Economy	Data: 01.02.07
	Pagina: cover, 14-18

LAVORO/1 | LA NUOVA OCCASIONE PER DIRIGENTI E IMPIEGATI DI ALTO LIVELLO

LA CARICA DEI QUARANTENNI

Una legge azzeccata. Ma anche le attuali necessità delle aziende, cui servono competenze sempre più elevate. Così i manager e i quadri «di esperienza» tornano a essere merce molto ricercata da head hunter e direzioni del personale.

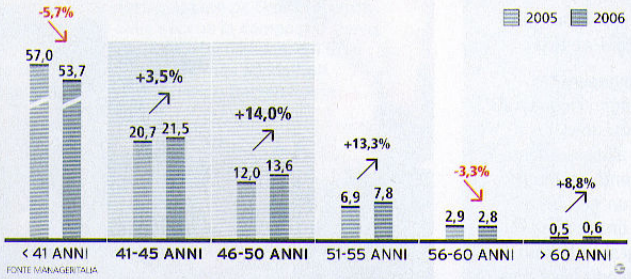
di **NADIA ANZANI**

ILLUSTRAZIONE DI EMILIANO PONZI

«Al momento stiamo cercando dirigenti e quadri con più di 40 anni d'età e con rilevanti esperienze commerciali, organizzative e imprenditoriali alle spalle: dovrebbero seguire alcuni progetti innovativi che abbiamo in cantiere». A parlare è Giuseppe Truglia, presidente per la Lombardia dell'associazione **Manageritalia** e direttore delle risorse umane di **Metro Italia Cash&carry**, un'azienda dove nell'ultimo anno quasi il 60% dei manager assunti ha più di 40 anni. Ma Truglia è la classica punta dell'iceberg. Nel 2006, infatti, sui giornali e nei siti internet dedicati alla ricerca di personale, gli annunci a caccia di ultraquarantenni sono apparsi a migliaia. Solo su **Monster Italia**, una delle principali «piazze virtuali» dove si incontrano domanda e offerta di lavoro, su una media mensile di 25

IL 2006, L'ANNO DELLA GRANDE RISCOSSA

Le assunzioni per età tra 2005 e 2006: tra i 41-55enni l'aumento è più forte.



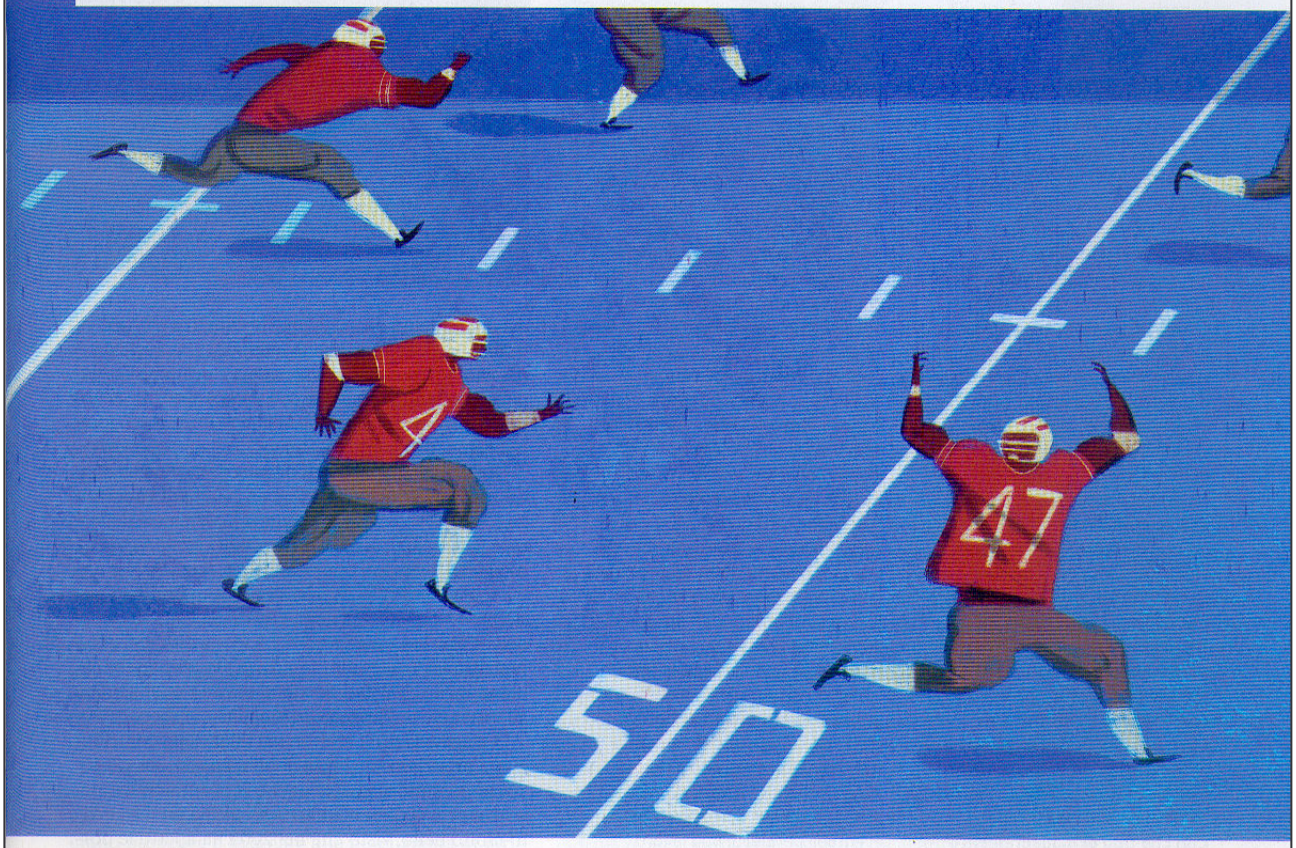
FONTE MANAGERITALIA

CHI HA DECISO DI ASSUMERE E PERCHÉ

Chi ha assunto dirigenti «over 40» e perché: sondaggio tra 2.500 aziende.

	SÌ, SONO STATI ASSUNTI NUOVI DIRIGENTI	IL MOTIVO: PER ACQUISIRE COMPETENZE NECESSARIE...	... O MANAGER LEGATI AI NUOVI VERTICI
NORD-OVEST	24,4%	69,7%	28,3%
NORD-EST	31,0%	66,7%	29,9%
CENTRO	25,4%	65,6%	32,5%
SUD	24,3%	70,4%	29,6%
TOTALE ITALIA	26,3%	68,3%	29,3%

FONTE: SONDAGGIO MANAGERITALIA, OTTOBRE 2006 (POSSIBILI RISPOSTE MULTIPLE)



mila annunci nel 2006, un buon quinto delle aziende ricercava dirigenti «over 40», mentre nel 2005 il rapporto era fermo a un sesto, e la media mensile allora era ferma a 12 mila annunci.

La nuova «carica dei quarantenni» non cancella il problema disoccupazione: sono loro le vittime designate delle operazioni di fusione, acquisizione, delocalizzazione. Ma di sicuro segnala una significativa inversione di tendenza. «Oggi le persone che si trovano senza un lavoro, prevalentemente dirigenti e quadri ma non solo, sono stimate in oltre 700 mila: tra loro il 50% è nella fascia di età che va dai 40 ai 50 anni, il 30% ha più di 50 anni e il 20% tra i 35 e i 40 anni» precisa Giuseppe Zaffarano, presidente dell'**Associazione Lavoro over 40**.

Secondo tutte le principali previsioni, il numero ▶

* amministratore delegato di Career Counseling

IL GIOCO DEI QUATTRO CANTONI

Uscire e rientrare dal lavoro per gli ultraquarantenni è sempre più facile. Ma si preparino: il tempo indeterminato è finito. Per tutti.

Diminuisce il periodo necessario per ricollocarsi nel mondo del lavoro per manager e quadri over 40. «Si va dai cinque ai sei mesi mentre solo un anno fa si viaggiava ampiamente sopra i sei mesi». Giovanni Pedone è l'amministratore delegato di **Career Counseling**, una delle società di *outplacement* più importanti presenti sul territorio nazionale. «L'anno scorso» dice a *Economy* «abbiamo seguito 1. 300 casi e di questi il 25% erano quadri e dirigenti: tutti ricollocati».

In quale tipologia di azienda è più facile ricollocarsi?
Prevalentemente nelle piccole e medie imprese, specie in quelle cadute nel mirino di fondi di investimento esteri. In questo contesto, un professionista strutturato è molto apprezzato anche perché in genere non fa le richieste tipiche di un trentacinquenne: piani di carriera, retribuzione, formazione, contratto a tempo indeterminato.

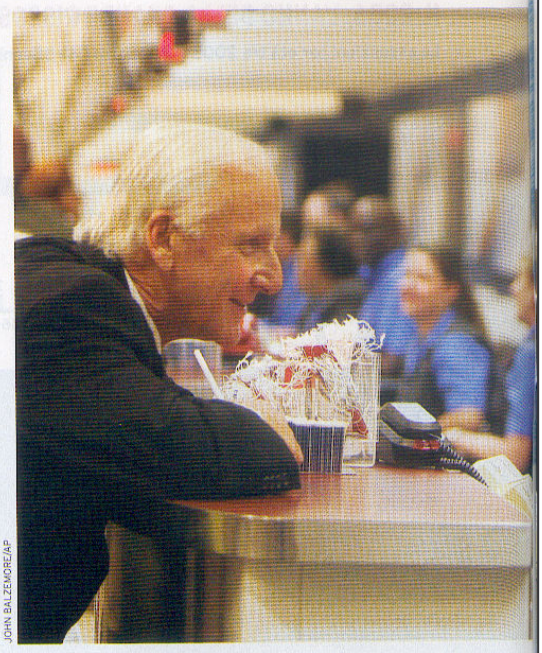
Da quali contesti provengono in genere i manager over 40?
Da grandi aziende: proprio per questo possono fare molto bene in scenari di merger & acquisition, l'M&a. Non per nulla, questo è un canale che si è rivelato molto valido per il loro ricollocamento.

Dunque: da una parte perdono il posto per le M&a, e dall'altra proprio per questo tipo di operazioni lo ritrovano...
Chi non ha mai giocato da piccolo al gioco dei quattro cantoni? Qui la logica è la stessa. In ogni caso si ricollocano anche nelle pmi.

Con che tipo di inquadramento vengono assunti, in genere?
In maggior parte vengono inquadrati con contratti che prevedono qualifiche analoghe alle precedenti, con un forte incremento del tempo determinato e in alcuni casi della consulenza, ma per una ragione molto semplice: oggi si è ribaltato il rapporto tra la vita media lavorativa degli individui e quella delle aziende. Basti dire che negli Stati Uniti questo rapporto è già di uno a sei: in media le persone, nella loro vita, lavorano un tempo che è sei volte superiore a quello della durata di un'azienda. Tradotto in pratica ciò significa che per un'organizzazione oggi è difficile dire quali saranno le sue necessità fra 5 o 10 anni.

Viva i contratti a tempo, dunque...
Diciamo che ad alcuni nostri manager, e in scenari che possono prevedere a breve dinamiche di M&a, suggeriamo di «blindarsi» con un contratto a tempo della durata di due anni, piuttosto che rischiare un periodo di prova di sei mesi per poi passare a contratto a tempo indeterminato.

Perché dice «rischiare»?
Perché in occasione di un'operazione di M&a, la prima cosa che la nuova direzione del personale fa è azzerare i periodi di prova in essere. Quindi il rischio di essere di nuovo a piedi è troppo alto. Questo vale per dirigenti, per quadri e per impiegati di alto livello. Inoltre, per l'approccio al mercato del lavoro, io credo che oggi, più che cercare a tutti i costi un contratto a tempo indeterminato, sia necessario attrezzarsi per ridurre a zero gli eventuali periodi di non lavoro.

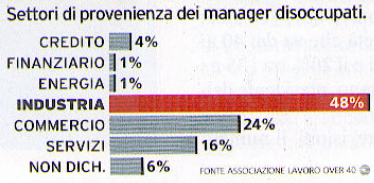

JOHN BALZEMORE/AP

dei quarantenni disoccupati è destinato a crescere di oltre il 5% all'anno. «Ma è indubbio che, rispetto al passato, le aziende sono tornate a cercare professionalità, e soprattutto quelle con un'alta specializzazione» prosegue Zaffarano. «Anche se spesso vengono reintegrati con contratti a tempo o come consulenti».

Insomma, quello che si delinea per manager, quadri e impiegati di alto livello con più di 40 anni è un mercato del lavoro decisamente schizofrenico, dove si esce facilmente dall'attività, ma dove esistono anche eccellenti, crescenti opportunità per rientrare. La prima risale all'articolo 20 della legge 266 del 1997. «Questo provvedimento» spiega Alberto Sartoni, direttore della **Cida**, la Confederazione italiana dirigenti e alte professionalità, prevede incentivi per le aziende che abbiano meno di 250 dipendenti e siano intenzionate ad assumere un dirigente in mobilità o disoccupato».

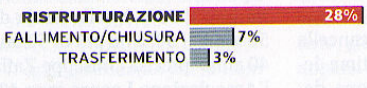
Le agevolazioni arrivano al 50% della contribuzione previdenziale lorda di un manager per 12 mesi, cui possono accedere anche i consorzi tra imprese. Un provvedimento che negli ultimi anni è andato molto bene, visto che nel 2005 ha aperto le por-

DA DOVE SONO USCITI GLI «OVER 40»...
Settori di provenienza dei manager disoccupati.

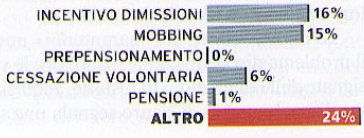


FONTE ASSOCIAZIONE LAVORO OVER 40

... E PERCHÉ NON CI LAVORANO PIÙ
I motivi della cessazione del rapporto.

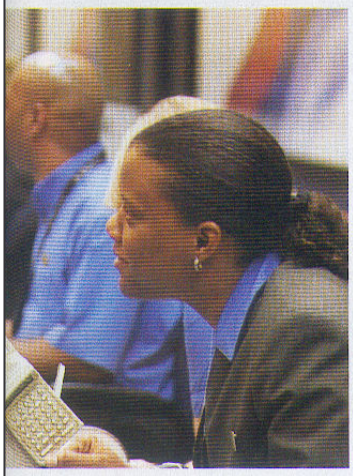


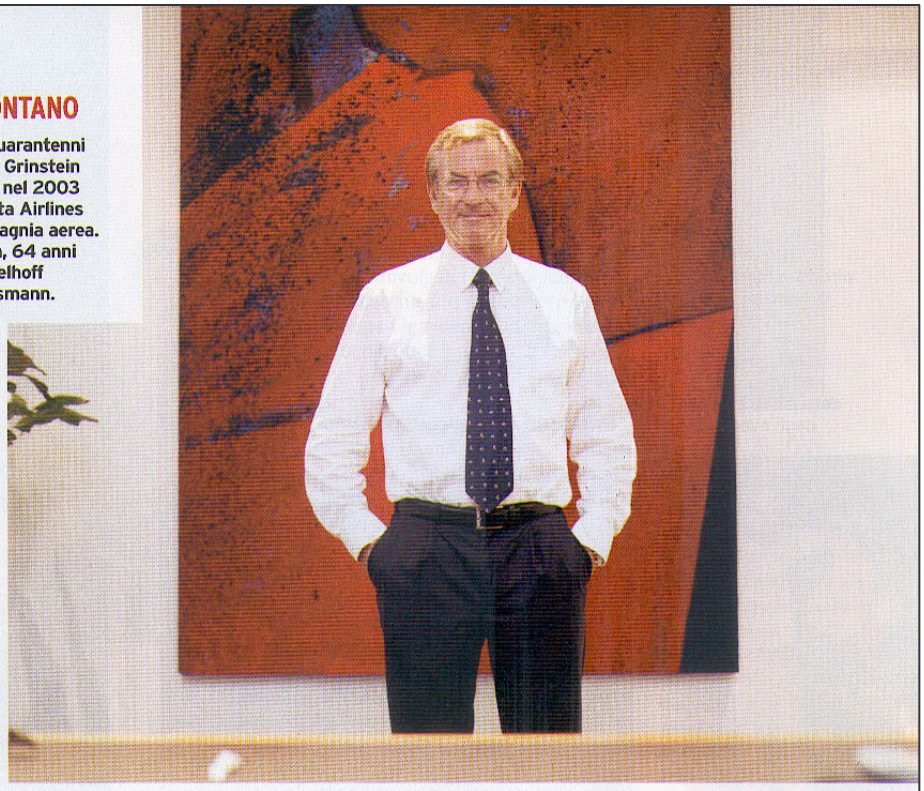
GLI INCENTIVI ALLA «SEPARAZIONE»
Come è stata favorita l'uscita dei dirigenti.



UN TREND CHE PARTE DA LONTANO

Negli Stati Uniti il ritorno degli ultraquarantenni nelle aziende è iniziato anni fa. Gerald Grinstein (a sinistra), 73 anni, è stato chiamato nel 2003 come amministratore delegato da Delta Airlines per portare fuori dalle secche la compagnia aerea. In Germania, nel 2002 Günter Thielen, 64 anni (a destra), ha sostituito Thomas Middelhoff (54 anni) al vertice del gruppo Bertelsmann.





TEICHMANN/LAIF

te delle piccole e medie imprese nazionali a 177 manager in mobilità. E c'è chi aveva previsto il trend già due anni fa: «La moda del giovanilismo negli Stati Uniti è passata da un pezzo e non solo ai posti di comando, ma anche nelle seconde linee dell'organigramma aziendale» commenta Paolo Citterio, presidente di **Gdp-Hrda**, l'associazione dei direttori delle risorse umane. C'era dunque da aspettarsi che la «nuova tendenza» prima o poi arrivasse anche in Italia. «Le imprese» sostiene Citterio «hanno capito che grandi guadagni con i trentenni alla guida di posizioni strategiche non ne hanno fatti».

Come dire: è vero che i giovani manager alle imprese costano meno, ma se i risultati aziendali poi non ci sono il gioco non vale la candela. E per gestire situazioni aziendali complesse, come quelle di oggi, l'esperienza è fondamentale.

OBIETTIVI A BREVE. Ed è proprio questa una delle molle che ha rimesso in movimento il mercato del lavoro per i quarantenni. «Se dieci anni fa le imprese erano propense a guardare alle potenzialità di dirigenti e quadri, oggi sono più attente all'esperienza» dice Gianluca Raisoni, responsabile **Selector Europe**, una divisione della società di executive search **SpencerStuart** che si occupa di collocamento di quadri e dirigenti. Non solo. «Le aziende» continua Raisoni «oggi sono sempre meno disponibili ad accettare compromessi sui profili di ricerca. E questo va a vantaggio degli ultraquarantenni».

Del resto tutte le organizzazioni aziendali si trovano frequentemente a gestire situazioni di cambiamento, di complessità legate a fasi di discontinuità di business, di trasformazioni, riorganizzazioni che le portano a vivere spesso periodi di instabilità e a focalizzarsi, di conseguenza, su performance di breve periodo. «Ovvio che le persone più adatte a gestire situazioni del genere sono quelle che hanno già affrontato esperienze simili. E questo vale sia per i dirigenti sia per i quadri» continua Raisoni.

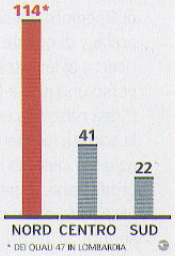
Come del resto sta succedendo anche in Germania e in Francia. E anche i selezionatori hanno cambiato atteggiamento. «I criteri di valutazione si sono spostati verso i valori specifici della persona» precisa Renzo Noceti, partner di **Key2people**, società di head hunter. «Il candidato con 40 anni non è più un problema da gestire, anche perché la crisi economica da cui siamo ormai usciti ha calmierato molto le retribuzioni, per cui non è difficile trovare persone di età avanzata con stipendi fermi dal 2001 o cresciuti in modo più lento rispetto a quanto avvenuto tra il 1995 e il 2000».

Così come è vero che, rispetto a dieci anni fa, lo scetticismo delle aziende nei confronti dei candidati non occupati si è affievolito. Sostiene Raisoni: «Non c'è praticamente alcuna differenza di atteggiamento nell'analizzare la candidatura di un professionista in attività e di uno che per un'operazione di merger & acquisition o di delocalizzazione si trova momentaneamente senza lavoro».

Anche perché le società sanno che si tratta di professionisti validi con anni di esperienza alle spalle. Ma ▶

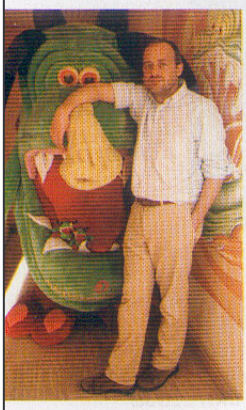
I VANTAGGI DI UNA LEGGE

Nel grafico in basso, il numero dei top manager riassunti nel corso del 2005 dalle piccole e medie imprese italiane grazie ai vantaggi previsti dall'articolo 20 della legge 266 del 1997, che prevede incentivi per tutte le aziende che abbiano meno di 250 dipendenti e che siano intenzionate ad assumere manager in mobilità o disoccupati.



MASSIMO SCIACCA PER ECONOMY

Nicola Rossi, direttore marketing di Monster Italia, il sito internet per la ricerca del personale: «Oggi un sesto delle offerte viene dagli over 40».



a dare una spinta al reimpiego di dirigenti e quadri «over 40» è anche la loro aumentata flessibilità, sia nei confronti delle proposte economiche che ricevono dalle imprese sia nei confronti dell'organizzazione aziendale. «Diciamo che se capita di dover dipendere da una persona più giovane, anche di qualche anno, non ne fanno più un problema» dice Noceti. «Mentre i capi più giovani hanno imparato che i collaboratori più anziani sono persone strategiche per il raggiungimento dei risultati».

FERTILIZZANTE PER LA STRUTTURA. Così, visto che i numeri sono determinanti per la carriera e per la sopravvivenza professionale dei manager, diventa fondamentale avere all'interno dell'azienda il professionista con esperienza che da una parte permette di tenere gli errori sotto controllo e dall'altra accelera l'apprendimento dei giovani manager, facendo da fertilizzante all'intera struttura. Ma anche all'esterno.

Molti di questi professionisti, infatti, si sono riciclati nella formazione. «Riceviamo molti curriculum di ex dirigenti o quadri rimasti per ragioni diverse senza lavoro» spiega Marella Scaramazza, direttore generale fondazione **Istud**. «Così l'anno scorso abbiamo lanciato il progetto Faculty, una sei giorni gratuita durante la quale abbiamo offerto un approfondimento sulla professione di docente di management a una ventina di ex dirigenti e quadri che poi sono entrati a far parte del nostro staff».

ANCHE AGENZIE SPECIALIZZATE E SITI INTERNET SCOPRONO I QUARANTENNI

Le chiamavano «pantere grigie», ma c'è chi le ha trasformate in business

Il mercato del lavoro degli «over 40» riprende fiato? Le agenzie per il lavoro si organizzano e non si lasciano sfuggire l'occasione. Così **Openjob**, agenzia di settore controllata da **Wise Sgr** attraverso il fondo di private equity **Wisequity** (sottoscritto da investitori istituzionali tra cui il gruppo **De Agostini**), ha deciso di aprire agenzie dedicate al target over 45. «Non si tratterà di filiali su strada» spiega Rosario Rasizza, amministratore delegato di Openjob: «Desideriamo tutelare la privacy di queste persone. Affrontare la ricerca di lavoro a 45 anni dopo averne perso uno non è facile».
L'idea nasce da una ricerca di mercato che la società lombarda ha condotto tra le sue aziende clienti e in particolare tra quelle di produzione, dove l'esigenza di personale preparato e con esperienza è sempre più sentita. Si partirà con un punto pilota nel primo trimestre dell'anno, da replicare poi in tutte le regioni dove l'agenzia per il lavoro è presente.
Monster Italia, uno dei siti più cliccati da chi cerca un impiego e per chi vuole orientarsi all'interno del mercato del lavoro, ha messo a punto un'interessante operazione con l'Associazione dei lavoratori over 40: «Abbiamo aperto un canale dentro il nostro sito» racconta Nicola Rossi, direttore marketing di Monster Italia, «dove trattiamo tematiche di particolare interesse per questo profilo di professionisti: informazioni, documentazione, contatti con l'associazione, punti di riferimento, e in più comunicazioni e notizie sul mercato del lavoro per questo particolare target». Rossi intende dare a questo canale sempre più importanza e visibilità. Del resto, il 16% dei curriculum presenti nel database del sito, da anni dedicato alla ricerca di opportunità professionali, è composto proprio da professionisti ultraquarantenni.
Sensibile al particolare quadro economico che è tornato ad apprezzare i professionisti senior, si è mostrato anche **Adecco**, che nel giro di pochi mesi ha inaugurato **Adecco Insitute**, un istituto di ricerca internazionale che come primo lavoro ha monitorato l'invecchiamento della popolazione in Europa fornendo alle aziende consulenza ad hoc per gestire al meglio la situazione all'interno delle singole organizzazioni, e **Human Capital Solution** (Hcs), una business-line specializzata nei progetti di razionalizzazione organizzativa e nella gestione dei talenti. «Il nostro obiettivo con questa nuova struttura» spiega Stefano Masino, responsabile di Hcs, «è quello di aiutare le imprese ad attrarre e sviluppare la forza lavoro in un contesto di cambiamento demografico e a essere più efficienti sul fronte della produttività».