

## SENIOR IN AZIENDA: PROBLEMA O OPPORTUNITÀ?

Per ogni posto di lavoro lasciato libero da un senior corrisponde una nuova assunzione per un giovane: il rapporto è uno a uno. Questo assioma in realtà è un luogo comune, come scrive Elsa Fornero nella sua prefazione al libro di Gianbattista Rosa, **Active ageing in azienda. Trasformare i lavoratori senior da problema a opportunità** (Franco Angeli editore, 2021, 120 pagine).

Un luogo comune basato sulla falsa credenza che il sistema economico sia costituito da un determinato numero di posti di lavoro e che quindi un nuovo arrivato possa trovare occupazione solo a fronte di una corrispondente uscita da parte di chi quel posto lo occupa.

Una recente ricerca della Banca d'Italia ci dice che la realtà è più complessa e che questo rapporto di sostituzione si limita a una persona assunta ogni due pensionati. Sempre nella sua prefazione, Elsa Fornero controbatte inoltre ai fautori del pensionamento anticipato, sostenendo che un'iniziativa del genere, pubblicizzata come favorevole ai giovani, in realtà ricadrebbe proprio su di loro gravandoli di altre tasse per garantire l'assistenza previdenziale a un numero sempre maggiore di pensionati.

Questo andrebbe ad accelerare una situazione già problematica, soprattutto per l'Italia, dove già oggi il numero di lavoratori (23 milioni) è solo di poco superiore al numero di pensionati pagate (21 milioni).

La ricetta per una possibile soluzione? La crescita del sistema

economico e un mercato del lavoro inclusivo e dinamico con politiche capaci di innescare crescita e occupazione. Perché l'osservazione dei dati ci mostra come nei paesi dove il tasso di occupazione degli anziani è più alto, lo è anche quello di giovani e donne.

In sintesi, i dati sembrerebbero dimostrare che quando l'economia va bene c'è domanda di

lavoro sia per giovani sia per anziani, mentre nel caso contrario aumenta la disoccupazione per entrambi.

Più che di sostituzione, meglio parlare allora di complementarità tra senior e giovani.

Le aziende dovrebbero ripensare a un modo integrato di gestire giovani e non.

I lavoratori senior hanno capacità non facili da rimpiazzare, mentre i giovani hanno dimestichezza con le tecnologie digitali, alla base del futuro modo di lavorare.

Nel concreto, cosa possono fare le aziende per trasformare la gestione dei senior, tramutandola da potenziale rischio a opportunità? Utilizzando un approccio organico e strutturato, possibile grazie agli strumenti del risk management

e della pianificazione strategica.

Infine, poiché le parole che usiamo concorrono alla realtà che viviamo, dovremmo iniziare a sostituire il termine senior con quello di experienced worker, come negli Usa.

È solo un cambio di termine, ma permette di focalizzare l'attenzione su un elemento fondamentale in ambito lavorativo: l'esperienza accumulata.

