



La trappola dell'età nel mercato del lavoro italiano: alcuni pregiudizi anagrafici costano caro alle imprese

I dati dell'indagine europea ECSSA rivelano le forti contraddizioni della gestione multigenerazionale in Italia: il nostro Paese è al primo posto in Europa per richieste di vincoli legati all'età, ma si registra una storica inversione di tendenza che porta ad una maggiore apertura per i profili senior.

Le imprese italiane cercano risorse che sul mercato non ci sono, ma continuano a escludere i candidati più esperti a causa dell'età. È quanto emerge, in sintesi, dall'ultima indagine – che fotografa quello che accade in Italia, Germania, Francia, Belgio, Spagna e Lussemburgo – della Confederazione europea ECSSA - European Confederation of Search & Selection Associations (ECSSA).

Il "caso Italia": la carenza dei profili di mezzo (35-45 anni) e dei giovani. I dati evidenziano una forte anomalia nel nostro Paese: la mancanza di candidati idonei si concentra sia tra i giovani under 30 sia nella fascia centrale dei 35-45enni: per il 47% dei selezionatori italiani, infatti, sono i candidati più difficili da reperire sul mercato. Questo scenario si differenzia nettamente dal resto d'Europa, dove la carenza colpisce in modo quasi esclusivo i profili a metà carriera (con una media europea di sofferenza che sale al 73% per i 35-45enni). L'Italia si trova quindi in una posizione unica e complessa che la porta a fare i conti con la scarsità di profili junior, ma anche con il vuoto di figure professionali già formate.

E anche dal punto di vista dei lavoratori italiani la situazione non è semplice: la fascia dei professionisti tra i 35 e i 45 anni sperimenta, infatti, difficoltà d'ingresso o ricollocamento molto più alte rispetto ai colleghi europei. Il 35% dei selezionatori italiani rileva barriere significative per questa categoria, a fronte di una media europea in cui i mid-career sono considerati la fascia più protetta del mercato.

“I dati della ricerca ECSSA – precisa Valerie Schena Ehrenberger, presidente di ECSSA e CEO di Valtellina Lavoro, società di ricerca e selezione di personale – fotografano un mercato del lavoro italiano penalizzato da barriere anagrafiche che sembra difficile abbattere. C'è un evidente corto circuito culturale: le aziende cercano disperatamente profili nella fascia 35-45 anni, che sul mercato scarseggiano, ma al tempo stesso continuano a porre limiti d'età che penalizzano i professionisti over 55. In un Paese come il nostro (e come il resto d'Europa), caratterizzato da un progressivo invecchiamento demografico, l'inclusione generazionale e il superamento dei bias in fase di selezione non sono più solo una scelta etica, ma una leva di competitività economica non più rimandabile per la sopravvivenza stessa delle imprese”.

Over 55: tra ostacoli all'ingresso e una nuova apertura culturale. Per i professionisti over 55, l'accesso al mercato rimane la sfida più complessa: il 47% degli head hunter italiani concorda sul fatto che questa classe d'età affronti gli ostacoli maggiori per essere inserita in azienda.

C'è, però, un aspetto positivo: l'Italia si posiziona al primo posto in Europa (insieme alla Francia) per il tasso di cambiamento positivo nella percezione dei profili senior. Il 55% degli intervistati rileva, negli ultimi anni, una crescente apertura da parte del management aziendale verso i lavoratori con maggiore esperienza che, finalmente, vengono apprezzati per la loro



stabilità, l'affidabilità e la capacità di mentoring e di trasferire competenze ai colleghi più giovani.

Mentre le dinamiche demografiche continuano a trasformare i mercati del lavoro in tutta Europa, i modelli di carriera tradizionali stanno diventando sempre più obsoleti, soprattutto per i candidati più giovani. L'aumento dell'aspettativa di vita, l'evoluzione delle competenze richieste e il cambiamento dei valori professionali stanno dando vita a percorsi di carriera più dinamici e non lineari.

"La longevità – aggiunge Valerie Schena Ehrenberger – sta modificando radicalmente i percorsi di carriera che, oggi, non si articolano più in formazione-lavoro-pensionamento, ma sono caratterizzati da apprendimento continuo, riqualificazione costante delle competenze, mentoring e cambiamento. Non dobbiamo, quindi, cercare di capire come sostituire le generazioni in azienda, ma come mettere in relazione competenze, esperienze e potenzialità lungo tutto l'arco della vita, professionale e non. Ci si aspetta che i professionisti più giovani portino nuove prospettive, dimestichezza con il digitale e agilità, mentre i dipendenti più esperti contribuiscano con competenze approfondite, capacità di giudizio, resilienza e attitudine al mentoring. Solo le aziende che sapranno cogliere il meglio da ciascuna generazione riusciranno ad affrontare, con successo, la carenza di talenti, ma anche migliorare le performance e rafforzare la propria competitività nel lungo periodo".

Bias di selezione: l'Italia maglia nera per le richieste sui limiti di età. Dall'indagine emerge un problema culturale critico: il nostro Paese detiene il primato europeo per frequenza di richieste (esplicitate o implicite, ma – ricordiamolo – anche illegali) legate all'età dei candidati. In particolare, il 37% dei rispondenti conferma indicazioni di limiti di età rigidi nei mandati di ricerca e al 38% vengono richiesti espressamente professionisti giovani e dinamici ad alto potenziale.

"Scardinare queste rigidità immotivate – aggiunge Valerie Schena Ehrenberger – è uno dei compiti più difficili per le società di ricerca e selezione che, in questo senso, giocano un ruolo strategico anche di *educazione*. I numeri lo confermano: nel 72% dei casi, infatti, i consulenti della ricerca e selezione in Italia scelgono di approfondire ed esplorare le reali motivazioni dei clienti per guidarli verso scelte più inclusive e basate sulle reali competenze, tralasciando il vincolo anagrafico che, nella maggior parte dei casi, non è rilevante".

I modelli di collaborazione multi-generazionale nelle aziende. Nonostante la coesistenza di quattro o cinque generazioni nella stessa organizzazione sia una realtà quasi inevitabile, i modelli strutturati di collaborazione intergenerazionale sono ancora prevalentemente circoscritti in tutta Europa. In Italia, la presenza di tali modelli viene definita limitata dal 57% delle persone intervistate e la convivenza tra diverse generazioni si limita ai team misti per età (57% dei casi) e ai programmi di tutoraggio (29%). Questi programmi si sviluppano principalmente all'interno delle grandi organizzazioni strutturate (55%), mentre nelle PMI, ad oggi, si riscontra una minore formalizzazione delle politiche di inclusione generazionale, sebbene le dinamiche di collaborazione informale siano relativamente presenti (18%). Le principali barriere che frenano lo sviluppo di team multi-generazionali nel nostro paese rimangono i pregiudizi culturali (33%), il presunto gap di competenze digitali (25%) e i divari retributivi (25%).



“Far coesistere e collaborare generazioni diverse all'interno della stessa organizzazione – conclude Valerie Schena Ehrenberger – sarà la sfida dei prossimi anni. Sebbene i modelli strutturati e formalizzati siano ancora troppo limitati soprattutto nelle PMI, dobbiamo impegnarci per abbattere quelle barriere che frenano una convivenza decisamente proficua. Integrare l'affidabilità e l'esperienza dei senior con l'energia dei profili junior rappresenta l'unica strada percorribile per garantire il passaggio di competenze e la continuità aziendale. Per fortuna, le aziende stanno iniziando a comprendere il valore immenso che i professionisti con maggiore esperienza portano in termini di stabilità, lealtà e capacità di guida. Il nostro compito ora è accelerare questo cambiamento, aiutando il management a superare le ultime resistenze e a vedere la diversità non come un ostacolo gestionale, ma come una straordinaria leva di innovazione e crescita perché il talento non ha scadenza”.

Società di ricerca e selezione di personale, di consulenza HR e di outplacement che fornisce – grazie a un network di professionisti altamente qualificati – consulenza completa e di alto valore aggiunto ad aziende clienti e candidati