

## **ARTICOLO DI PUNTOSICURO**

**Anno 28 - numero 6064 di Martedì 21 aprile 2026**

# **Gestione della diversità generazionale (Age Management)**

*Pratiche HRM "Età-Neutre" per la sostenibilità della carriera: l'impatto sulla performance e sulla salute e sicurezza.*

La trasformazione demografica in corso in Europa sta modificando in profondità l'assetto del mercato del lavoro e pone sfide sempre più rilevanti per le imprese, in particolare sul piano dell'organizzazione, della sicurezza e della gestione del personale. L'invecchiamento progressivo della popolazione, insieme all'aumento della quota di lavoratori over 50, non rappresenta soltanto un fenomeno statistico, ma un cambiamento strutturale destinato a incidere sulla competitività e sulla capacità di innovazione del sistema produttivo. In Italia, nel 2024, l'età media dei lavoratori dipendenti del settore privato ha sfiorato i 42 anni, con un incremento di quattro anni rispetto al 2008. Oggi un lavoratore su tre ha più di cinquant'anni. Sebbene dal 2020 il dato mostri una sostanziale stabilizzazione, la tendenza di fondo rimane evidente: la forza lavoro italiana sta invecchiando. Questa evoluzione, fotografata dall'Ufficio studi della CGIA, non si limita a descrivere un mutamento demografico, ma coinvolge direttamente l'organizzazione delle imprese e la loro capacità di adattarsi ai cambiamenti. A ciò si aggiunge l'incremento degli infortuni tra i lavoratori più anziani (dati INAIL), che rende ancora più urgente una riflessione sulla gestione dell'età nei luoghi di lavoro.

In questo contesto, l'Age Management assume un ruolo centrale e non più marginale. La gestione dell'età dovrebbe essere integrata nelle politiche aziendali e nei processi di valutazione dei rischi, diventando una leva strategica per promuovere un invecchiamento attivo, valorizzare competenze ed esperienza e migliorare la qualità della vita lavorativa. L'obiettivo non è soltanto garantire ambienti sicuri, ma costruire organizzazioni capaci di mantenere elevati livelli di efficienza e benessere lungo tutto l'arco della vita professionale.

Pubblicità

Le ricerche in ambito di gestione delle risorse umane (HMR) evidenziano come queste pratiche possano offrire un supporto concreto a una forza lavoro anagraficamente differenziata. Tali pratiche possono essere orientate secondo due modelli distinti. Il primo, definito modello del "deprezzamento", presuppone che il valore del lavoratore sia massimo nelle prime fasi della carriera e tenda progressivamente a ridursi fino al pensionamento. In questa prospettiva, i lavoratori più anziani rischiano di essere percepiti come un costo e vengono talvolta destinatari di interventi specifici che, pur con finalità correttive, finiscono per rafforzare stereotipi e differenziazioni. Il secondo modello, quello del "mantenimento", propone invece una visione inclusiva e neutrale rispetto all'età. Ogni lavoratore, indipendentemente dalla fase della carriera, è considerato una risorsa su cui investire in termini di formazione, sviluppo e valorizzazione.

La ricerca mostra come molti lavoratori anziani percepiscano le pratiche specificamente rivolte alla loro fascia d'età come una forma di etichettatura, quasi un segnale di appartenenza a un gruppo ritenuto meno performante. Pur riconoscendo la necessità che le proprie esigenze siano prese in considerazione, preferiscono che ciò avvenga all'interno di un quadro di parità e non attraverso misure che li distinguano in modo marcato dagli altri colleghi.

Un approccio HMR neutrale rispetto all'età si fonda dunque su una visione olistica e intergenerazionale, orientata alla produttività, al benessere e all'occupabilità lungo tutto il ciclo di vita lavorativo. Ciò implica il superamento di una logica di confronto tra giovani e anziani, sostituendola con una prospettiva di ciclo di vita (Lifespan Perspective) che riconosce l'invecchiamento come un processo individuale fatto di trasformazioni nelle motivazioni, nei valori, nelle competenze e nei comportamenti.

In questa ottica, la selezione del personale può contribuire a costruire una forza lavoro realmente diversificata, mentre l'organizzazione del lavoro e le politiche di adattamento dovrebbero promuovere la salute e la prevenzione per tutti, non solo per chi si trova in età avanzata. Anche la valutazione delle prestazioni richiede criteri equi e trasparenti, capaci di garantire pari accesso a obiettivi chiari, opportunità di formazione e percorsi di coaching lungo l'intero arco professionale. La formazione continua assume un ruolo cruciale nel prevenire la dequalificazione e nel favorire l'apprendimento permanente, contribuendo a ridurre tensioni e stereotipi legati all'età. Allo stesso modo, il mentoring e la gestione della conoscenza possono essere ripensati in chiave intergenerazionale, valorizzando lo scambio reciproco tra esperienza consolidata e competenze innovative.

L'invecchiamento della forza lavoro non è una tendenza temporanea, ma una trasformazione strutturale che impone alle imprese un cambio di paradigma. Superare la logica del deprezzamento e adottare pratiche di HMR neutre rispetto all'età significa prevenire discriminazioni, rafforzare la sicurezza e valorizzare pienamente il capitale umano. Integrare l'Age Management in una prospettiva di ciclo di vita consente così di trasformare una sfida demografica in un'opportunità strategica, favorendo la costruzione di ambienti di lavoro più inclusivi, resilienti e capaci di innovare nel tempo.

## **Massimo Servadio**

*Psicoterapeuta sistemico relazionale e Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni.*

*Esperto in Psicologia della salute organizzativa e Psicologia della Sicurezza lavorativa*



Licenza Creative Commons

---

[www.puntosicuro.it](http://www.puntosicuro.it)