



RAPPORTO ISTAT 2024

Più lavoratori over 50 ma mancano piani per gestire la longevità

All'inizio del 2025 nel nostro Paese c'erano quasi 10 milioni di lavoratori over 50, il doppio rispetto a 20 anni prima. E del resto il rapporto annuale dell'Istat dice che nel 2024 è proseguita la crescita dell'occupazione la cui stima si attesta a 23,9 milioni (+352mila unità). L'80% della crescita (285mila unità in più) è dovuta proprio all'aumento degli occupati con 50 anni e oltre. Il dato è in parte legato alla stretta sull'accesso alla pensione che ha trattenuto più a lungo al lavoro ma soprattutto alle tendenze demografiche con i baby boomers e i nati nei primi anni 70, coorti molto più numerose di quelle successive, che hanno superato questa soglia di età.

Crescono gli over 50 ma nelle aziende mancano piani per gestire la longevità e la compresenza di generazioni molto diverse fra loro, favorendone la collaborazione. Uno studio realizzato da Intoo e Wyser, due società di Gi group holding che si occupano rispettivamente di sviluppo e transizione di carriera e di ricerca e selezione di profili manageriali ed executive, evidenzia che non si può più gestire il tema generazionale immaginando solo gli scivoli pensionistici o poco più. Sentendo 215 decisori e 610 lavoratori over 50 è emersa una forte consapevolezza dell'impatto dell'invecchiamento in generale e anche sulle loro aziende (67%), soprattutto su ruoli tecnici e operativi. Tuttavia il 62% ritiene che le imprese non siano ancora pronte a gestire una popolazione interna più longeva. Per molti motivi. Innanzitutto quando parliamo di over 50, parliamo di lavoratori che nel 70% dei casi non hanno mai cambiato azienda negli ultimi 10 anni. Chi è soddisfatto della propria condizione lo è soprattutto per autonomia e responsabilità. Viceversa chi non lo è, è soprattutto per mancanza di riconoscimento e valorizzazione del proprio ruolo.

Alessandra Giordano, direttrice Employability e Career Development di Intoo spiega che «affrontare la longevità in modo strategico, con un approccio centrato sulle persone e che abbracci l'intera popolazione aziendale, significa creare le condizioni affinché le competenze strategiche possano essere trattenute, trasferite e fatte evolvere, mantenere alto l'ingaggio dei singoli indipendentemente dall'anzianità e quindi rendere

l'organizzazione sostenibile e competitiva. Finora abbiamo visto solo iniziative sporadiche, mirate a singoli gruppi. Serve invece una prospettiva più larga e integrata». Marinella Sartori, amministratrice delegata di Wyser aggiunge che «il livello di consapevolezza e maturità organizzativa non è ancora tale da tradursi in politiche e iniziative concrete in grado di affrontare questa evoluzione. Il ritardo si manifesta non solo nella gestione delle persone e nei percorsi di sviluppo, ma anche su temi strategici come il passaggio generazionale, che coinvolge la maggior parte del tessuto produttivo italiano, basti pensare che un imprenditore su due ha oggi più di cinquant'anni. La longevità impone una rilettura della leadership e della governance in chiave intergenerazionale».

Tornando alla ricerca, tra gli over 50, il 36%, quindi poco più di uno su tre, dice di essere propenso a cambiare lavoro. Tra i C-Level il 13% sta cercando attivamente un nuovo lavoro. Dove c'è resistenza al cambiamento è legata alla presenza di una zona di comfort nell'azienda attuale, seguita da un tema di sicurezza. Circa il 50% dei lavoratori over 50 tra 5 anni si vede ancora nella attuale azienda e nell'attuale ruolo, il 30% in pensione o in attesa di politiche di prepensionamento. Il 70% dei lavoratori over 50 ritiene che l'età rappresenti un valore per l'azienda in termini di esperienza: chi ritiene che rappresenti un ostacolo cita principalmente motivi legati a preconcetti del fine carriera. Sul prolungamento dell'età lavorativa il 58% degli over 50 ha timori, specie per la stanchezza psicofisica, poi per difficoltà di gestione della pressione e dello stress. Il 35% inoltre ritiene che l'azienda non dia attenzione alle necessità dei senior. Le iniziative delle aziende sulla longevità sono frammentarie: solo il 20% dei lavoratori over 50 dichiara la presenza politiche aziendali specifiche per i lavoratori più anziani. E per lo più si tratta di incentivi per il prepensionamento in un caso su due secondo i manager, programmi di formazione, flessibilità e mappatura competenze secondo i lavoratori. Quale strada prendere? Sicuramente la prima cosa da fare è superare le discriminazioni dovute all'età, un fenomeno rilevato dai lavoratori over 50 (69%) e confermato dai manager (78%). In particolare, il 20% dei





► 28 maggio 2025

lavoratori over 50 si è sentito discriminato sul lavoro per l'età. Ben 8 manager su 10 ritengono poi che l'età anagrafica sia una discriminante nella selezione di profili manageriali. Dall'altro lato però occorre lavorare sulla tecnologia e sulla formazione, un tema molto sentito da tutti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

