CARTOGRAFIE SOCIALI
Rivista di sociologia e scienze umane
Anno X, n. 19, 2025

Direzione scientifica
Lucio d'Alessandro e Antonello Petrillo

Direttore responsabile
Arturo Lando

Redazione
Elena Cennini, Anna D'Ascenzio, Fabrizio Greco

Staff di supporto alla Redazione
Giuseppina Della Sala, Federica Graziano, Luca Manunza, Andrea Postiglione

Staff di supporto alla Redazione per le attività di internazionalizzazione
Lucio Castracani, Laura Giovinazzi

Coordinamento redazionale
Stefania Ferraro (Università degli Studi Suor Orsola Benincasa – Napoli)

Comitato di redazione
Manuel Anselmi (Unitelma Sapienza), Marco Armiero (KTH Royal Institute of Technology, Stockholm),Tugba Basaran (Kent University), Davide Caselli (Università Milano-Bicocca), Valentina Castellini (Università di Toronto), Alberto De Nicola (Alma Mater Studiorum Università di Bologna), Nick Dines (Robert Schuman Centre – European University Institute), Stefania Ferraro (Università degli Studi Suor Orsola Benincasa – Napoli), Marcello Maneri (Università di Milano Bicocca), Alessandro Mazzola (University of Liège), Michelangelo Pascali (Università degli Studi Federico II – Napoli), Domenico Perrotta (Università di Bergamo),Valeria Piro (Università degli Studi di Milano), Ciro Pizzo (Università degli Studi Suor Orsola Benincasa – Napoli), Pietro Saitta (Università di Messina), Luigi Sica (Università degli Studi Suor Orsola Benincasa – Napoli), Anna Simone (Università Roma Tre)

Comitato scientifico
Maurizio Bergamaschi (Alma Mater Studiorum Università di Bologna), Emiliano Bevilacqua (Università del Salento), Fabienne Brion (Université Catholique de Louvain-la-Neuve), Sandro Busso (Università degli Studi di Torino), Alessandro Dal Lago (già professore presso Università di Genova), Davide De Sanctis (Università degli Studi Federico II – Napoli), Vincent Dubois (Université de Strasbourg), Didier Fassin (Institute for Advanced Study School of Social Science, Princeton), Domenico Fruncillo (Università degli Studi di Salerno), Fernando Gil Villa (Universidad de Salamanca), Akhil Gupta (University of California), Michalis Lianos (Université de Rouen), Marco Martiniello (University of Liège), Giulio Moini (Sapienza Università di Roma), Carlotta Mozzana (Università Milano-Bicocca), Laurent Mucchielli (CNRS – Centre national de la recherche scientifique), Fabio Quassoli (Università di Milano Bicocca), Salvatore Palidda (già professore presso Università di Genova), Michel Peraldi (CADIS – Centre d'analyse et d'intervention sociologiques), Andrea Rea (Université libre de Bruxelles), Giuseppe Ricotta (Sapienza Università di Roma), Francesca Vianello (Università degli Studi di Padova)

"Cartografie sociali" is a peer reviewed journal

OLTRE L'ETÀ?

Metamorfosi
ed effetti sociali dell'invecchiamento

MIMESIS

SUOR ORSOLA
UNIVERSITY PRESS

Pubblicazione semestrale: abbonamento annuale (due numeri): € 45,00

Per gli ordini e gli abbonamenti rivolgersi a:
ordini@mimesisedizioni.it
L'acquisto avviene per bonifico intestato a:
MIM Edizioni Srl, Piazza Don Enrico Mapelli, 75
20099 – Sesto San Giovanni (MI)
Unicredit Banca – Milano
IBAN: IT 59 B 02008 01634 000101289368
BIC/SWIFT: UNCRITM1234

Cartografie sociali è una rivista promossa da URiT, Unità di Ricerca sulle Topografie sociali.

Direzione e Redazione della rivista hanno sede
presso l'Università degli Studi Suor Orsola Benincasa
Via Suor Orsola 10 – 80132 Napoli (Italy)
www.unisob.na.it
cartografiesociali@unisob.na.it
cartografiesociali.rivista@gmail.com

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
SUOR ORSOLA
BENINCASA
FACOLTÀ DI
SCIENZE
DELLA FORMAZIONE

MIMESIS EDIZIONI (Milano – Udine)
www.mimesisedizioni.it
mimesis@mimesisedizioni.it

Isbn (Print): 9791222328881
Isbn (Online): 9791222328874
Issn: 2499-7641

This is an open access journal distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY-4.0).

© 2025 – MIM EDIZIONI SRL
Piazza Don Enrico Mapelli, 75
20099 Sesto San Giovanni (MI)
Phone: +39 02 24861657 / 21100089

Registrazione Tribunale di Napoli n. 37 del 5 luglio 2012

INDICE

Editoriale: Oltre l'età?
Il mutamento sociale in una società che invecchia
di Anna D'Ascenzio, Fabrizio Greco, Valentina Lamonica 7

MAPPE

Invecchiamento attivo e promozione del benessere
Una prospettiva critica
di Maurizio Bergamaschi 23

Invecchiamento della popolazione e mercato del lavoro
Nuovi scenari
di Giustina Orientale Caputo 45

Il pensionamento è una questione di legami
Reti familiari, aspettative e benessere nella transizione verso l'età anziana
di Donatella Bramanti, Sara Nanetti 65

Sfide generazionali nel mercato del lavoro italiano
Accesso, inclusione e dinamiche sociali nei contesti lavorativi
di Giorgia Panico, Giuseppe Venere 83

ROTTE

Telelavoro: opportunità o minaccia per i lavoratori senior?
Un'analisi teorica su insicurezza lavorativa ed equilibrio vita-lavoro
di Luisa Errichiello, Greta Falavigna 111

Invecchiare lavorando
Il caso dei lavoratori migranti senior in Italia
di Antonio Sanguinetti 127

Ricominciamo?
Come le donne over 50 imparano a insegnare
di Anna D'Ascenzio 145

Vulnerabilità e resoconti del caregiving
Posizionamento e micro-pratiche di cura sul campo
di Francesco Diodati 163

RILIEVI

"Ai miei tempi i te dava"
Artigiani e trasmissione del sapere tra generazioni
di Fabio Gasparini 181

Politiche sociali come spazi di capacitazione
L'abitare per anziani nella città di Torino
di Cristiana Di Pietro 193

WUNDERKAMMER

Invecchiamento di successo
di Robert J. Havighurst, traduzione di Isabella Maria Zoppi 209

Trasformazione del discorso sulla vecchiaia e costituzione di una "politica francese sulla vecchiaia" negli ultimi trent'anni.
Significato e ambiguità
di Anne-Marie Guillemard, traduzione di Antonella Emina 223

TRAVELOGUES

Invecchiamento e diritti sociali
Come i saperi sociali stanno ripensando il rapporto tra l'abitare anziano e la soggettività?
di Claudia Sabella 235

Giorgia Panico, Giuseppe Venere

SFIDE GENERAZIONALI NEL MERCATO DEL LAVORO ITALIANO

Accesso, Inclusione e Dinamiche Sociali nei Contesti Lavorativi

Abstract:

Against the backdrop of a steadily ageing population, this study examines structural imbalances in the Italian labour market by analysing long-term trends in employment, unemployment, and inactivity rates among younger and senior workers. Drawing on statistical data disaggregated by region and macro-area and complemented by a critical review of sociological research on labour, the study reconstructs labour market dynamics in Italy over the past two decades. The research aims to provide an up-to-date account of intergenerational dynamics in the labour market and, consequently, within the workplace, with a particular focus on the challenges and opportunities they entail. Ultimately, it examines Diversity Management (DM) practices to promote effective intergenerational cooperation and foster the inclusion of different age groups within the workplace.

Keywords:

Demographic ageing; Labour market; Intergenerational dynamics; Diversity management; Age management

1. *Introduzione*[1]

L'Italia si trova oggi a fronteggiare una duplice trasformazione che ha reso urgente una riflessione sulla sostenibilità sociale e occupazionale del suo sistema produttivo. Da un lato, la popolazione invecchia a ritmi costanti; dall'altro, la partecipazione giovanile al mercato del lavoro si presenta frammentata (Vignoli, Paterno 2025) non tanto in ragione di scelte individuali, quanto come conseguenza delle diverse normative in

1 La stesura dei paragrafi 1 e 5 è il risultato di un lavoro svolto congiuntamente; i paragrafi 2 e 3 sono stati curati da Giorgia Panico, l'elaborazione dei relativi grafici è stata affidata a Giuseppe Venere, mentre il paragrafo 4 è stato redatto da Giuseppe Venere.

materia di flessibilizzazione del lavoro e della conseguente diffusione di contratti precari e atipici, che hanno inciso profondamente sulle traiettorie occupazionali dei giovani. A queste dinamiche strutturali si sommano disuguaglianze di lungo periodo tra le regioni italiane, in particolare tra il Centro-Nord e il Mezzogiorno, che acuiscono le asimmetrie nelle condizioni di accesso, permanenza e mobilità nel mercato del lavoro (Orientale Caputo 2021; Viesti 2021).

In tale contesto, la ricerca si propone di delineare un quadro aggiornato delle dinamiche intergenerazionali nel mercato del lavoro e, conseguentemente, nei contesti lavorativi, ponendo particolare attenzione alle sfide e alle opportunità che queste comportano. Si osserveranno le traiettorie occupazionali delle fasce giovani (15-34 anni) e senior (50-64 anni), con un'attenzione specifica a differenze territoriali e di genere. Le diseguaglianze per età, infatti, non possano essere lette isolatamente, ma devono sempre essere ricollocate in un quadro più ampio di geografie della vulnerabilità e dimensioni di diversità. L'analisi empirica si avvarrà dei dati Istat (2004-2024), segnatamente dei tassi di occupazione, disoccupazione e inattività. I risultati documentano un evidente e progressivo ribilanciamento intergenerazionale nella partecipazione al mercato del lavoro, accompagnato da significative differenze territoriali e di genere.

L'indagine muove da un'esigenza concreta: capire in che modo l'Italia stia gestendo, o rischi di non gestire, le trasformazioni in corso. L'obiettivo è quello di proporre riflessioni aperte per favorire l'inclusione delle diverse coorti anagrafiche all'interno dei contesti lavorativi e promuovere forme efficaci di cooperazione tra le generazioni. In questo quadro, il *Diversity Management* (DM)[2] calibrato sulle specificità del tessuto economico-produttivo italiano si può configurare come uno strumento utile e di supporto alle organizzazioni nel governare la convivenza e la collaborazione tra le diverse coorti anagrafiche.

Il contributo si articola come segue. Nel paragrafo successivo si propone un'analisi longitudinale della partecipazione al mercato del lavoro suddivisa per fasce d'età (distinta per genere), al fine di cogliere le trasformazioni nel ventennio considerato in rapporto alle macroaree geografiche

2 Con il termine *Diversity Management* (DM) si intende l'insieme di politiche e strategie organizzative volte a valorizzare la diversità all'interno dei contesti lavorativi, promuovendo l'inclusione e la partecipazione attiva di persone con caratteristiche differenti – in termini di età, genere, provenienza socioculturale, abilità e altri fattori di eterogeneità – allo scopo di migliorare il benessere individuale e la performance collettiva (Buemi *et al.* 2015).

(Nord, Centro, Mezzogiorno). La rappresentazione servirà ad avviare una riflessione sulle dinamiche di occupazione, disoccupazione e inattività delle coorti giovanili (15-34 anni) e senior (50-64 anni). Nello stesso paragrafo si procederà a una sintetica rassegna della letteratura sociologica sul mercato del lavoro italiano, evidenziandone peculiarità e criticità alla luce delle riforme del lavoro degli ultimi vent'anni. Nel terzo paragrafo verranno analizzati i dati aggiornati al 2024 con dettaglio regionale, evidenziando il differenziale generazionale – ovvero il confronto tra i tassi di occupazione della fascia 55-64 anni e quelli della fascia 15-34 anni – ulteriormente disaggregato per genere. Nel quarto paragrafo si passerà in rassegna la letteratura sul DM come strumento per conciliare le differenze anagrafiche nelle organizzazioni, illustrandone le principali linee d'intervento e i contributi provenienti dagli studi sul caso cinese. Infine, nel quinto paragrafo si propone una riflessione, a partire dalle evidenze emerse, indicando possibili direzioni di intervento nel contesto italiano.

2. *Geografie del lavoro negli ultimi vent'anni: generazioni in movimento e in attesa*

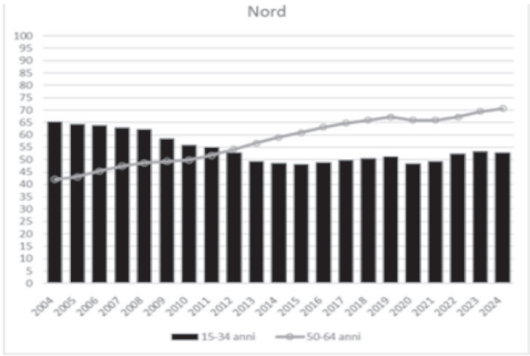
Il periodo 2004-2024 offre un ventennio omogeneo per analizzare il "doppio binario" delle politiche italiane: da un lato, l'innalzamento dell'età lavorativa, dall'altro, la progressiva estensione delle forme contrattuali flessibili, a partire dal Pacchetto Treu; questo intervallo temporale consente quindi di valutare sia la maturazione delle prime riforme sul lavoro atipico, sia gli effetti delle misure più recenti sul riequilibrio intergenerazionale nel mercato del lavoro italiano.

L'analisi comparata dei grafici *stacked area* (Figura 1) mette in luce un processo comune di progressivo "invecchiamento" della forza lavoro, sebbene scandito da differenze di ampiezza e ritmo tra uomini e donne. Nel periodo preso in esame, la quota di lavoratori senior (50-64 anni) passa dal 21% al 38% tra gli uomini (+17%) e dal 17% al 37% tra le donne (+20%). Al tempo stesso, il dato relativo alla componente *"prime-age"* (35-49 anni) si contrae dal 43% al 37% negli uomini (-6%) e dal 44% al 39% nelle donne (-5%), mentre il segmento giovanile (15-34 anni) subisce un'erosione più marcata: da due giovani attivi su tre nel 2004 a uno su due vent'anni dopo per la coorte 25-34 anni (dal 27% al 19% per gli uomini, -8%; dal 30% al 19% per le donne, -11%), e da un decimo a meno di un ventesimo tra i più giovani di età compresa tra 15-24 anni (-3%).



Figura 1: Variazione del peso in percentuale della popolazione attiva in Italia negli anni 2004-2024 per genere e fasce d'età (15-24, 25-34, 35-49, 50-64 anni).
Fonte: Rielaborazione degli autori su dati Istat.

Per approfondire queste dinamiche e mettere in luce specificità generazionali e territoriali, risulta opportuno confrontare l'andamento dei tassi di occupazione (Figura 2), disoccupazione (Figura 3) e inattività (Figura 4) nel mercato del lavoro italiano, prendendo in esame le coorti di età 15-34 (barre nere) e 50-64 anni (linea arancione) per macroaree geografiche (Nord, Centro, Mezzogiorno e Isole) nel periodo 2004-2024.



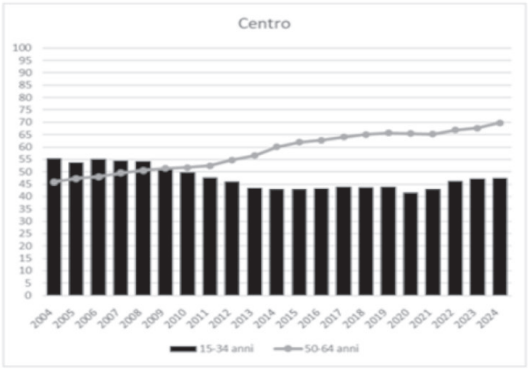




Figura 2: Andamento del tasso di occupazione (2004-2024) nelle macroaree geografiche (Nord, Centro, Mezzogiorno) per le coorti 15-34 anni e 50-64 anni. Fonte: Rielaborazione degli autori su dati Istat.

L'analisi per macroaree geografiche si inserisce nel solco del tradizionale divario economico ed occupazionale tra Nord e Sud Italia, che rappresenta una caratteristica strutturale del Paese (Reyneri 2017; Orientale Caputo 2021; Viesti 2021; SVIMEZ 2024): a destare le maggiori preoccupazioni è la condizione occupazionale dei giovani, particolarmente critica nel Mezzogiorno; le cause sono da attribuire a molteplici fattori, quali i ritardi nella transizione scuola-lavoro, i bassi livelli di istruzione – con una quota elevata di giovani meridionali in possesso della sola licenza media – e la persistente carenza di infrastrutture sociali e di politiche attive per l'occupazione giovanile (Orientale Caputo 2021). Il ventennio in esame, inoltre, attraversato da crisi sistemiche – bolla dei mutui *subprime*, crisi del debito sovrano, pandemia di COVID-19, fino all'escalation del conflitto russo-ucraino – ha esacerbato le disuguaglianze sia generazionali che territoriali già esistenti, colpendo in particolar modo le regioni e gli individui più vulnerabili. Come si vede in Figura 2, nel Nord Italia, nell'anno 2004, il tasso di occupazione della coorte 15-34 anni si attesta al 65%, con un'iniziale diminuzione tra il 2008 e il 2014 fino a stabilizzarsi intorno al 50-53% negli anni successivi (-12%): oggi lavora dunque poco più di un giovane su due. Contestualmente, la quota di occupati tra i 50 e i 64 anni cresce in modo pressoché lineare, passando in vent'anni dal 42% al 71%. Il Centro registra un'evoluzione simile, sebbene partendo da livelli iniziali e con velocità di crescita leggermente inferiori. Tra i 15-34enni si osserva un calo dal 56% iniziale a un punto minimo del 43% negli anni 2013-2016, seguito da un modesto recupero (47%) nel 2024. Il tasso di occupazione degli over 50 cresce in vent'anni dal 46% al 70%, con un'accelerazione più marcata a partire dal 2012. Nel Meridione, infine, la condizione occupazionale appare particolarmente critica: oggi lavora solo un giovane su tre – il 33% nel 2024, contro il 37% del 2004 e il 26% nel 2014; inoltre, appena un adulto su due tra i 50-64 anni ha un'occupazione: gli over 50, quindi, pur in crescita (dal 37% nel 2004 al 53% nel 2024), nel periodo post-crisi hanno beneficiato di un recupero più tardivo e meno pronunciato rispetto al Nord e al Centro Italia.

Le dinamiche osservate rivelano un evidente e progressivo ribilanciamento intergenerazionale nella partecipazione al mercato del lavoro, accompagnato da significative differenze territoriali. L'allargamento del divario generazionale – oltre 20 punti percentuali in due decenni – si innesta su una difficoltà strutturale di lungo periodo nell'accesso dei giovani al mercato primario, ulteriormente accentuata, nel periodo considerato, dall'inefficacia delle politiche attive del lavoro e, seppure in misura minore, dall'innalzamento dell'età pensionabile, che ha prolungato la permanenza dei grandi adulti nel mercato. Nel Meridione, inoltre, in ritardo sia nel ribilanciamento generazionale sia nel recupero post-crisi, l'asimmetria generazionale si innesta in un più ampio fenomeno di sottoccupazione diffusa e consolidata.

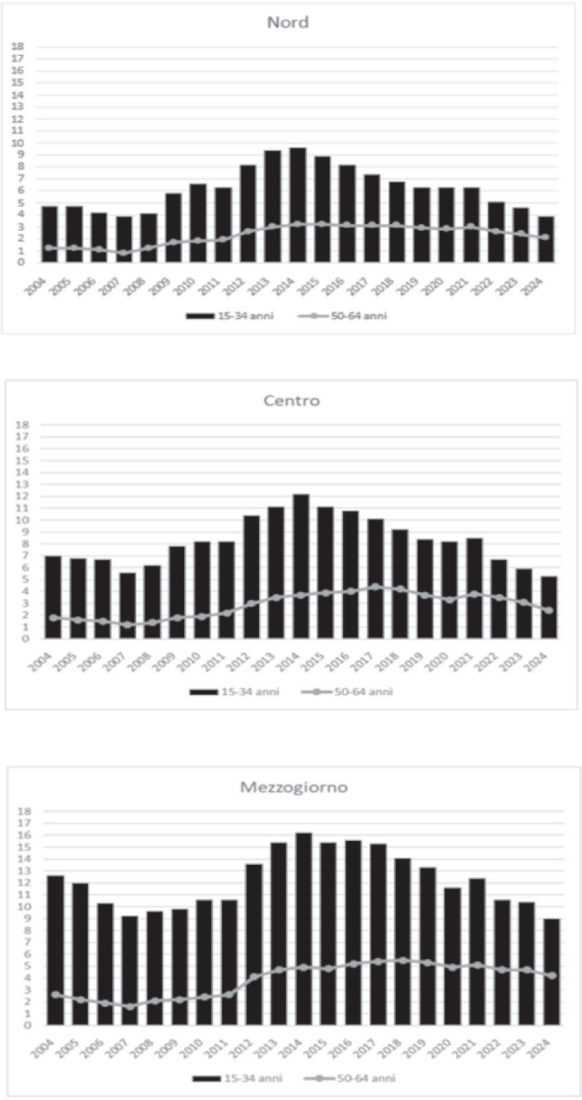


Figura 3: Andamento del tasso di disoccupazione (2004-2024) nelle macroaree geografiche (Nord, Centro, Mezzogiorno) per le coorti 15-34 anni e 50-64 anni. Fonte: Rielaborazione degli autori su dati Istat.

Anche l'analisi dell'andamento dei tassi di disoccupazione mette in luce forti disparità generazionali e territoriali (Figura 3). Nel Mezzogiorno, la disoccupazione giovanile rimane superiore rispetto sia al Centro Italia sia al Nord; persino la ripresa post-crisi del debito sovrano non riesce a restituire ai giovani meridionali tassi di disoccupazione inferiori al 10% – eccezion fatta per l'anno 2024. Analogamente, i lavoratori senior meridionali registrano tassi di disoccupazione superiori alla media italiana.

Nel Nord Italia il tasso di disoccupazione giovanile diminuisce di un punto percentuale tra il 2004 e il 2024 (dal 5% al 4%), mentre rimane sostanzialmente stabile quello dei lavoratori adulti. Il Centro Italia, di contro, mostra una dinamica intermedia: se la disoccupazione giovanile si riduce al 5% nel 2024 dopo il picco del 12% registrato nel 2014, dall'altro il tasso degli over 50 ritorna sostanzialmente ai valori precrisi.

Questi dati mettono in luce non solo l'elevata esposizione dei 15-34enni alle fluttuazioni cicliche ma anche l'inadeguatezza delle politiche attive del lavoro implementate negli anni[3]; dall'altro, mostrano come il tasso di disoccupazione dei 50-64enni cresca in modo più graduale e contenuto, sintomo, probabilmente, dell'acquisizione di una certa stabilità contrattuale.

3 Per un'analisi regionale della crisi e delle riforme del mercato del lavoro in Italia – con particolare riferimento al Jobs Act – si rimanda a Fana *et al*. (2017). L'articolo analizza l'impatto territoriale del Jobs Act – principale riforma post-crisi – sul mercato del lavoro italiano, mostrando come abbia accentuato la precarietà mediante un aumento di contratti a termine e voucher. Il lieve aumento dell'occupazione stabile nel 2015 è da ricondurre in gran parte agli incentivi fiscali introdotti dalla riforma e alla trasformazione in contratti a tempo indeterminato di rapporti già esistenti (che interessavano maggiormente i lavoratori adulti), più che alla nascita di nuove posizioni. Di conseguenza, è evidente come la riforma non abbia prodotto nuova occupazione, peraltro di qualità; del resto, come osserva Rodano (2015), questo non rientrava tra i suoi obiettivi iniziali.

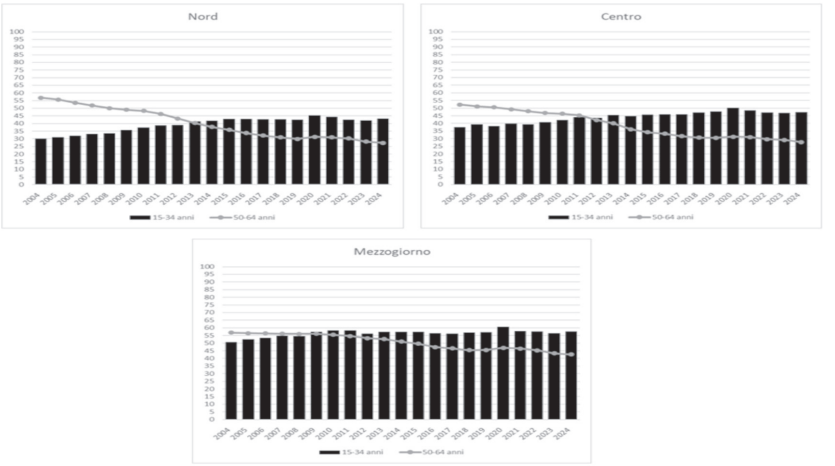


Figura 4: Andamento del tasso di inattività (2004-2024) nelle macroaree geografiche (Nord, Centro, Mezzogiorno) per le coorti 15-34 anni e 50-64 anni. Fonte: Rielaborazione degli autori su dati Istat.

Come si osserva in Figura 4, nel Nord, il tasso di inattività tra i 15-34enni cresce di 14 punti percentuali, mentre per la coorte 50-64 anni si riduce di 20 punti (27%). Nel Centro si riscontrano dinamiche analoghe ma meno marcate: l'inattività giovanile sale di 19 punti, mentre quella dei senior cala di 24 punti. Il Mezzogiorno mostra criticità strutturali: il tasso di inattività dei 15-34enni, già elevato, aumenta di 7 punti, portando oltre il 50% la quota di giovani inattivi nel 2024; nella fascia 50-64 anni, invece, la diminuzione è presente ma contenuta, pari a 14 punti.

Considerate le evidenze emerse, la teoria sociologica si dimostra funzionale all'interpretazione delle tendenze complessive. I soli dati quantitativi rischiano di restituire un'immagine soltanto parziale, limitata ai flussi di ingresso e uscita dal mercato. Tali indicatori, infatti, se da un lato sono sintomatici delle difficoltà dei giovani nell'accedere e mantenere un'occupazione e dell'allungarsi della permanenza dei lavoratori senior nel mercato, dall'altro non bastano a cogliere la qualità dell'esperienza lavorativa che questi segmenti vivono.

La riflessione sul mercato del lavoro italiano si inscrive in un solido filone teorico che, a partire dalle riflessioni di Doeringer e Piore (2020), ne ha delineato una struttura duale: un "mercato primario" caratterizza-

to da contratti stabili, tutele normative e percorsi di carriera lineari, da contrapporre a un "mercato secondario" di rapporti atipici e precarietà. Da qui, è stata poi introdotta (Lindbeck, Snower 1988) e rimodulata (Rueda 2005; Emmenegger *et al*. 2012) la distinzione fra *insiders,* beneficiari delle garanzie tradizionali e *outsiders*, la cui posizione si è ulteriormente indebolita a causa delle liberalizzazioni parziali del mercato del lavoro e che si trovano oggi a sostenere gli oneri dei relativi aggiustamenti.

Nel mercato del lavoro italiano, come sottolineano Garibaldi e Taddei (2013), coesistono un nucleo di *insiders*, costituito dai lavoratori adulti, e una vasta platea di *outsiders*, formata dai giovani. Tuttavia, questo paradigma dualistico presenta limiti evidenti: studi recenti (Pulignano, Doerflinger 2018; Seo 2021) documentano una crescente eterogeneità delle traiettorie lavorative, con tipologie multiple di *"outsiderness"* che differiscono per grado di instabilità e vulnerabilità. Le riforme italiane degli ultimi due decenni[4], spesso descritte come *deregulation at the margins* (Barbieri *et al*. 2019) hanno infatti attenuato le garanzie contro il licenziamento per i neoassunti, preservando al contempo lo status degli *insiders* storici, senza accompagnare tale flessibilizzazione con un adeguato rafforzamento delle prestazioni di disoccupazione. In tal modo, il mercato secondario si è esteso fino a configurare una vera e propria "zona grigia" di occupazioni precarie e non regolamentate, richiedendo un ripensamento teorico che vada oltre la semplice dicotomia *insider-outsider* e che riconosca i molteplici gradi di insicurezza lavorativa, in particolare per i giovani. Per tale ragione, Maestripieri e Firinu (2022) individuano per l'Italia una categoria di lavoratori marginali, il cui impiego involontario e intermittente li rende in gran parte esclusi dall'accesso alle tutele contrattuali e agli ammortizzatori sociali, con effetti più marcati sulle generazioni al di sotto dei 36 anni.

Per costruire pratiche di inclusione e cooperazione intergenerazionale – a supporto di un clima organizzativo positivo – è indispensabile considerare le criticità emerse, senza però limitarvisi: per i giovani, precarietà contrattuale, ostacoli all'accesso a contratti stabili e interruzioni nei percorsi professionali; per i lavoratori senior, discriminazione anagrafica e difficoltà nell'aggiornamento continuo delle competenze – senza poi trascurare le variabili di genere e il contesto territoriale.

4 Per un'analisi approfondita delle politiche del lavoro adottate in Italia negli ultimi vent'anni, si rinvia a Maestripieri e Firinu (2022), pp. 104-108.

3. *Italia spaccata: dinamiche lavorative regionali generazione vs. generazione*

Il mercato del lavoro italiano nel 2024 mostra una doppia frattura – tra giovani e over-55, tra Nord e Sud – che si accentua ulteriormente quando si introduce la variabile di genere. Un'analisi a livello regionale consente di evidenziare le eterogeneità interne, offrendo al contempo un quadro intergenerazionale di partenza, indispensabile per orientare e modellare la progettazione di politiche mirate. Il confronto tra i tassi di occupazione (Figura 5), disoccupazione (Figura 6) e inattività (Figura 7) dei 55-64enni e giovani di età compresa fra 18-29 anni richiede, inoltre, di valutare congiuntamente il divario tra le due coorti e i valori assoluti dei rispettivi tassi[5].

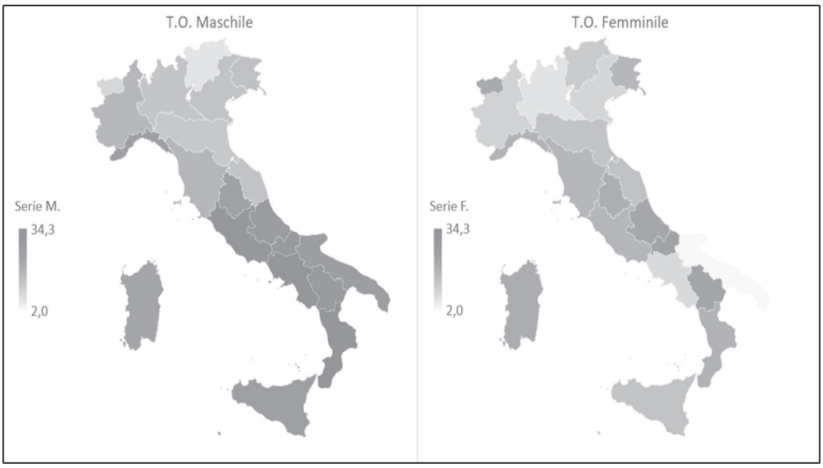


Figura 5: Differenza regionale tra il tasso di occupazione senior (55-64 anni) e il tasso di occupazione giovani (18-29 anni) maschile e femminile.
Fonte: Rielaborazione degli autori su dati Istat.

In tutte le regioni il tasso di occupazione dei 55-64enni supera di decine di punti percentuali quello dei 18-29enni, salvo eccezioni meritevoli di approfondimento (Figura 5).

5 Le classi di età sono state definite in modo differenziato nei paragrafi 2 e 3 (15-34 vs. 18-29; 50-64 vs. 55-64) per ragioni di disponibilità di dati.

Nel Nord la differenza tra i tassi maschili resta contenuta (6-17 punti) e si basa su livelli di partecipazione complessivamente elevati per entrambe le fasce d'età. Al Centro il divario cresce (13-24 punti) ma i valori assoluti rimangono mediamente superiori a quelli meridionali, offrendo comunque un mercato in cui – pur con ostacoli all'ingresso giovanile – gli under 30 trovano una collocazione più agevole. Nel Meridione si registrano i *gap* più ampi (fino a 34 punti in Campania e 33,9 in Calabria), accompagnati da tassi di occupazione giovani e senior tra i più bassi del Paese.

Nel Nord i tassi di occupazione femminile si mantengono significativamente superiori alla media nazionale: le donne tra i 18 e i 29 anni registrano valori medi intorno al 40-50%, mentre la coorte 50-64 anni si colloca tra il 55-70%. Il divario intergenerazionale – pari a 6-20 punti percentuali – si sviluppa tuttavia su basi assolute piuttosto solide. Al Centro, la partecipazione femminile cala lievemente (35-45% per le under 30, 50-60% per le over 50) e il *gap* si stabilizza intorno a 14-20 punti, segnalando ostacoli all'ingresso meno pronunciati che al Sud, ma comunque non trascurabili. In alcune regioni meridionali, per le donne la forbice tra giovani e senior risulta molto contenuta – ad esempio appena 2,1 punti in Puglia – ma questo "equilibrio" nasconde tassi di partecipazione estremamente bassi per entrambe le fasce (30,5% vs. 28,4%). Qui, dunque, un *gap* ridotto non è indice di pari opportunità, bensì di una condizione di sottoccupazione generalizzata che penalizza allo stesso modo giovani e donne adulte. In Calabria e in Campania, inoltre, la situazione assume connotati più critici a causa non solo della bassa partecipazione al mercato delle donne mature, ma anche della marginalità delle più giovani, ferme a tassi di impiego rispettivamente del 15,7% e del 22,6%. In queste tre regioni, complessivamente, soltanto una donna adulta su tre risulta occupata.

In sintesi, una differenza ridotta può avere significati opposti: se associata a tassi di occupazione elevati – caratteristica dell'Italia settentrionale – segnala un mercato del lavoro relativamente inclusivo dal punto di vista generazionale; se, al contrario, si accompagna a livelli di partecipazione bassi – si vedano alcune regioni meridionali – mette in luce barriere strutturali che escludono sistematicamente tutte le coorti anagrafiche.

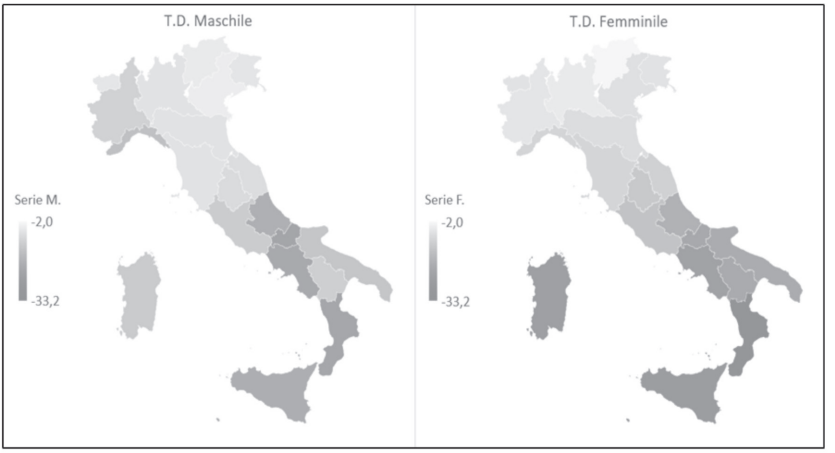


Figura 6: Differenza regionale tra il tasso di disoccupazione senior (55-64 anni) e il tasso di disoccupazione giovani (18-29 anni) maschile e femminile.
Fonte: Rielaborazione degli autori su dati Istat.

Nel 2024 risulta evidente che, indipendentemente dal genere, i giovani italiani affrontano ostacoli all'ingresso nel mercato del lavoro molto più marcati rispetto agli over-55, con divari ancora più pronunciati nelle regioni meridionali (Figura 6).

Per gli uomini, il tasso di disoccupazione dei 18-29enni varia da un minimo del 5,6% in Veneto e in Trentino-Alto Adige (*gap* rispettivamente di -4,2 e -4,7 punti) fino a punte estreme nel Mezzogiorno: Molise 23,0% (-21,9), Calabria 27,6% (-21,3), Campania 29,3% (-20,4) e Sicilia 25,2% (-18,8). Nel Centro-Nord le differenze restano comunque rilevanti, a testimonianza di mercati più dinamici ma non esenti da barriere all'ingresso.

Per le donne, il quadro si presenta ancor più critico. Nel 2024 il mercato del lavoro italiano conferma una marcata penalizzazione delle giovani donne rispetto alle lavoratrici mature, con differenziali di disoccupazione negativi in tutte le regioni e particolarmente accentuati nel Mezzogiorno. Il tasso di disoccupazione under-30 sale fino al 38,0% in Calabria (-33,2), al 31,9% in Sicilia (-25,4) e al 31,3% in Campania (-23,3). Anche in regioni del Centro-Nord, dove il divario femminile è più contenuto, si registrano valori tutt'altro che trascurabili: Lazio 16,9% (-13,0), Toscana 12,0% (-8,8), Emilia-Romagna 11,1% (-7,2).

Per tracciare un quadro realmente esaustivo, risulta imprescindibile esaminare anche i tassi di inattività delle due coorti anagrafiche: un tasso di disoccupazione apparentemente contenuto tra le lavoratrici e i lavoratori maturi, specialmente nelle regioni meridionali, può nascondere, infatti, una consistente quota di individui fuori dal mercato del lavoro, la cui inattività abbassa artificialmente il tasso di disoccupazione e nasconde le reali difficoltà di reinserimento e di partecipazione effettiva all'attività lavorativa.

L'analisi dei tassi di inattività, infatti, rivela come, indipendentemente dalla regione e dall'età, una quota consistente di popolazione resti ai margini del mercato del lavoro (Figura 7).

Tra le giovani lavoratrici, il tasso di inattività raggiunge punte particolarmente elevate nelle regioni meridionali, dove circa una donna su due si posiziona fuori dal mercato del lavoro; più contenuti e pressoché omogenei sull'intero territorio nazionale sono i valori che interessano i giovani lavoratori: nel complesso, meno di un individuo su tre è inattivo. Pur riconoscendo che l'allungamento dei percorsi formativi ritarda inevitabilmente l'ingresso dei giovani nel mercato, tale fattore non basta a giustificare l'ampio divario di partecipazione tra uomini e donne under-30, che rimane un fenomeno strutturale e trasversale alle diverse realtà territoriali.

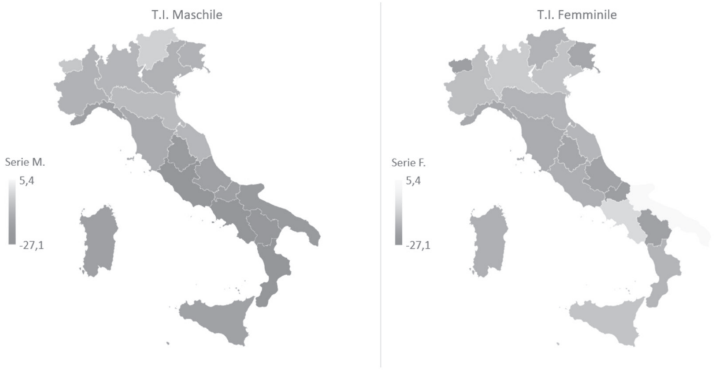


Figura 7: Differenza regionale tra il tasso di inattività senior (55-64 anni) e il tasso di inattività giovani (18-29 anni) maschile e femminile.
Fonte: Rielaborazione degli autori su dati Istat.

Nel Nord il divario generazionale tra giovani e over-55 è relativamente contenuto per gli uomini – basti pensare ai soli 2,7 punti del Trentino-Alto Adige, ai 5,4 della Valle d'Aosta e ai 9,6 della Lombardia – a testimonianza di un'esclusione lavorativa che colpisce in misura simile entrambe le fasce d'età. Al Sud il divario generazionale tra uomini risulta particolarmente marcato (Campania -27,1; Calabria -26,9; Puglia -21,1; Molise -18,2), mentre le donne mostrano dinamiche eterogenee. In quasi tutte le regioni italiane, infatti, quest'ultimo *gap* assume valori negativi, evidenziando come le donne più giovani siano sistematicamente più lontane dal mercato del lavoro rispetto alle loro controparti over-55. Fa eccezione il caso Puglia, dove lo scarto è positivo (+5,4); un fenomeno analogo, seppur meno marcato, si osserva in Basilicata (+0,5) e in Campania (-0,7). Sono dati, questi, da ricondurre a lavoratrici, soprattutto adulte, impegnate in forme di lavoro sommerso o in attività di cura non retribuite (Esposito 2023).

In conclusione, il divario generazionale che emerge da questi numeri – con l'inattività giovanile superiore a quella dei senior di decine di punti percentuali, e in alcuni casi di oltre venti – non è solo il frutto dell'allungamento dei percorsi formativi e/o spia di difficoltà di inserimento, ma testimonia anche la progressiva emarginazione di intere fasce della popolazione che finiscono per rinunciare all'idea stessa di cercare un lavoro.

4. *Il Diversity Management come modello: un obiettivo lontano?*

I risultati empirici evidenziati nelle sezioni precedenti (infra paragrafi 2 e 3) – in particolare, le dinamiche differenziate di invecchiamento territoriale e le variazioni nei tassi di occupazione, disoccupazione, inattività per genere e coorte d'età – suggeriscono l'urgenza di ricorrere non soltanto a quadri teorici capaci di spiegare l'origine strutturale di queste disuguaglianze, ma anche a strategie di *policy* in grado di mitigarle, come l'*Age Management*[6], specifica declinazione del DM.

6 L'*Age Management* (AM) è una declinazione del DM focalizzata sull'età, che orienta politiche e pratiche di gestione delle risorse umane. Esso, in particolare, mira a sostenere la partecipazione, la salute e la produttività dei lavoratori lungo tutto l'arco della vita lavorativa, includendo pratiche come la formazione continua, l'adattamento dei compiti, la promozione dell'invecchiamento attivo e la facilitazione del ricambio generazionale (Romano 2020).

4.1. *Diversità generazionale: cos'è e perché è cruciale nell'invecchiamento*

Negli ultimi anni la "diversità generazionale" – ossia la compresenza all'interno di un'organizzazione di coorti anagrafiche diverse – è divenuta un tema centrale. L'invecchiamento della popolazione e l'allungamento della vita lavorativa ne hanno accresciuto l'importanza, spingendo la ricerca a individuare strumenti che la trasformino in risorsa, e non in fattore di rischio, a partire dai contesti organizzativi in cui prende forma (Riccio, Scassellati 2008). Il DM costituisce una strategia di gestione delle risorse umane che non si limita a riconoscere le differenze individuali tra i collaboratori, ma si impegna attivamente a creare un contesto organizzativo inclusivo (Boehm *et al*. 2014; Buemi *et al*. 2015; Vraňaková *et al*. 2021; Basaglia *et al*. 2022). In particolare, l'*Age Management* (AM) comprende un insieme di pratiche innovative volte a integrare e valorizzare lavoratori di età differenti, attraverso iniziative che ne sfruttino i punti di forza individuali, promuovano legami intergenerazionali e affrontino costruttivamente le sfide derivanti dalle divergenze generazionali (Bellotti *et al*. 2022), riconoscendo il valore della diversità in ogni fase del percorso professionale (Kunze *et al*. 2011).

Nell'analisi condotta nei paragrafi precedenti è emerso che, all'interno della stessa organizzazione, possono coesistere fino a quattro generazioni – dai *Baby Boomers* alla Gen Z – dando luogo a sfide quali conflitti, stereotipi e bisogni eterogenei, ma anche a opportunità, se gestite in modo adeguato (Becton *et al*. 2014; Waligóra 2024b).

Il mix generazionale, infatti, potrebbe tradursi in una risorsa organizzativa preziosa, capace di combinare conoscenze, abilità ed esperienze differenti in modo complementare: i lavoratori senior offrirebbero esperienza sul campo, visione d'insieme e competenze consolidate nel *problem solving*, mentre i giovani contribuirebbero con padronanza digitale, slancio creativo e flessibilità orientata al cambiamento (Sobrino-De Toro *et al*. 2019; Waligóra 2024a). Questa complementarità consentirebbe un prezioso *follow-up* di conoscenze tra generazioni e permetterebbe a ogni individuo di esprimere appieno il proprio potenziale mettendolo concretamente in pratica (Ali, French 2019; Waligóra 2024c).

L'attenzione all'*age diversity*[7] è cresciuta anche sul piano normativo e istituzionale. L'Unione Europea, con la Direttiva CE n. 78 del 2000, ha per la prima volta inserito l'età tra le categorie protette dalla normativa antidiscriminazione sul lavoro, incentivando le imprese a elaborare politi-

7 La locuzione *age diversity* fa riferimento alla coesistenza di lavoratori appartenenti a generazioni diverse all'interno della medesima organizzazione.

che di inclusione intergenerazionale. Nel 2012 è stato proclamato l'Anno Europeo dell'Invecchiamento Attivo e della Solidarietà tra le Generazioni, un'iniziativa volta a sensibilizzare sull'importanza della partecipazione degli anziani al mercato del lavoro e a promuovere la cooperazione tra fasce d'età diverse, contrastando stereotipi fondati sull'età. In questo solco si inserisce anche la creazione, nel 2010, della Piattaforma Europea delle *Diversity Charters*[8], promossa dalla Commissione Europea per sostenere e coordinare le Carte della Diversità nazionali. Le *Charters* rappresentano impegni volontari sottoscritti da organizzazioni pubbliche e private per sviluppare politiche di inclusione e pari opportunità, contrastando ogni forma di discriminazione – comprese quelle legate all'età – e favorendo il dialogo tra soggetti istituzionali, imprenditoriali e sociali nei diversi Paesi europei.

In Italia, questo percorso ha preso forma già nel 2009 con il lancio della *Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro – Italian Diversity Charter*, ispirata alle esperienze pionieristiche di Francia e Germania. La Carta, promossa da Fondazione Sodalitas (2025)[9] e sottoscritta da imprese di ogni dimensione, costituisce una dichiarazione d'intenti finalizzata alla diffusione di una cultura aziendale inclusiva e alla promozione di politiche delle risorse umane libere da pregiudizi, orientate a valorizzare le attitudini e le competenze di ciascun lavoratore. Contribuire alla creazione di ambienti di lavoro equi e aperti alla diversità, infatti, non è soltanto un imperativo etico, ma rappresenta anche una leva strategica per l'innovazione e la competitività. La Fondazione Sodalitas, insieme alle aziende aderenti, rappresenta l'Italia all'interno della Piattaforma Europea, contribuendo attivamente allo scambio di buone pratiche e alla costruzione di strumenti condivisi a livello sovranazionale.

4.2. *Pratiche di Age Management per conciliare giovani e senior*

Nel passaggio dalla diversità generazionale intesa come sfida potenziale a risorsa effettiva, il vero nodo da sciogliere per le aziende risiede nell'adozione di soluzioni operative in grado di armonizzare esigenze ed esperienze anche molto distanti tra loro (Marcaletti 2013; Romano 2020). In

8 Per approfondire si rimanda al sito ufficiale della Commissione Europea sulle Charters: European Commission, *Diversity charters by EU country*, in «www.commission.europa.eu», link: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/combatting-discrimination/tackling-discrimination/diversity-and-inclusion-initiatives/diversity-charters-eu-country_en.

9 Per approfondire si rimanda al sito ufficiale della Carta Italiana delle opportunità. Cfr. Fondazione Sodalitas, *cos'è?*, in «www.cartapariopportunita.it», link: https://cartapariopportunita.it/diversity-charter/#cose.

altre parole, perché l'incontro tra generazioni non degeneri in frizione o distanza (Rudolph, Zacher 2015), sono necessari strumenti che vadano oltre le buone intenzioni e si traducano in pratiche coerenti e riconoscibili nella quotidianità organizzativa (Buemi 2015). In quest'ottica, le pratiche di AM giocano un ruolo nel perseguimento di tali obiettivi, offrendo opportunità tangibili non solo ai dipendenti, ma anche alle organizzazioni stesse, siano esse enti pubblici o privati (Burke 2013).

Un esempio significativo è rappresentato dai percorsi di *mentoring* intergenerazionale[10], attraverso i quali i professionisti esperti trasferiscono ai colleghi più giovani non solo competenze e conoscenze tecniche, ma anche visioni di lungo periodo e consapevolezze maturate nel tempo. Tuttavia, la vera innovazione in molti contesti arriva con il sistema del *reverse mentoring*. L'approccio insito nel modello capovolge le gerarchie tradizionali e riconosce ai lavoratori più giovani un ruolo attivo nel supportare i senior, specie sul versante dell'innovazione digitale.

È in questo scambio reciproco che si creano condizioni autentiche di inclusione, dove l'apprendimento non è mai unilaterale (Ali, French 2019; Fan *et al*. 2023; Marcus *et al*. 2024). Il valore aggiunto non sta solo nei contenuti, ma anche nel tipo di relazione che si costruisce: meno gerarchica, più orizzontale e in grado di generare fiducia. Un aspetto spesso trascurato, ma di importanza cruciale, è la valorizzazione delle competenze specifiche legate all'età: ogni coorte generazionale porta con sé un patrimonio unico di abilità, aspettative e sensibilità (Romano 2020). Il problema sorge quando l'organizzazione tende a neutralizzare tali differenze, trattandole come ostacoli anziché risorse; riconoscerle, invece, e promuoverle in modo costruttivo, aumenta il coinvolgimento e la motivazione dei lavoratori, poiché ognuno percepisce il proprio contributo come distintivo e insostituibile (Ali, French 2019; Marcus *et al*. 2024; Wang *et al*. 2024).

Non meno rilevante è l'introduzione di forme di flessibilità lavorativa pensate in chiave generazionale. Gli strumenti di cui si parla – orari modulabili, possibilità di part-time in uscita, lavoro ibrido, staffette tra junior e senior – non sono soluzioni neutre, ma risposte calibrate su specifiche fasi della vita. In questo senso, il principio di equità si traduce nella capacità dell'impresa di fornire a ciascuno ciò che meglio risponde ai suoi bisogni; è un modo per rendere sostenibile la presenza di lavoratori con storie e prospettive molto diverse, senza

10 Il *mentoring* intergenerazionale è un percorso formativo basato sulla trasmissione di competenze e saperi tra un lavoratore esperto (*mentor*) e uno più giovane (*mentee*). In ambito di AM si affianca spesso il cosiddetto *reverse mentoring*, in cui il rapporto si inverte: sono infatti i giovani a offrire supporto ai senior, favorendo così uno scambio bidirezionale e reciproco di conoscenze.

obbligarli ad uniformarsi a uno schema unico (Froidevaux *et al*. 2020; Boehm *et al*. 2021; Wang *et al*. 2024). E quando questa flessibilità è accompagnata da una reale intenzione di ascolto, i lavoratori – indipendentemente dall'età – percepiscono l'organizzazione come attenta, giusta, abitabile.

Infine, non va trascurato il ruolo della cultura aziendale nella valorizzazione del capitale umano lungo tutto l'arco della vita lavorativa. Qui il nodo è più profondo, quasi filosofico: si tratta di decidere se si vuole davvero costruire un ambiente in cui ogni lavoratore, al di là dell'età, possa riconoscersi come parte attiva e pienamente legittimata. La cultura organizzativa, infatti, rappresenta il terreno su cui questa scelta si realizza: se orientata all'inclusione, può trasformare la diversità in un motore di innovazione e coesione; se indifferente, rischia di cristallizzare disuguaglianze implicite, escludere competenze preziose e compromettere la sostenibilità stessa dell'impresa. Le aziende che riescono a coinvolgere i senior in ruoli di formazione, affiancamento o guida non solo recuperano il loro patrimonio di competenze, ma restituiscono senso e prospettiva a chi, altrimenti, rischia di sentirsi in uscita anche quando è ancora pienamente in gioco (Boehm *et al*. 2021; Fan *et al*. 2023; Marcus *et al*. 2024). Allo stesso modo, ai più giovani va riconosciuto non solo un potenziale, ma anche un'autonomia già presente e una capacità reale di influenzare i processi. Solo così è possibile creare un clima in cui l'età anagrafica non diventa una gabbia, ma un elemento di riconoscimento e di forza.

Un esempio significativo di applicazione del DM in Italia è rappresentato dalla *Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro*, precedentemente menzionata. La Carta non solo impegna le organizzazioni firmatarie a adottare politiche inclusive – anche rispetto all'età – ma mette loro a disposizione strumenti operativi e occasioni di confronto a livello europeo. Tra questi il *tool* digitale *Sodalitas D&I Self Assessment* consente alle imprese di effettuare un'autovalutazione delle proprie performance in materia di diversità e inclusione, misurando il grado di maturità delle pratiche adottate e confrontandosi con le *best practices* più significative attraverso un sistema di *rating* e *benchmarking* di mercato. L'adesione alla Carta garantisce inoltre l'accesso a pubblicazioni, linee guida e raccolte di esperienze aziendali, offrendo così un quadro aggiornato delle strategie più efficaci in tema di diversità e inclusione. Ad oggi oltre 1.100 organizzazioni, dalle piccole imprese alle grandi realtà multinazionali, hanno sottoscritto la Carta e condividono sulla piattaforma le modalità con cui concretamente implementano pratiche di DM nei propri contesti, contribuendo a diffondere un patrimonio comune di esperienze replicabili[11].

11 Alcune delle grandi realtà aderenti all'iniziativa e che hanno già condiviso i loro risultati sono: Eni, Feed-Ex Express, Gucci, Intesa Sanpaolo, Nestlé, Pirelli, Poste Italiane e Sky.

In questa scia, le esperienze condivise nel perimetro della Carta mostrano come l'AM trovi attuazione in programmi integrati. Un caso emblematico è Enel, che ha sviluppato un Programma Intergenerazionale comprendente percorsi di formazione e scambio tra junior e senior, il coinvolgimento di figure-ponte (*People EngAger*), pratiche di *onboarding* capaci di valorizzare le esperienze pregresse e una campagna sul linguaggio inclusivo attenta all'intersezionalità tra età e genere; particolarmente innovativi sono, in questo quadro, i webinar dedicati alla decostruzione degli stereotipi sulle donne anziane, spesso marginalizzate nei contesti professionali.

Nello stesso solco si collocano altre realtà: Schindler, che promuove *mentorship* tecniche per il trasferimento intergenerazionale delle competenze e inserisce l'integrazione tra generazioni tra le priorità del piano D&I in dialogo con reti esterne come Valore D; Melinda, che, nella gestione della manodopera stagionale, accoglie migliaia di giovani migranti e ne favorisce l'interazione con produttori senior, coniugando integrazione interculturale e intergenerazionale e favorendo relazioni collaborative; Snam e RINA, che, integrando la variabile età nei piani D&I, investono in sensibilizzazione contro i *bias* inconsci, programmi di ascolto e *mentorship*, e includono indicatori anagrafici nei sistemi di monitoraggio; Sircle, che opera sul versante della formazione e della consulenza attraverso percorsi certificati (ad esempio, Legal Audit UNI/PdR 125) e workshop ESG, valorizzando l'età sia attraverso politiche di inclusione lavorativa sia tramite la promozione di leadership inclusive.

4.3. *L'interesse della ricerca cinese per l'invecchiamento attivo e il Diversity Management*

Il tema dell'invecchiamento della forza lavoro non è certo esclusivo dell'Europa. Anche la Cina, oggi tra le nazioni più colpite dalla trasformazione demografica, si trova a fare i conti con una popolazione sempre più anziana e con un calo significativo dei lavoratori in età attiva (Xiaojin, Huijun 2024). Di fronte a questa inversione di tendenza, Pechino non ha atteso che la questione diventasse emergenza: ha scelto, invece, di mettere in atto una strategia incentrata su politiche di invecchiamento attivo e interventi mirati a livello organizzativo, accademico e gestionale (Low, Pok 2025).

Ciò che sorprende nel confronto con l'Europa è la rapidità con cui la Cina sta traducendo le conoscenze teoriche in pratiche operative nei luoghi di lavoro; difatti, mentre nel Vecchio Continente il DM, in particolare nella sua declinazione legata all'età, sembra restare ancorato a una riflessione ancora prevalentemente accademica, in Cina se ne osserva una concretizzazione sistematica. Le aziende cinesi, spesso in sinergia con centri di ricerca e *policy makers*, stanno già met-

tendo in campo strumenti di gestione della *diversity* generazionale, con l'obiettivo dichiarato di preservare la produttività e favorire un benessere sostenibile tra i lavoratori di tutte le età (Fan *et al*. 2023; Wang *et al*. 2024).

L'approccio cinese è tanto ambizioso quanto articolato. Da una parte, si moltiplicano le analisi socio-organizzative: ricerche condotte sul campo, in ambiti che spaziano dalla sanità rurale all'industria urbana, indagano l'effetto delle differenze generazionali sulle dinamiche lavorative, la percezione dell'equità e la soddisfazione individuale (Hu *et al*. 2024; Zhou *et al*. 2024). Dall'altra, vi è una crescente attenzione al clima aziendale e alla compatibilità percepita tra lavoratore e ruolo, anche in età avanzata, con pratiche personalizzate di *job crafting*[12] e promozione della flessibilità (Zacher, Yang 2016; Wong, Tetrick 2017). È significativo, in tal senso, che molti studi recenti pubblicati in riviste scientifiche internazionali siano firmati da ricercatori cinesi o basati su dati provenienti da contesti asiatici. In particolare, la psicologia del lavoro e le scienze organizzative cinesi stanno sviluppando approcci per favorire l'invecchiamento attivo nei luoghi di lavoro, agendo su più fronti: stimolare le motivazioni individuali, rafforzare la collaborazione intergenerazionale e introdurre politiche HR realmente inclusive (Xin, Liu 2023; Fan *et al*. 2023).

Un confronto emblematico emerge se si guarda all'esperienza europea del programma *LeverAge – Age-it*, un'iniziativa nata con l'intento di sviluppare un network di ricerca sul lavoro multigenerazionale (Marcus *et al*. 2024): mentre in Europa il dibattito è ancora spesso confinato ai tavoli scientifici, la Cina sta già sperimentando l'applicazione sul campo di molti di quei modelli. In alcune circostanze, si potrebbe persino dire che i cinesi stiano "testando sul campo" studi concettualmente sviluppati in Europa, ma non ancora trasformati in *policy* sistemiche dalle istituzioni europee.

Non va dimenticato come questa spinta non provenga soltanto dal mondo accademico: il governo centrale cinese ha infatti avviato riforme come la promozione di programmi per l'aggiornamento professionale in età matura e l'investimento in tecnologie che facilitino il lavoro anche per i senior. Allo stesso tempo, si valorizzano elementi culturali radicati – come il rispetto per gli anziani e il ruolo della famiglia – per costruire un modello ibrido, capace di tenere insieme modernizzazione e coesione sociale (Low, Pok 2025).

In sintesi, il confronto sul *Diversity Management* appare sempre più come una corsa contro il tempo, con un'Europa che affina quadri teorici e prospettive concettuali da un lato, e una Cina che li traduce rapidamente in prassi operative e strumenti di governance aziendale dall'al-

12 Approccio che permette ai dipendenti di modificare il proprio lavoro per renderlo allineato alle proprie passioni e competenze.

tro. Tuttavia, ciò non implica un ritardo irrimediabile: è anzi evidente che occorre passare con decisione dallo studio alla sperimentazione, dalla previsione alla messa in pratica. Se l'invecchiamento della popolazione è una sfida condivisa a livello globale, non è sufficiente disporre di ottimi modelli teorici; è essenziale guardare a chi, come la Cina, sta già dimostrando come il DM possa diventare un elemento strutturale della cultura del lavoro.

5. *Riflessioni conclusive: governare la diversità nell'Italia che cambia*

L'indagine condotta evidenzia un chiaro e crescente squilibrio generazionale all'interno del mercato del lavoro italiano, caratterizzato da persistenti differenze territoriali e di genere, frutto di una transizione demografica profonda e riforme del lavoro frammentarie e inefficaci. Il mercato del lavoro non si configura come uno spazio del tutto neutro, ma tende piuttosto a (ri)produrre, in forme diverse nel tempo, dinamiche di esclusione e privilegio legate, ad esempio, a età, genere e condizione socioeconomica. Questi squilibri, le cui origini sono riconducibili a processi di lungo periodo, sono stati spesso strumentalizzati per sostenere, soprattutto a partire dal secolo scorso, politiche di flessibilizzazione del lavoro fondate sulla retorica del "più flessibili, più lavoro".

La sintetica rassegna degli studi sul mercato del lavoro duale e della teoria *insider-outsider* applicati all'Italia si è rivelata inoltre indispensabile non solo per andare al di là dei meri dati quantitativi, ma anche per restituire un quadro di mercato del lavoro duale, se non addirittura più sfaccettato, in cui si intrecciano molteplici forme di vulnerabilità e opportunità per le diverse generazioni.

È in questo contesto che il DM può assumere oggi un ruolo decisivo, rappresentando uno strumento potenzialmente efficace per governare le trasformazioni che attraversano la società contemporanea e gestire la diversità all'interno delle organizzazioni. L'AM, in particolare, specifica declinazione del DM, consente di dare risposte articolate al crescente invecchiamento della forza lavoro, promuovendo forme di cooperazione intergenerazionale che valorizzino, anziché neutralizzare, la differenza d'età nei contesti lavorativi (Kunze *et al.* 2011; Vraňaková *et al*. 2021).

In Italia, tuttavia, appare evidente l'ampio divario tra l'enunciazione dei principi e la loro operazionalizzazione: il ricorso a pratiche di DM è, infatti, ancora limitato a sperimentazioni isolate – più frequenti in grandi impre-

se multinazionali, in settori ad alta innovazione e istituzioni pubbliche[13] – e non ha ancora trovato un radicamento sistematico nella cultura d'impresa e nella quotidianità organizzativa. Il confronto internazionale, per giunta, mette ulteriormente in luce il ritardo italiano. Il nostro Paese appare distante da modelli più avanzati come quello cinese, dove la trasformazione demografica è già oggetto di strategie sistemiche che combinano ricerca, *governance* e sperimentazione sul campo (Fan *et al*. 2023; Hu *et al*. 2024; Wang *et al*. 2024). La vera discriminante non è dunque la mera esistenza di cornici teoriche, quanto piuttosto la capacità di integrarle nella cultura organizzativa e manageriale dell'impresa.

Il passo da compiere è quello della traduzione applicativa, ma i limiti sono molteplici: le politiche pubbliche, pur riconoscendo formalmente l'importanza dell'inclusione per età, non hanno ancora realmente integrato il DM come asse strategico delle politiche del lavoro; in aggiunta, il tessuto imprenditoriale italiano, composto in larga parte da piccole e medie imprese (PMI) (Istat 2025), potrebbe non disporre delle risorse organizzative e professionali per adottare pratiche di gestione inclusiva della forza lavoro.

In molti casi, infatti, tali imprese esitano a adottare strategie di DM, percepite come troppo complesse, onerose e impegnative sia sul piano organizzativo sia su quello strategico. Eppure, la ridotta dimensione organizzativa delle PMI, lungi dal costituire esclusivamente un vincolo, può rappresentare un potenziale punto di forza: la struttura meno burocratizzata e più flessibile, infatti, può favorire capacità di adattamento e sperimentazione, consentendo di osservare risultati concreti in tempi relativamente brevi (Hajjar, Hugonet 2015). Inoltre, in molte realtà, specie nel Sud e nelle aree interne, il DM rischia di apparire come un discorso astratto, estraneo alle urgenze quotidiane della mancanza di risorse, del lavoro precario, dell'alto tasso di disoccupazione e dell'inattività diffusa.

In questa prospettiva, la cooperazione con le grandi imprese – che frequentemente assumono un ruolo di *mentoring* – e l'impiego di strumenti dedicati, come la "Bussola per le PMI"[14], potrebbero rappresentare interessanti strumenti di supporto.

I casi di Enel, Schindler, Melinda, Snam e RINA suggeriscono che pratiche come il *mentoring* e il *reverse mentoring*, workshop di sensi-

13 Anche le istituzioni pubbliche attraverso clausole e requisiti inseriti nei contratti con le aziende – comprese le PMI – promuovono attivamente valori di equità, diversità e inclusione.

14 Cfr. Fondazione Sodalitas, *Bussole per le PMI. Un aiuto all'orientamento nelle problematiche delle pari opportunità e della diversità*, in «www.cartapariopportunita.it», link: https://cartapariopportunita.it/wp-content/uploads/2020/10/Bussola-PMI_2016713143025304.pdf.

bilizzazione sul tema, e il coinvolgimento dei senior in ruoli formativi possono produrre risultati tangibili e contribuire altresì a rafforzare il capitale umano lungo tutto l'arco professionale. Analogamente, la *Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul Lavoro* e il *tool* digitale *Sodalitas D&I Self Assessment* possono offrire alle organizzazioni quadri di riferimento e indicatori preziosi per promuovere l'equità e l'inclusione. Ciononostante, se non realmente integrati nella cultura d'impresa, tali strumenti rischiano di ridursi a mere dichiarazioni di intenti o a dispositivi poco efficaci, poiché è anzitutto compito delle organizzazioni tradurre i principi del DM in pratiche concrete.

Infine, come suggeriscono alcune applicazioni richiamate in precedenza (vedasi Enel e Melinda), le misure di DM dovrebbero essere declinate secondo una prospettiva intersezionale (Köllen 2019; Ayoko, Fujimoto 2023), capace di tenere simultaneamente conto di più dimensioni della diversità – genere, *background* socioeconomico[15], ecc. – al fine di prevenire esclusioni multiple e garantire pari opportunità a tutte le categorie di lavoratori.

In conclusione, nel contesto dell'attuale transizione – verde, digitale e demografica – il DM può diventare uno strumento chiave per governare il cambiamento in modo inclusivo. In Italia, in particolare, può configurarsi come un'"architettura relazionale" capace di facilitare la circolazione del sapere tra generazioni, rafforzare il senso di appartenenza e la giustizia organizzativa, coniugare obiettivi economici con valori etici di equità, rendendo il DM non solo un volano di performance economica e innovazione, ma anche e soprattutto un imperativo morale per le imprese.

Riferimenti bibliografici

Ali M., French E., 2019, *Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives*, in «Human Resource Management Journal», vol. 29, n. 2, pp. 287-307.

15 Genere e *background* socioeconomico – identificato qui, per semplicità, con la sola provenienza regionale, circoscritta al perimetro nazionale – costituiscono le principali variabili d'analisi del presente studio, poiché i dati Istat ne facilitano l'indagine quantitativa e comparativa; tuttavia, nella progettazione di pratiche di DM e, nello specifico, AM non è possibile limitarsi a queste due categorie. Occorre, altresì, considerare dimensioni quali l'appartenenza etnica, le diverse abilità, la neurodiversità ecc., il cui intreccio – così come le reciproche sovrapposizioni – genera specifiche configurazioni di privilegio e di marginalità all'interno delle organizzazioni.

Ayoko O.B., Fujimoto Y., 2023, *Diversity, inclusion, and human resource management: A call for more belongingness and intersectionality research*, in «Journal of Management & Organization», vol. 29, n. 6, pp. 983-990.

Barbieri P., Cutuli G., Luijkx R., Mari G., Scherer S., 2019, *Substitution, entrapment, and inefficiency? Cohort inequalities in a two-tier labour market*, in «Socio Economic Review», vol. 17, n. 2, pp. 409-431.

Basaglia S., Cuomo S., Simonella Z., 2022, *L'organizzazione inclusiva: pari opportunità e diversity management*, Milano, EGEA.

Becton J.B., Walker H.J., Jones-Farmer A., 2014, *Generational differences in workplace behavior*, in «Journal of Applied Social Psychology», vol. 44, n. 3, pp. 175-189.

Bellotti L., Zaniboni S., Balducci C., Menghini L., Cadiz D.M., Toderi S., 2022, *Age diversity climate affecting individual-level work-related outcomes*, in «International Journal of Environmental Research and Public Health», vol. 19, n. 5, p. 3041.

Boehm S.A., Kunze F., Bruch H., 2014, *Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes*, in «Personnel Psychology», vol. 67, n. 3, pp. 667-704.

Boehm S.A., Schröder H., Bal M., 2021, *Age-related human resource management policies and practices: Antecedents, outcomes, and conceptualizations*, in «Work, Aging and Retirement», vol. 7, n. 4, pp. 257-272.

Buemi M., Guazzo G., Conte M. (a cura di), 2015, *Il Diversity Management per una crescita inclusiva: strategie e strumenti*, Milano, Franco Angeli.

Burke R.J., Cooper C.L., Field J., 2013, *The aging workforce: Individual, organizational and societal opportunities and challenges*, in J. Field, R.J. Burke, C.L. Cooper (eds.), *The SAGE handbook of aging, work and society*, Thousand Oaks, Sage.

Commissione Europea, 2000, *Direttiva 2000/78/CE del Consiglio del 27 novembre 2000 che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro*. Gazzetta ufficiale delle Comunità europee, L. 303, 2.12.2000, p. 16-22, link: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=celex:32000L0078.

Id., 2012, *Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni 2012*, in «www.europa.eu», https://europa.eu/ey2012.

Doeringer P.B., Piore M.J., 2020, *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, New York, Routledge (*ed. or.* 1971).

Emmenegger P., Hausermann S., Palier B., Seeleib-Kaiser M., 2012, *The age of dualization. The Changing Face of Inequality in Deindustrializing Societies*, Oxford, Oxford University Press.

Esposito M. (a cura di), 2023, *Tra produzione e riproduzione: L'onere del lavoro non retribuito sulle disparità di genere*, in «www.oa.inapp.gov.it», link: https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/cf48bd2f-9b6e-4eaf-af4c-e7230b478a2d/content.

Fan P., Song Y., Fang M., Chen X., 2023, *Creating an age-inclusive workplace: The impact of HR practices on employee work engagement*, in «Journal of Management & Organization», vol. 29, n. 6, pp. 1179-1197.

Fana M., Guarascio D., Cirillo V., 2017, *La crisi e le riforme del mercato del lavoro in Italia: Un'analisi regionale del Jobs Act*, in «Argomenti», n. 5, pp. 29-56.

Froidevaux A., Alterman V., Wang M., 2020, *Leveraging aging workforce and age diversity to achieve organizational goals: A human resource management perspective*, in S.J. Czaja, J. James, J. Grosch, J. Sharit (eds.), *Current and Emerging Trends in Aging and Work*, New York, Springer.

Garibaldi P., Taddei F., 2013, *Italy: A dual labour market in transition: Country case study on labour market segmentation (Employment Working Paper No. 144)*, Geneva, International Labour Office.

Hajjar L., Hugonet C., 2015, *Diversity within small and medium-sized enterprises: Best practices and approaches for moving ahead*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.

Hu M., Wu X., Qiu S., 2024, *Life satisfaction among Chinese aged workers: interplay of organizational justice, workplace emotions, and subjective age perception*, in «Psychology Research and Behavior Management», vol. 17, pp. 23-37.

Istat, 2025, *Rapporto annuale 2025. La situazione del Paese*, in «www.istat.it», link:https://www.istat.it/produzione-editoriale/rapporto-annuale-2025-la-situazione-del-paese-il-volume.

Köllen T., 2019, *Diversity management: A critical review and agenda for the future*, in «Journal of Management Inquiry», vol. 30, n. 3, pp. 259-272.

Kunze F., Boehm S.A., Bruch H., 2011, *Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study*, in «Journal of Organizational Behavior», vol. 32, n. 2, pp. 264-290.

Lindbeck A., Snower D.J., 1989, *The insider-outsider theory of employment and unemployment*, Cambridge, The MIT Press.

Low M.P., Pok W.F., 2025, *Global Aging Workforce: A Micro-Meso-Macro Approach*, in «Activities, Adaptation & Aging», pp. 1-30.

Maestripieri L., Firinu A., 2022, *Beyond Dualism: The Raise of Marginal Work in Italy*, in «E-Journal of International and Comparative Labour Studies», n. 3, vol. 22, link: https://ejcls.adapt.it/index.php/ejcls_adapt/article/view/1232.

Marcaletti F., 2013, *La dinamica intergenerazionale nei mercati del lavoro: tra conflitto, mutua esclusione e misure per l'inclusività*, in «Studi di Sociologia», vol. 51, n. 3/4, pp. 307-316.

Marcus J., *et al*., 2024, *LeverAge: A European network to leverage the multi-age workforce*, in «Work, Aging and Retirement», vol. 10, n. 4, pp. 309-316.

Ministero dell'Università e della Ricerca, 2023, *Age-It – Ageing Well in an Ageing Society. National Partnership Extended Partnership – PNRR*, https://www.ageit.it (consultato il 23 giugno 2025).

Nazioni Unite (ONU), 2002, Madrid International Plan of Action on Ageing. United Nations Department of Economic and Social Affairs, in «www.un.org», link: https://www.un.org/en/events/pastevents/pdfs/Madrid_plan.pdf.

Orientale Caputo G., 2021, *Analisi sociale del mercato del lavoro*, Bologna, il Mulino.

Pulignano V., Doerflinger N., 2018, *Expanding social actor-based explanations in labour market dualisation research: A combined macro-micro and micro-macro approach*, in «Employee Relations», vol. 40, n. 1, pp. 75-88.

Reyneri E., 2017, *Introduzione alla sociologia del mercato del lavoro*, Bologna, il Mulino.

Riccio G., Scassellati A., 2008, *Le politiche aziendali per l'age management. Materiali per un piano nazionale per l'invecchiamento attivo*, Roma, ISFOL.

Rodano G., 2015, *Il mercato del lavoro italiano prima e dopo il Jobs Act*, in «Bollettino ADAPT (Mercato del lavoro)», link: https://www.adapt.it.

Romano A., 2020, *Diversity & Disability Management*. *Esperienze di inclusione sociale*, Milano, Mondadori.

Rudolph C.W., Zacher H., 2015, *Intergenerational perceptions and conflicts in multi-age and multigenerational work environments*, in L. M. Finkelstein, D.M. Truxillo, F. Fraccaroli, R. Kanfer (eds.), *Facing the challenges of a multi-age workforce*, New York, Routledge.

Seo H., 2021, *'Dual' labour market? Patterns of segmentation in European labour markets and the varieties of precariousness*, in «European Review of Labour and Research», vol. 27, n. 4, pp. 485-503.

Sobrino-De Toro I., Labrador-Fernández J., De Nicolás V.L., 2019, *Generational diversity in the workplace: Psychological empowerment and flexibility in Spanish companies*, in «Frontiers in Psychology», vol. 10, p. 1953. Doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01953.

SVIMEZ, 2024, *Rapporto Svimez 2024. L'economia e la società del Mezzogiorno*, Bologna, il Mulino.

Viesti G., 2021, *Centri e periferie: Europa, Italia, Mezzogiorno dal XX al XXI secolo*, Roma-Bari, Laterza.

Vignoli D., Paterno A., 2025, *Rapporto sulla popolazione. Verso una demografia positiva*, Bologna, il Mulino.

Vraňaková N., Gyurák Babeľová Z., Chlpeková A., 2021, *Sustainable human resource management and generational diversity: The importance of the age management pillars*, in «Sustainability», vol. 13, n. 15, p. 8496. Doi.org/10.3390/su13158496.

Waligóra Ł., 2024a, *Employees' age diversity-between supportive workplaces and organizational outcomes*, Katowice, Publishing House of the University of Economics in Katowice.

Id., 2024b, Exploring the Impact of Age Diversity on Organizational Identification: A Study of HR Practices and Perceived Age Discrimination Climate, in «Administrative Sciences», vol. 14, n. 10, p. 243. Doi.org/10.3390/admsci14100243.

Id., 2024c, *The impact of workforce age diversity on non-financial organizational outcomes considering the role of knowledge transfer*, in «Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management», Series No. 199, pp. 633-645.

Wang Z., Fu J., Bai W., 2024, *Public management approaches to an aging workforce: Organizational strategies for adaptability and efficiency*, in «Frontiers in Psychology», vol. 15, p. 1439271. Doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1439271.

Wong C.M., Tetrick L.E., 2017, *Job crafting: Older workers' mechanism for maintaining person-job fit*, in «Frontiers in Psychology», vol. 8, p. 1548. Doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01548.

Xiaojin Y., Huijun X., 2024, *Research on the Impact of Population Aging on Regional Economic Development*, in «The Frontiers of Society, Science and Technology», vol. 6, n. 10, pp. 51-58.

Xin X., Liu T., 2023, *The antecedent mechanisms of successful aging at work*, in «Advances in Psychological Science», vol. 31, n. 11, pp. 2183-2189.

Zacher H., Yang J., 2016, *Organizational climate for successful aging*, in «Frontiers in Psychology», vol. 7, n. 1007. Doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01007.

Zhou L., Zhan Y., Peng J., Chen J., 2024, *Engaging mature-age workers through mature-age practices: examining the roles of focus on opportunities and work centrality*, in «Work, Aging and Retirement», vol. 10, n. 4, pp. 386-400.