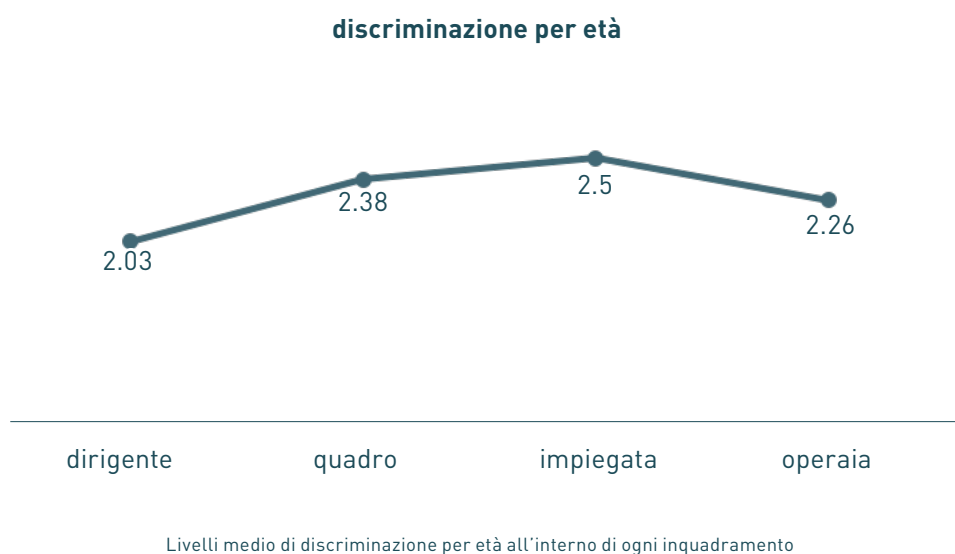
Come si può notare dalla figura successiva **le donne in generale percepiscono livelli di discriminazione bassi per il genere e discreti per l'età**.



Percezione di discriminazione per genere e per età

Dal confronto con il campione maschile emerge che le donne percepiscono una maggiore discriminazione per età rispetto agli uomini.

La **discriminazione per l'età** risulta particolarmente alta per **impiegate e quadri**. Possiamo ricondurre questo dato all'effetto "soffitto di cristallo". In altre parole, molte impiegate e quadri al di sopra dei 50 anni hanno faticato fino a questo momento ad andare avanti nella carriera in quanto donne; una volta diventate senior, l'avanzamento di carriera diventa pressoché impossibile a causa dell'età.



SOLIDALI CON LE GIOVANI COLLEGHE

Abbiamo poi analizzato gli scambi intergenerazionali delle donne over50, ovvero con quale frequenza **ricevessero e dessero aiuti di tipo pratico ed emotivo a colleghi, familiari e giovani del loro ambiente sociale extra-lavorativo di età inferiore ai 30 anni**.

Le donne riportano di avere un discreto livello di scambio al lavoro con i dipendenti al di sotto dei 30 anni e in linea generale **gli scambi intergenerazionali avvengono in maniera più frequente al lavoro che nel sociale extra-lavorativo** (in misura inferiore rispetto alla famiglia ovviamente).



Ancora una volta emerge una differenza con il campione maschile: le donne over50 riportano di avere più scambi rispetto agli uomini over50 con i loro colleghi under30.

È interessante notare come in generale le donne riportino di avere **maggiore scambio con le giovani colleghe** dello stesso sesso piuttosto che con i giovani colleghi uomini e che lo **scambio al lavoro sia associato ad un clima positivo in azienda, al sentirsi più giovani al lavoro e ad una minore discriminazione per l'età**.

Anche gli scambi intergenerazionali in famiglia e nel sociale extra-lavorativo influiscono positivamente sul lavoro aiutando le donne a sentirsi più giovani in questo ambito.

Nelle aziende equilibrate per genere inoltre si rileva un maggiore scambio (mentre non influisce la percentuale di senior in azienda).

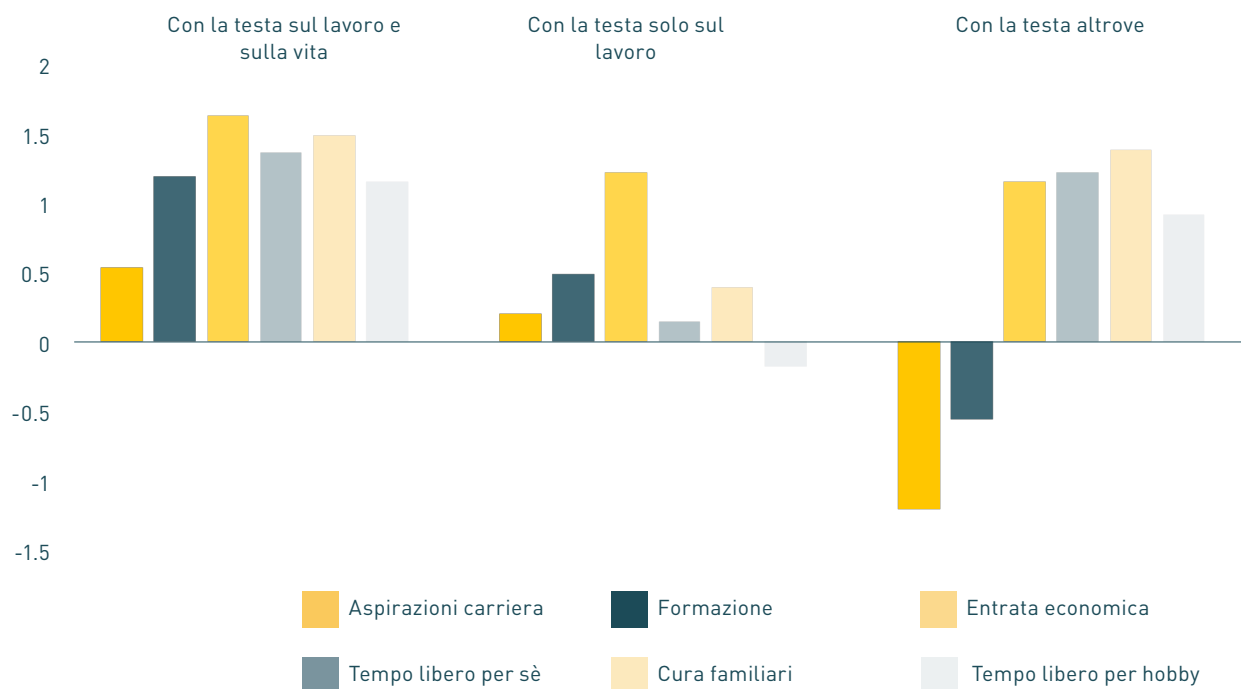
QUALI SONO LE MOTIVAZIONI DELLE OVER50 AL LAVORO?

Ci siamo chiesti quale fosse l'investimento delle donne over50 al lavoro analizzando l'importanza attribuita a diversi obiettivi (carriera, possibilità di crescita professionale, entrata economica, avere tempo per sé, per la famiglia e per la comunità). In base alle risposte rilevate abbiamo riscontrato la presenza di tre gruppi di donne, ognuno caratterizzato da motivazione professionale differente:

Con la **testa sul lavoro e sulla vita** (34.5% del campione): lavoratrici che assegnano la più alta importanza a tutti gli obiettivi presentati rispetto agli altri gruppi.

Con la **testa solo sul lavoro** (37.4%): lavoratrici che prediligono gli obiettivi lavorativi (carriera, formazione, entrata economica) rispetto agli altri.

Con la **testa altrove** (28.1%): lavoratrici che danno estrema importanza agli obiettivi connessi alla vita extra-lavorativa e poca rilevanza agli obiettivi legati al lavoro.



Profili motivazionali

Quasi un terzo del campione di ricerca risulta quindi non avere obiettivi legati alla realizzazione professionale. Inoltre, mettendo a confronto la motivazione attuale di queste donne con quella passata, si rileva una sostanziale diminuzione delle motivazioni legate all'ambito lavorativo. Sono dunque donne che "avevano la testa sul lavoro" ma che nel tempo hanno perso interesse rispetto ad una realizzazione lavorativa e in questa fase della vita sono ormai rivolte verso altro.

3

DONNE OVER50: POTENZIALITÀ SENZA ETÀ

È possibile tracciare le potenzialità delle donne over50 in relazione alle realtà lavorative in cui operano in base a 3 indicatori:

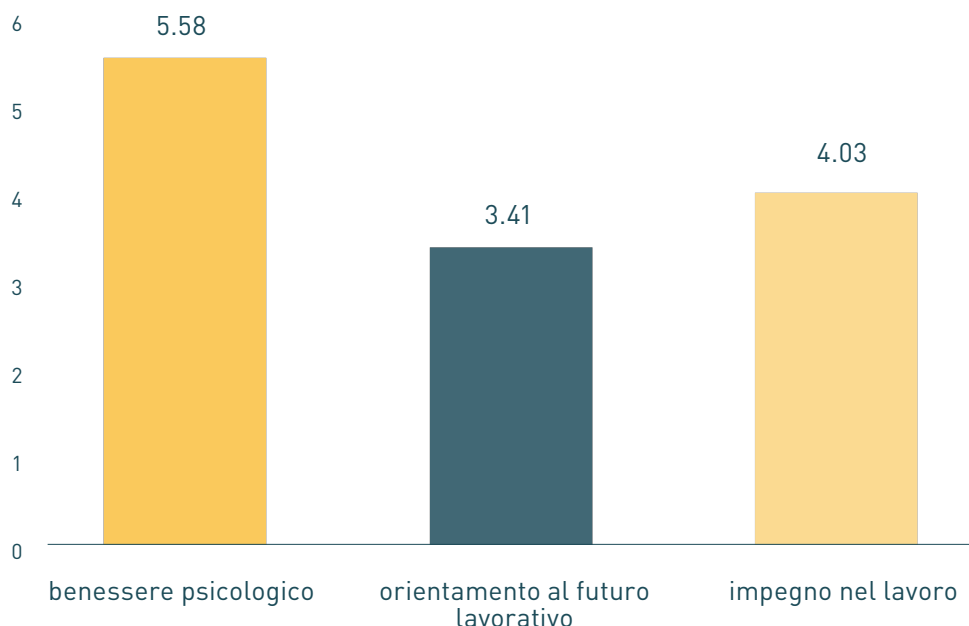
1 - Il **benessere psicologico**: inteso in termini di slancio vitale, soddisfazione di vita e affettività positiva (Keyes, Shmotkin e Ryff, 2002).

2 - L'**impegno nel lavoro**: inteso come un elevato impegno comportamentale finalizzato al raggiungimento di una performance lavorativa ottimale per l'azienda (Cook & Wall, 1980).

3 - L'**orientamento al futuro lavorativo**: inteso come la percezione di avere nell'ambito lavorativo ancora degli obiettivi attraenti da perseguire e delle opportunità (Lang & Carstensen, 2002).

Le donne caratterizzate da elevati livelli di questi tre indicatori sono quindi da considerarsi una presenza **attiva e generativa** nella realtà lavorativa, ovvero risorse su cui poter contare in pieno e pertanto su cui investire.

Come possiamo osservare nella figura successiva, le lavoratrici over50 riportano in generale **livelli medio-alti in tutti e tre gli aspetti considerati**: nello specifico le donne riportano livelli simili agli uomini nelle dimensioni di impegno nel lavoro e orientamento al futuro lavorativo, ma più elevati di benessere psicologico.



Punteggi medi delle tre variabili relative al potenziale

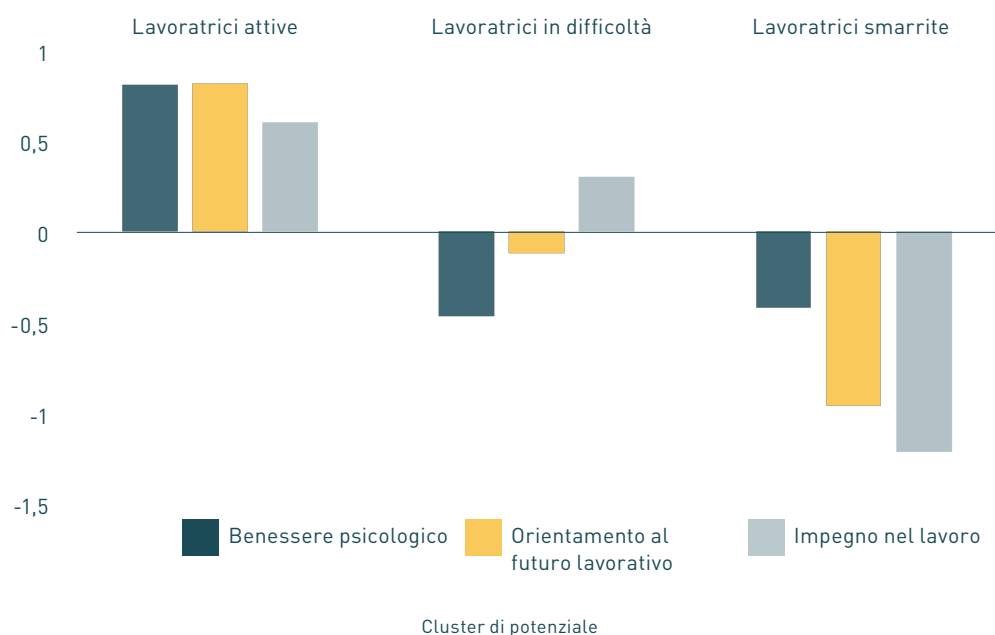
I punteggi su queste tre dimensioni sono stati utilizzati per effettuare un'analisi dei cluster, questo ci ha consentito di individuare diversi profili di donne in merito alle loro potenzialità.

Sono stati identificati 3 differenti profili:

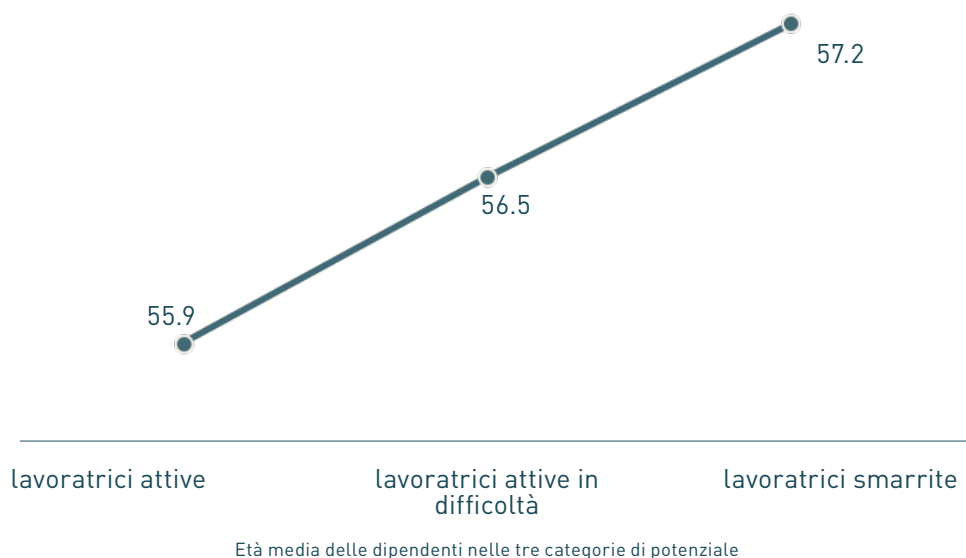
Lavoratrici attive (36.9%): lavoratrici che hanno tutti i valori nelle tre variabili sopra la media, sono quindi lavoratrici che hanno un **alto livello di potenziale lavorativo**, sono ben realizzate da un punto di vista personale e sono ancora molto attive nel dare il loro contributo lavorativo in azienda. Nella pagina successiva si sintetizzano le caratteristiche sociodemografiche relative alla percezione dell'invecchiamento, alla conciliazione, al capitale sociale e alla percezione dell'ambiente lavorativo delle donne di questo profilo.

Lavoratrici attive ma in difficoltà (36.1%): lavoratrici che danno molto sul lavoro ma hanno meno una prospettiva a lungo termine sulla loro permanenza nel mondo del lavoro e sono caratterizzate da un **basso livello di benessere psicologico**. Nel riquadro nella pagina seguente sintetizza le caratteristiche sociodemografiche e relative alla percezione dell'invecchiamento, alla conciliazione, al capitale sociale e alla percezione dell'ambiente lavorativo delle donne di questo profilo.

Lavoratrici smarrite (27%): lavoratrici che hanno tutti i valori nelle tre variabili sotto la media, in particolare, sono lavoratrici che hanno il **più basso livello di impegno nel lavoro e di orientamento al futuro lavorativo**. Nella pagina successiva si sintetizzano le caratteristiche sociodemografiche relative alla percezione dell'invecchiamento, alla conciliazione, al capitale sociale e alla percezione dell'ambiente lavorativo delle donne di questo profilo.



Questi 3 gruppi differiscono significativamente rispetto all'età. Osservare questo fenomeno nel tempo consentirebbe di capire se ciò rappresenti un trend evolutivo, ovvero se nel tempo le donne passano dall'essere lavoratrici attive ad essere lavoratrici smarrite.



Cosa caratterizza le lavoratrici attive con alto livello di impegno nel lavoro e alto benessere psicologico?

PROFILO SOCIO-DEMOGRAFICO

sono donne in prevalenza con un profilo lavorativo alto (54.7% sono quadri e dirigenti) e che riportano di avere poche difficoltà economiche. Hanno più scambi con giovani al di sotto dei 30 anni sia in famiglia che nel sociale extra-lavorativo.

PROFILO DELL'INVECCHIAMENTO

si sentono molto più giovani della loro età al lavoro.

PROFILO DEL CAPITALE SOCIALE E DELLA CONCILIAZIONE

le donne di questo cluster riportano livelli alti di CS Familiare e CS Lavorativo. Hanno quindi accesso non solo a delle reti ampie ma anche caratterizzate da fiducia, cooperazione e reciprocità sia al lavoro sia in ambiti extra-lavorativi. Non hanno difficoltà di conciliazione.

PROFILO AZIENDALE

riportano livelli molto bassi di discriminazione di genere e di età, vivono in un clima organizzativo positivo ed hanno più scambi con i colleghi junior. Le appartenenti a questo cluster provengono con maggiore frequenza del previsto da aziende di media ampiezza e da aziende in cui la percentuale di donne impiegate è simile a quella degli uomini.

LAVORATRICI ATTIVE

Cosa caratterizza le lavoratrici attive in difficoltà?

PROFILO SOCIO-DEMOGRAFICO

hanno un inquadramento tendenzialmente più basso. Hanno meno scambi intergenerazionali in famiglia e nel sociale extra-lavorativo.

PROFILO DEL CAPITALE SOCIALE E DELLA CONCILIAZIONE

riportano livelli bassi di CS Familiare e più alti di CS Lavorativo. Hanno quindi accesso a una ricca rete di relazioni in ambito lavorativo mentre le relazioni extra-lavorative risultano essere più povere, questo probabilmente perché hanno investito meno nelle relazioni familiari ed extra-lavorative rispetto a quelle professionali.

PROFILO AZIENDALE

percepiscono livelli leggermente più alti di discriminazione per il genere e più alti per l'età; lavorano in aziende dove le donne sono in minoranza e percepiscono più frequentemente un clima negativo. Hanno inoltre meno scambi con i colleghi junior. Le lavoratrici attive in difficoltà rispetto alle lavoratrici attive sono donne che sembrano soffrire per una mancata o incompleta realizzazione extra-lavorativa.

LAVORATRICI ATTIVE
IN DIFFICOLTÀ



Cosa caratterizza le lavoratrici smarrite?

PROFILO SOCIO-DEMOGRAFICO

sono soprattutto impiegate e operaie, più frequentamente del previsto single e meno frequentemente sono convinteti con figli e/o genitori.

PROFILO DELLA PERCEZIONE DELL'INVECCHIAMENTO

hanno vissuto transizioni importanti che hanno modificato in modo radicale la loro vita. Si sentono più anziane della loro età anagrafica ma solo al lavoro.

PROFILO DEL CAPITALE SOCIALE E DELLA CONCILIAZIONE

percepiscono un basso CSLavorativo e hanno difficoltà di conciliazione in entrambi gli ambiti, soprattutto sul lavoro.

PROFILO AZIENDALE

provengono da aziende di grande ampiezza in cui è presente una maggiore percentuale di senior e in cui le donne sono in minoranza. Riportano un'alta discriminazione di genere e di età, un clima organizzativo negativo e hanno pochi scambi con i colleghi junior.

LAVORATRICI SMARRITE



Dall'analisi delle diverse caratteristiche di questi tre profili di lavoratrici si delinea e si chiarisce il processo che può aver portato alcune donne a smarrirsi in questa fase della loro vita.

Se è vero che le donne over50 sono piene di potenzialità per le organizzazioni è anche vero che in questa fase della vita esse sperimentano cambiamenti e transizioni che modificano radicalmente i loro equilibri. Come viene riportato nella figura di seguito molto spesso queste transizioni portano con sé nuovi carichi di cura (malattie dei genitori o del coniuge, lutti, nascita di nipoti). Le donne si trovano quindi a fronteggiare nuove richieste nell'ambito extra-lavorativo e dover ridefinire un equilibrio nella loro conciliazione tra vita e lavoro. Queste transizioni, a differenza della maternità, sono spesso invisibili alle organizzazioni anche se rappresentano momenti ugualmente sfidanti nella vita di una donna.

A questo punto si delineano due scenari. Da una parte quelle donne che possono contare su un ampio capitale sociale sia lavorativo che familiare e che abitano in contesti organizzativi caratterizzati da un clima positivo, non discriminante e con frequenti scambi intergenerazionali: queste sono le donne che restano attive nel lavoro. Dall'altra abbiamo invece le donne che si trovano ad affrontare in solitaria **un difficile equilibrio tra casa e lavoro in un ambiente professionale percepito come relazionalmente povero, ostile e poco attento ai bisogni di conciliazione: sono queste le donne che si smarriscono e che non riescono a mantenersi come risorse attive nelle organizzazioni.**

DONNE OVER50



CAMBIAMENTO



aumento del carico di cura



RICCO
capitale sociale lavorativo
clima POSITIVO



POVERO
capitale sociale lavorativo
clima NEGATIVO e DISCRIMINANTE



DOVE HANNO LA TESTA LE LAVORATRICI ATTIVE E LE LAVORATRICI SMARRITE?

Abbiamo cercato di comprendere meglio le lavoratrici attive e smarrite analizzando le loro motivazioni al lavoro al fine di identificare come sostenere le loro potenzialità.

LAVORATRICI ATTIVE CON LA TESTA SUL LAVORO, MA SOLO SE NON SI HANNO I NIPOTI!

La stragrande maggioranza delle lavoratrici attive ha ancora la «testa sul lavoro» (87.7%). **Questo è il segmento di donne su cui le organizzazioni dovrebbero investire maggiormente**, sono infatti donne che hanno ancora molto da dare all'azienda, lavorando con impegno e investendo ancora molto sugli obiettivi professionali. Andranno quindi adeguatamente sostenute nella loro motivazione: **le organizzazioni dovranno studiare misure specifiche atte a valorizzare e utilizzare al meglio il loro potenziale.**

40%

con la testa sul lavoro

Non hanno difficoltà di conciliazione

Basso capitale sociale familiare

48%

con la testa sul lavoro e sulla vita

Elevati livelli di riconoscimento

Doppiamente discriminate

Difficoltà di conciliazione sia sul lavoro che in famiglia

12%

con la testa altrove

Nipoti

tema del dono e dell'obbligo: generatività vissuta anche nel tessuto organizzativo

Impiegate e operaie

Debole identità organizzativa

ci credo e ci sono

INVESTIRE

ci sono ma mi sto disinnamorando

INTERVENIRE

Abbiamo rilevato anche un segmento di lavoratrici attive con «la testa altrove» (12.7%). È interessante notare che queste si differenziano dalle donne con la testa sul lavoro perché sono più frequentemente **nonne**. Questo tipo di transizione familiare evidentemente riattiva nelle donne il tema del dono e dell'obbligo. Avendo con ogni probabilità usufruito dell'aiuto familiare nella loro transizione alla genitorialità sentono ora il dovere di sostenere la genitorialità dei/delle loro figli/e. Inoltre il recente innalzamento dell'età pensionistica non consente ancora a questa generazione di avere significativi role model di nonne lavoratrici.

LA METÀ DELLE LAVORATRICI SMARRITE VORREBBE RITROVARSI PERCHÉ HA ANCORA LA TESTA SUL LAVORO!

Anche analizzando le lavoratrici smarrite in relazione alle loro motivazioni lavorative emergono dati interessanti. Questo segmento sembra essere spaccato a metà da due situazioni molto differenti.

25%

con la testa sul lavoro

23%

con la testa sul lavoro e sulla vita

52%

con la testa altrove

Basso capitale sociale familiare

Con difficoltà economiche

Hanno difficoltà di conciliazione sul lavoro

Nipoti

Elevati livelli di capitale sociale familiare

Senza difficoltà economiche

Discriminate in base all'età

vorrei esserci ma non riesco

RECUPERARE

non mi interessa più

PREVENIRE

Da una parte abbiamo le donne «con la testa altrove» (51.9%), anche in questo caso come per le lavoratrici attive sono più frequentemente **nonne**. Ciò va a sottolineare quanto questo tipo di transizione spinga le donne italiane al di fuori del contesto lavorativo, quanto meno con la testa. Inoltre le lavoratrici smarrite con la testa altrove si caratterizzano per avere **minori difficoltà economiche e un migliore capitale sociale familiare**. Sono quindi donne che investono poco sul lavoro anche perché trovano nella realtà extra lavorativa delle risorse su cui puntare maggiormente in questa fase della vita. In questo senso sono difficilmente «recuperabili».

Dall'altra parte ritroviamo quasi la metà delle lavoratrici smarrite che ritengono ancora importanti obiettivi legati alla loro realizzazione lavorativa, sono ancora «con la testa sul lavoro». Sono donne che sembrano dire «vorrei ma non riesco!». Sono donne che riportano livelli di **capitale sociale familiare particolarmente bassi**, cosa che le porta ad avere alti livelli di **difficoltà di conciliazione vita/lavoro**. Su questo segmento sarà opportuno intervenire.

4 COME INTERVENIRE PER VALORIZZARE IL CONTRIBUTO DELLE LAVORATRICI OVER50?

La fotografia emersa da questo studio ci consente di tracciare alcune indicazioni operative. Innanzitutto risulta chiaro che l'age management andrà declinato con attenzione differenziata rispetto al genere. Molte delle sfide che risultano cruciali per le donne in questa fase della vita (transizioni importanti, nuovi bisogni di conciliazione, capitale sociale familiare carente) risultano aspetti specifici del vissuto femminile in questa fase della vita. Indicazioni generali, che possono essere considerate trasversali per sostenere le donne over50 al lavoro sono:

1 - **Rendere visibili le transizioni:** le donne vivono in misura maggiore cambiamenti di vita che impattano fortemente sull'organizzazione vita/lavoro. Alcune di queste transizioni comportano importanti cambiamenti identitari che vanno ricollocati in relazione all'identità lavorativa nell'intero nuovo assetto di vita. Emerge come rilevante il tema delle nonne, risorsa su cui le famiglie potranno contare sempre meno in termini di aiuto pratico nella conciliazione. Occorre aiutare le donne a sentirsi nonne-lavoratrici (ovvero mantenere «la testa sul lavoro») e ripensare questo ruolo in maniera innovativa rispetto alle generazioni di donne che le hanno precedute.

2 - **Cogliere i bisogni di conciliazione:** le transizioni comportano nuovi compiti di sviluppo e cura, occorre pertanto favorire una lettura adeguata di quali sono i bisogni di conciliazione in questa specifica fascia di età. Questa lettura dovrà avere uno sguardo più ampio del confine aziendale e organizzativo favorendo una connessione con le comunità dove i dipendenti vivono.

3 - **Favorire un clima organizzativo positivo:** favorendo supporto e riconoscimento, soprattutto contrastando la discriminazione legata e gli stereotipi negativi dai quali queste discriminazioni provengono.

DONNE OVER50



CAMBIAMENTO

1
Rendere visibili le transizioni

2
Analizzare i nuovi bisogni di conciliazione e fornire risposte adeguate

aumento del carico di cura



3
Potenziare il clima organizzativo e lotta contro gli stereotipi

RICCO
capitale sociale lavorativo
clima **POSITIVO**



POVERO
capitale sociale lavorativo
clima **NEGATIVO e DISCRIMINANTE**



5

L'AGEING NON È UGUALE PER TUTTI

Dai dati emersi in questo studio risulta strategico uscire da un'impostazione di intervento generico e profilare gli interventi in maniera più adeguata rispetto alle differenti caratteristiche delle donne che vivono questa fase della vita. In questa fase della vita non solo le donne lavoratrici sono in situazioni molto diverse, ma affrontano sfide differenti che richiedono risposte organizzative adeguate ai diversi profili. Uno stesso intervento può quindi essere un aiuto per un certo profilo di donna mentre invece può essere vissuto come denigrante o inopportuno per un altro profilo.

Occorre dunque **innanzitutto dotarsi di strumenti adeguati per riuscire a profilare le proprie dipendenti over50** e in particolare poter comprendere chi sono i talenti smarriti con la testa ancora sul lavoro per poter intervenire a loro favore. Nello specifico queste donne hanno bisogno di un potenziamento del loro CSLavorativo: relazioni fiduciarie, collaborative e scambievoli al lavoro influiscono in termini positivi sul benessere e possono contribuire a rinforzare anche il CSFamiliare. Questo, unitamente ad una migliore comprensione e risposta ai bisogni di conciliazione, consentirebbe a queste donne - ancora motivate rispetto ad una realizzazione professionale - di ricostruire il difficile equilibrio tra vita personale e lavorativa e di essere nuovamente risorse attive per le organizzazioni in cui si trovano. Il tipo di intervento più opportuno per quelle lavoratrici che sono smarrite con la testa altrove è differente, in questo caso sarebbe opportuno offrire scivoli o piani personalizzati per favorire il passaggio di consegne ai lavoratori più giovani ("passaggio del testimone").

NOTA METODOLOGICA

Le analisi sui dati quantitativi del questionario sono state effettuate attraverso il **software statistico SPSS**.

I dati sono stati inizialmente analizzati attraverso **analisi descrittive e analisi delle frequenze**.

Per l'analisi dei cluster ci si è avvalsi della **metodologia TwoStage**, il numero di cluster da estrarre è stato deciso sulla base dei valori del **Bayesian Information Criterion**.

I confronti tra medie sono stati effettuati utilizzando il **T-test** oppure l'**analisi della Varianza univariata** (ANOVA) con metodo post- hoc di Tukey.

Infine, l'analisi delle associazioni tra variabili categoriali è stata effettuata attraverso il **test del chi quadrato di Pearson**.

autori

- **Letizia Bosoni**
Ricercatore di Sociologia dei processi culturali e comunicativi, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- **Paola Castello**
Coordinatrice Ricerca e Knowledge Management Valore D
Dottoranda di Sociologia, Organizzazioni e Culture, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- **Mara Gorli**
Ricercatore di Psicologia del Lavoro, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- **Claudia Manzi**
Professore associato di Psicologia sociale, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- **Sara Mazzucchelli**
Ricercatore di Sociologia dei processi culturali e comunicativi, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- **Fabio Paderi**
Dottorando di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- **Ulrike Sauerwald**
Responsabile Ricerca e Knowledge Management Valore D
- **Angela Sorgente**
Dottoranda di Psicologia, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- **Semira Tagliabue**
Ricercatore di Psicometria, Università Cattolica del Sacro Cuore di Brescia

Progetto grafico a cura di

Ivano Montrone

Specialista comunicazione e immagine coordinata Valore D

grazie

- Gli autori ringraziano tutte le aziende che hanno partecipato e contribuito alla ricerca:
Alstom Italia - Beiersdorf Italia - BNL Gruppo BNP Paribas
Engie Italia - Gruppo FSI - Gruppo Hera
Gruppo Nestlé Italia - Gucci - Hearst Magazines Italia - Philip Morris Italia
Philips - Poste Italiane - PPG - Sanofi - Sisal
Tenaris Dalmine - UBS Italia - Zurich Italia
- inoltre ringraziano l'Advisory Board:
Veronica Benet-Martinez Docente di Psicologia Universitat Pompeu Fabra
Luigi Capani Head of Business Excellence Roche
Barbara Falcomer Direttore Generale Valore D
Giovanni Andrea Iapichino Responsabile People Caring TIM
Chiara Novara Diversity & Inclusion Coordinator Tenaris
Costanza Ramorino Vice Presidente Valore D e HR Holding Head of H.R. GRM & AUDIT UniCredit
Francesca Rizzi Co-founder & CEO Jointly
Patrizia Rizzo Senior Advisor International Banking and Asset Management companies
Ulrike Sauerwald Responsabile Ricerca e Knowledge Management Valore D
Susanna Zucchelli Vice Presidente Valore D e Direttore Generale Heratech

