Età e lavoro: problemi e paradossi

di Paolo Iacci

In questi anni l'ambientalismo ci ha insegnato a riciclare i rifiuti, risparmiare energia, proteggere la qualità dell'acqua e dell'aria ma dobbiamo ancora imparare a non sperperare la risorsa più importante che abbiamo: i nostri anni di vita. E più specificatamente i nostri anni di vita di lavoro, dentro e fuori le organizzazioni. La cultura della maturità che si respira nelle nostre aziende deriva da un mondo dove invecchiare era un'eccezione: oggi non è più così. Assistiamo anche in Italia a quel fenomeno che gli americani hanno già bollato col termine 'ageism': una sorta di razzismo determinato dall'età. E, come ogni forma di pregiudizio, si basa su assunti ingiustificati, è ingiusto e causa di forti diseconomie. Proviamo a prendere in esame qualche cifra.

Vice Presidente del gruppo informatico Pride, professore a contratto all'Università degli Studi di Pavia, è direttore della rivista *Direzione del Personale*, organo dell'AIDP, Associazione Italiana Direzione del Personale.

Primo problema: l'età d'inserimento al lavoro dei giovani

Per il 99,9% dell'esistenza dell'umanità, la nostra aspettativa di vita non ha mai superato i 40 anni. Oggi una neonata su due ha un'aspettativa di vita oltre i 100 anni. Un neonato su due mediamente arriverà ai 95 anni. Fino a poco tempo fa si moriva giovanissimi e, quindi, tutto nella vita avveniva prima di quanto non avvenga oggi. A poco a poco, con l'innalzamento della vita media, tutti i tempi si sono dilatati. Il periodo d'istruzione di base, ad esempio, s'allunga sempre di più, vuoi per le maggiori complessità che dobbiamo affrontare, ma vuoi anche perché la percezione di un tempo di vita più lungo consente d'indulgere a ritmi di maturazione più lenti.
E così vent'anni fa un laureato iniziava a lavorare tra i ventidue ed i ventiquattro anni, mentre oggi ci si laurea con tre o quattro anni di ritardo complessivo, pur alla presenza di iter formali d'istruzione che non si sono praticamente modificati.

Primo paradosso: più è ritardato l'ingresso dei giovani nel mondo del lavoro, più si riduce l'intervallo utile per la carriera.
Nelle organizzazioni, infatti, a 45 anni in genere il periodo delle promozioni è finito e, da lì in poi, le possibilità di ulteriore carriera si affievoliscono sempre più. Si entra nelle organizzazioni a 27 anni e a 40 i giochi sono terminati: quel che è fatto, è fatto, il tempo per la carriera è finito. Tutto inizia troppo tardi e finisce troppo presto. Il periodo che dovrebbe essere considerato quello della piena maturità biologica, culturale ed intellettuale, è precocemente buttato. Così le aziende rischiano troppo e probabilmente non utilizzano tutte le potenzialità di crescita del personale a loro disposizione. L'apologia dei programmi sui 'talenti', che tanto successo hanno avuto nelle aziende italiane negli ultimi anni, ha come limite quello di sostenere carriere troppo precoci a scapito della valorizzazione dell'intero corpus aziendale.

Molte imprese iniziano però a dubitare di un approccio che sembra non voler tener conto di tutto il personale che 'fa funzionare la macchina', dei quadri e dei professional che detengono le competenze distintive dell'organizzazione.

Secondo problema: l'età media della popolazione attiva

Chi lavora, in Europa, è mediamente il 40% del totale della popolazione, mentre in Italia è solo il 29%. Nella UE dei 15, tra le persone che hanno dai 55 ai 64 anni, coloro che lavorano sono in media il 40%, con punte in Svezia del 68% e nel Regno Unito del 53%, mentre in Italia la percentuale è del 28,9%! Non solo: il 47% dei parasubordinati ha più di 40 anni e stiamo assistendo tra gli over 45 ad un incremento dei contratti a tempo determinato e a progetto, paragonabile a quanto sta avvenendo per gli under 25. Ma questa è solo una faccia della medaglia: tra gli over 45 in mobilità o in cig, infatti, solo 1 su 4 trova un nuovo lavoro a tempo indeterminato. Tutto ciò avviene mentre si sta alzando l'età in cui andare in pensione. Alla grave emergenza della disoccupazione giovanile – il 27,7% dei giovani tra i 15 ed i 24 anni – nel silenzio collettivo si è ormai aggiunta la precoce espulsione dei senior dal mercato del lavoro. In Italia il tasso di occupazione della popolazione compresa tra i 15 ed i 65 anni è del 54,8%, contro la media europea del 64,3%. Il divario riguarda soprattutto le fasce più deboli del mercato, i giovani, le donne ed i lavoratori sopra i 45 anni.

Secondo paradosso: più cresce la popolazione 'matura', più le si richiede di rimanere in attività, prima viene emarginata dal mondo del lavoro e prima si disinveste su di loro.

Una ricerca di due anni fa della società Niederdorf su un piccolo campione d'aziende venete dava evidenza delle misure di 'recuperabilità' al ciclo produttivo degli over 50. Le risposte date dagli imprenditori o dai responsabili del personale indicavano che, di quel campione, il 57% risultava 'motivato', il 24% 'recuperabile' mentre ben il 19% era classificabile come 'irrecuperabile'. Sia le organizzazioni - sia molte volte gli stessi individui - danno per scontato che ad un certo livello di maturità subentri la demotivazione e l'abbandono d'interesse per ciò che si sta facendo. Se questo forse si potrebbe accettare per delle persone che stanno per andare in pensione, sicuramente è inaccettabile per chi deve rimanere a lavoro per altri 15 anni! Volendo dimenticare per un istante le pesantissime implicazioni soggettive, e ponendosi invece dal mero punto di vista economico per le organizzazioni, quale impresa si può consentire oggi di considerare 'da buttare ed irrecuperabile' il 20% dei propri costi diretti?! Eppure una successiva ricerca della stessa Niederdorf con l'università di Verona mostra come la valorizzazione degli over 50 incontri fortissime difficoltà ad essere accolta dalle organizzazioni che, invece, continuano a privilegiare l'inserimento di risorse giovani, rivolgendo gli investimenti di sviluppo formativo prevalentemente verso questi.
La quasi totalità delle aziende intervistate non hanno piani di sviluppo per gli over 50 e dichiarano di non prevedere per loro alcuna prospettiva di crescita.
Le uniche eccezioni sembrano riguardare le posizioni chiave, quelle che assicurano la 'manutenzione' delle competenze distintive dell'impresa: queste solitamente sono oggetto di costante attenzione e sviluppo indipendentemente dall'età anagrafica dei titolari della posizione.

Il complotto di Matusalemme

Un libro, in Germania, sta suscitando molto interesse. È *Das Methusalem-Komplott*, del giornalista Frank Schirrmacher (Blessing Verlag, Munchen, 2004). Il libro pone come questione centrale oggi il problema dell'invecchiamento globale della popolazione, e delle sue conseguenze economiche e sociali. Analizzando gli atteggiamenti e la concezione della vecchiaia diffusi nei nostri paesi (a partire dalla Germania), Schirrmacher ritiene decisiva una trasformazione culturale radicale su questo terreno, per affrontare, senza conseguenze disastrose, il cambiamento strutturale in atto nella società . Certamente il libro non fornisce un'analisi esaustiva del problema: ha come base una serie di inchieste giornalistiche condotte dall'autore proprio sugli aspetti della cultura diffusa sull'età avanzata. Restano dunque in ombra aspetti più strettamente economici, o gli atteggiamenti e i comportamenti verso l'età nel mondo aziendale, che hanno conseguenze molto rilevanti sull'utilizzo delle risorse lavorative di un paese. Ma perlomeno il tema viene sollevato in un'ottica ampia, non limitandosi ad esaminare, come avviene di solito, solo aspetti specifici, visti in modo isolato. In questo il pregio maggiore del libro: attirare l'attenzione sul fenomeno nella sua complessa portata sociale.

In generale, comunque, il periodo che dovrebbe essere considerato quello della piena maturità biologica, culturale ed intellettuale, è precocemente abbandonato dalle aziende, alla disperata ricerca di sempre nuovi giovani talenti.

Terzo problema: la scarsità d'attenzione verso queste contraddizioni culturali e di sistema

Ad oggi, due sono stati i dispositivi di legge pensati per sostenere l'occupazione 'matura'. Il primo è l'art.20 della L.266/97 che prevede un beneficio pari al 50% della contribuzione complessiva dovuta agli Enti previdenziali in caso di assunzione di un dirigente privo di occupazione in aziende con meno di 250 dipendenti. Il secondo, più recente, riguarda l'art. 54 del D.Lgs 276/2003 (la cosiddetta legge Biagi) che prevede che possano essere assunti con il contratto d'inserimento, tra le altre categorie, anche i lavoratori over 50, purché privi di posto di lavoro. Lo sgravio contributivo previsto varia dal 25% al centro-nord al 100% al sud del Paese. Il primo provvedimento ricordato ha avuto effetti assolutamente marginali, mentre il secondo è troppo recente per poterne valutare la reale incidenza, ma sicuramente si tratta di ben poca cosa rispetto l'entità e la complessità del problema. L'invecchiamento della popolazione è un fenomeno il cui impatto è quindi gravemente sottovalutato, in particolar modo per quello che riguarda il suo rapporto con il lavoro. Né il governo né l'opposizione né le parti sociali hanno dato valore al tema. Alcuni enti locali hanno istituito dei fondi per le aziende che assumono degli over 45 senza lavoro o per realizzare dei piani di reinserimento di iscritti alle liste di mobilità a più alta anzianità. Esperienze positive ma ancora troppo isolate.

Terzo paradosso: il capitalismo occidentale ha un eccesso di persone mature e le discrimina anzitempo. Senza che ce ne accorgessimo si è sviluppato tra i paesi avanzati una nuova forma di razzismo in cui ognuno di noi è in qualche modo coinvolto. Si tratta di un insieme di pregiudizi e tabù, interiorizzati anche dai meno giovani, che si esprime in credenze prive di fondamento scientifico, come quella, comunissima, del decrescere delle prestazioni intellettuali nel periodo 45 – 65 anni. In questo periodo della vita si apprenderebbe con maggiore lentezza, si sarebbe meno inclini al cambiamento, si lavorerebbe meno e si diventerebbe in qualche modo meno produttivi. Niente di più falso. Le ricerche scientifiche a disposizione affermano invece che l'esperienza consente un più veloce apprendimento nella persona matura, la quale ha anche maggiore capacità produttiva intellettuale del collega giovane se adeguatamente motivato. Dovremmo tutti auspicare una riaffermazione scientifica del valore dell'esperienza e del ruolo degli over 45 nell'apprendimento organizzativo, nella limitazione del rischio d'impresa, nella gestione delle risorse, nella definizione ed implementazione delle strategie, e così via. Non vi è inoltre alcun studio scientifico che può dimostrare che gli over 45 lavorino peggio dei giovani. Ma questo invece si afferma nei fatti nelle nostre organizzazioni.

Conseguenze e prospettive

Nella cosiddetta 'war for talent' le imprese stanno inutilmente incrementando i costi per assicurarsi i sempre meno giovani sempre più brillanti. Le carriere si bruciano in tempi sempre più brevi, formando una nuova classe dirigente cui è stato negato il tempo necessario per apprendere e per far sedimentare ciò che ha appreso. Le imprese, invece, avrebbero sempre più bisogno dell'esperienza e delle capacità di tutti i buoni professionisti, indipendentemente dalla loro età. Questa non può più costituire elemento di discriminazione nelle assunzioni o nello sviluppo professionale. Al di là di ogni considerazione di carattere morale, sociale o psicologica, che pur sarebbe d'uopo, la struttura dei costi delle nostre organizzazioni non si può consentire di perdere costi così ingenti e risorse professionali così decisive.

L'invecchiamento della popolazione è un fenomeno il cui impatto è ancora gravemente sottovalutato, in particolar modo per quello che riguarda il suo rapporto con il lavoro. Non basta intervenire sull'innalzamento dell'età pensionistica, ma occorre, nel contempo, un significativo sviluppo della formazione permanente ed una politica d'incentivazione volta a favorire un allargamento della popolazione attiva 'matura'.
In Italia quando si parla di invecchiamento si parla solo di pensioni e non di un utilizzo positivo di quell'enorme potenziale che è la risorsa senior. La spesa pensionistica media sul totale del welfare nell'UE è del 46%, in Italia del 60,1%, la più alta in assoluto (prima di noi solo la Grecia col 50%!). E' allora comprensibile che non vi sia traccia di investimenti per l'aggiornamento professionale degli over 50, né di alcun disegno di sostegno per chi vuole o è costretto a continuare a lavorare, con grave nocumento non solo per le persone interessate ma per tutto il sistema paese.
Occorre quindi agire sul piano strutturale, normativo ed economico, ma nel contempo è necessario avviare anche un grande dibattito nelle organizzazioni su questi temi, in grado di far cadere le molte barriere culturali all'ingresso. Le imprese debbono ripensare i loro criteri di selezione, abbandonando un'eccessiva focalizzazione solo sui 'giovani talenti', e favorire la crescita della loro popolazione 'matura', in termini di aggiornamento, crescita professionale e quindi di motivazione. Occorre ripensare i percorsi di mobilità e di carriera, abbandonando l'unicità del modello verticale, troppo costrittivo. E' inoltre possibile ripensare con le parti sociali orari e forme di contrattualistica specifiche. Una grande rivoluzione, insomma, sia di carattere normativo sia, prima ancora, d'ordine culturale, sociale, psicologico ed organizzativo.

Ageism: il pregiudizio discriminatorio verso l'età

La nostra società si caratterizza per una percezione stereotipica negativa verso l'età avanzata, in genere connotata come situazione di impotenza, incompetenza e inutilità. Lo si vede nella cultura diffusa, dal linguaggio alle battute umoristiche, dalle rappresentazioni nei media ai comportamenti nelle aziende. Molte ricerche sono state fatte su questo problema soprattutto negli Stati Uniti, fin dagli anni '50. E lì –verso la fine degli anni '60– Robert N. Butler ha coniato per questo atteggiamento il termine *ageism*. Per usare la definizione di Anthony J. Traxel, altro noto studioso del problema, *ageism* è "any attitude, action or institutional structure which subordinates a person or group because of age or any assignement of roles in society purely on the basis of age".

Robert N. Butler

Dunque *ageism* viene affiancato agli altri 'ismi': 'razzismo', 'sessismo', 'classismo'. Ma rispetto a questi altri 'ismi', il pregiudizio discriminatorio rispetto all'età è diverso per due ragioni: cambia continuamente secondo il ciclo di vita, ma soprattutto tutti si trovano a doverlo sperimentare, perché tutti invecchiano (in un normale sviluppo di vita). Eppure (o forse proprio per questo) lo stereotipo negativo è molto radicato, e non riguarda solo la vecchiaia più avanzata. I motivi sono

riconducibili soprattutto a due aspetti su cui la nostra società pone molta enfasi. Uno è la cultura giovanilistica, con una forte centratura sugli aspetti fisici e sessuali (essere belli e sexy). L'altro è la produttività: gli anziani, come i bambini sono visti come improduttivi. Ma mentre i bambini sono considerati un investimento per il futuro, gli anziani no, e quindi sono svalutati, come se con l'età perdessero valore economico e quindi sociale.
È così che –nonostante l'allungamento della vita, l'innalzarsi dell'età di tutta la popolazione e le migliori condizioni di vita abbiano spostato la soglia della vecchiaia– l'*ageism*, inteso come deterioramento problematico della persona, continua a manifestarsi. Perché? Forse perché definire la propria identità come 'giovane', differenziandosi così dalle persone anziane, è difendersi dalla prospettiva di morire. Dietro il disprezzo per la vecchiaia c'è la paura della morte.