

AGE MANAGEMENT

# SALE L'ETÀ NELLE IMPRESE

Oggi si lavora in media 10-15 anni più a lungo e nelle imprese bisogna coordinarsi tra generazioni successive

DI BARBARA WEISZ



L'aumento dell'età media dei dipendenti, che lavorano 10-15 anni in più delle precedenti generazioni, e la digitalizzazione, da cui nasce l'esigenza di nuove competenze e che porta a investire sui giovani. Il fattore demografico pone una sfida duplice alle imprese: "Il problema fino a oggi non si è posto. Siamo un Paese che ha utilizzato prepensionamenti e strumenti che hanno mandato in pensione lavoratori giovani" premette Claudio Lucifora, docente di Economia politica alla Cattolica di Milano. Ma ora c'è una "bomba a orologeria" e le imprese non sono preparate.

**I due trend "si devono coniugare"**, sottolinea Isabella Covili Faggioli, presidente Aidp. Come? "Attuando politiche di diversity e affrontando adeguatamente i temi relativi a competenze, formazione, sicurezza". Sintetizza Alberto Brambilla, presidente di Itinerari Previdenziali: "Alle aziende si pone la sfida di una nuova organizzazione del mercato del lavoro. Per esempio, non si può mandare un 65enne su un ponteggio".

**"Un 60enne che lavora da tanto tempo e ha dei risparmi, avrà meno bisogno di soldi di un 30enne con famiglia. Bisognerebbe pensare a forme contrattuali legate alle esigenze delle diverse età"**



## STEREOTIPI

ALCUNI MANAGER  
PENSANO CHE  
I LAVORATORI  
SENIOR SIANO  
PIÙ LENTI  
E MENO MOTIVATI



Imprese e sindacati, devono chiedersi come accompagnare le diverse età lavorative. "Una volta in azienda c'erano al massimo due generazioni, adesso ce ne sono tre o quattro", segnala la presidente Aidp.

**Servono nuovi strumenti contrattuali.** Un 60enne che lavora da tanto tempo e ha dei risparmi, avrà bisogno di meno soldi di un 30enne o di un 40enne con famiglia. Per Covili Faggioli "bisognerebbe pensare a forme contrattuali legate alle esigenze delle diverse età". Claudia Manzi, docente di psicologia sociale alla Cattolica di Milano e responsabile scientifico di "Talent senza età" di Valore D, premette che ci sono imprese virtuose, ma anche aziende che ritengono una popolazione lavorativa invecchiata un impoverimento. "Sono stereotipi, pensano che i lavoratori senior siano meno motivati, più lenti e meno performanti. In questi casi le imprese non fanno nemmeno formazione, ritenendo il lavoratore over 50 o over 60 come persona non più in grado di imparare. Da punto di vista scientifico non ci sono evidenze - dice Manzi - anzi sono proprio gli over 50 che chiedono alle imprese formazione, e welfare aziendale".

## La fotografia dei lavoratori over 50

Il report 2019 “Talenti senza età” elaborato da Valore D, ha delineato le caratteristiche reali dei lavoratori over 50, analizzate attraverso diversi indicatori: condizioni di vita e carico di cura, percezione dell’invecchiamento, conciliazione famiglia/lavoro, capitale sociale, percezione dell’ambiente lavorativo, motivazione al lavoro. Nel 77% dei casi sono persone che vivono in coppia, e metà hanno un figlio. Il 12% sono single, più frequentemente donne. Il carico di cura riguarda in genere i figli, nel 14% i nipoti mentre quasi un over 50 su tre è caregiver di almeno una persona anziana e non autosufficiente. Fra le donne la percentuale di caregiver sale al 34%. Negativo il dato economico: circa la metà del campione si ritiene in difficoltà, l’11,5% non arriva a fine mese e un 30,3% ci arriva con fatica. Qui assume importanza il settore dell’azienda in cui si lavora: la situazione è migliore nel bancario, peggiore nell’ambito università e ricerca. Oltre il 60% dei lavoratori over 50 ha problemi di conciliazione vita-lavoro. Le donne percepiscono leggermente di più la presenza di discriminazioni legate all’età e questa percezione aumenta nelle aziende in cui gli over50 sono in minoranza o in maggioranza, mentre risulta inferiore quando c’è un maggiore equilibrio intergenerazionale.

**Un caso di azienda virtuosa** è Loccioni, che porta avanti il progetto “L’impresa per tutte le età” con l’obiettivo di costruire ponti generazionali. Si articola in una Bluzone che è il vivaio delle competenze, una Redzone, il momento della vita lavorativa in impresa, e una Silverzone, con oltre 120 persone over 65 che affiancano i giovani per un tutoraggio continuo. Altri progetti: “dal coding alla saggezza digitale”, percorso di formazione dedicato agli insegnanti sulla carenza di persone specializzate in discipline STEM (Science, Technology, Engineering, and Mathematics). Pillole formative, per collaboratori e famiglie, con incontri fuori dall’orario di lavoro.

Lucifora cita altri esempi. Bmw ha sviluppato linee produttive per gli over 60, che hanno portato a riduzione dell’assenteismo e aumenti di produttività: “Investire sulle carriere non è un costo, ma porta benefici economici”. E qui si apre un capitolo sull’aiuto che la tecnologia può dare per rendere il lavoro meno faticoso e più sicuro. “Sono almeno due secoli che il rapporto uomo macchina è conflittuale - osserva Covili Faggioli -. Ma su un orizzonte temporale lungo, la macchina ha sempre facilitato e reso più sicuro il lavoro”.

