

## Carriera

# Richiamate i vecchi leoni

**Retribuzioni** basse e scarsa **esperienza**: le aziende hanno per anni preferito i giovani in ruoli delicati. Ma i conti non tornano, e per molti **dirigenti** si riaprono le **opportunità** | Antonella Bersani

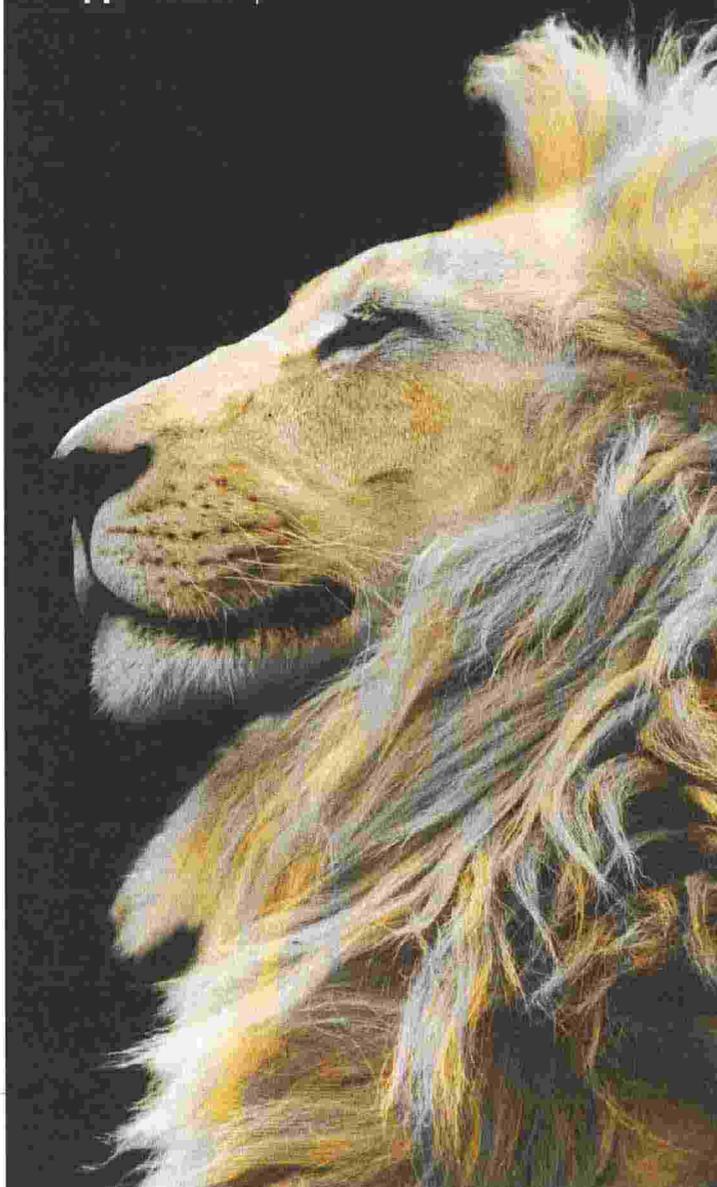
**S**ORPRESA: IL MERCATO DEL LAVORO VUOLE, O RIVUOLE, I 50ENNI. Dopo anni in cui venivano considerati un costo eccessivo da tagliare, un valore facilmente sostituibile con l'energia dei giovani con minore esperienza ma retribuzioni ben più basse, un agnello sacrificale in nome della crisi, le aziende sembrano essersi accorte che i conti alla fine non tornano. Le imprese in crescita cercano persone di esperienza, capaci di inserirsi velocemente nei processi aziendali; gente paga di essere ancora apprezzata, anche se pagata meno di un tempo; soprattutto che non cerca costantemente condizioni migliori e quindi è sempre con un piede solo in azienda, l'altro su LinkedIn per acchiappare migliori opportunità. Inoltre un cinquantenne è spesso in grado di insegnare ai giovani freschi di ottima laurea come lavorare.

«Anni di tagli poco lungimiranti hanno riportato alla luce il valore e la necessità dell'esperienza», commenta **Stefano Cuzzilla**, il presidente di **Federmanager**. «Non a caso in un mercato ancora in flessione (nel 2015 il numero dei manager è sceso del 2,1%), l'unica fascia che risulta in crescita è quella degli over 50». Gli ultimi dati Istat che li riguardano hanno registrato a fine 2015 un aumento del 3,70% rispetto all'anno precedente, «ma la tendenza su una base di cinque anni mostra numeri ancora più eclatanti: +14,53%». Sorge quantomeno un interrogativo sui provvedimenti annunciati dal governo per facilitare i pensionamenti anticipati, rimettendo le mani nella legge Fornero. La notizia mette inoltre in evidenza gli errori compiuti da certi vertici aziendali durante la crisi e certi falsi miti legati alle nuove tecnologie o alle start-up.

«Soltanto con i giovani non si va da nessuna parte, perché le aziende sono un organismo complesso», spiega **Giampiero**

**«Nei periodi di difficoltà, spesso l'ansia impedisce di guardare la realtà nel suo insieme sacrificando forze e competenze in nome di miopi risparmi»** *Giampiero Lotito di FacilityLive*

**Lotito**, funder di FacilityLive, start-up ipertecnologica che ha fondato insieme a **Mariucci Teroni**. «Nei periodi di difficoltà, spesso l'ansia impedisce di guardare la realtà nel suo insieme sacrificando forze e competenze in nome di miopi risparmi. Mi spiego: è vero che Steve Jobs ha inventato il primo Macintosh quando aveva 20 anni, ma a 51 ha creato l'iPhone e l'iPad. Io nel mio piccolo ho avviato la prima società ai tempi dell'università, ma FacilityLive è nata solo sei anni fa, come frutto di tutta l'esperienza lavorativa accumulata». Così FacilityLive ha inventato un motore di ricerca alternativo a Google, indipendente dalle lingue parlate e che effettua la ricerca non per algoritmi ma applicando logiche intuitive molto simili ai processi della mente umana. «Prassi comune vuole che i giovani start-upper accettino di vendere ai colossi della Silicon Valley, noi non l'abbiamo fatto. Facciamo loro entrare fondi perdendo il controllo della società, ►►



## Carriera

### LE AZIENDE COME VICINE DI CASA

Un numero crescente di aziende avvia iniziative per valorizzare l'area in cui sono radicate, ogni giorno. Generosità? Interesse ed egoismo. Ma un interesse e un egoismo virtuosi, sostiene **Marco Magnani**, autore del saggio *Terra e buoi dei paesi tuoi*. *Scuola, ricerca, ambiente, cultura, capitale umano: quando*

*l'impresa investe nel territorio* (Utet, 256 pagine, 14 euro). «L'impresa che investe nel territorio con la ricetta giusta è premiata. Non solo in termini di ritorno d'immagine, ma anche con benefici più diretti e tangibili. Fra i tanti: controllo della filiera produttiva, disponibilità di capitale umano di qualità, performance e creatività dei collaboratori, accesso a conoscenza e competenze, capacità d'innovazione, possibilità di anticipare gusti e tendenze». Sono questi alcuni dei vantaggi possibili che le imprese possono ottenere stabilendo un fattivo rapporto di collaborazione con il territorio. Continua Magnani: «Anche la teoria dei giochi dimostra che un atteggiamento altruistico e di cooperazione produce maggiori vantaggi rispetto a uno egoistico e individualista. A patto che ci sia fiducia reciproca fra gli attori o che si abbia un approccio di lungo periodo (cioè che il gioco sia ripetuto più volte). La conclusione si può estendere al rapporto tra l'impresa e gli altri attori del territorio».

*Terra e buoi* racconta le storie virtuose di Zuegg, Riello, Lunelli, Antinori, Dompé e altre imprese, chiarendo le dinamiche di un fenomeno di portata globale. Non privo di rischi. Se infatti le aziende sono spinte «da un senso di necessità a restituire parte di ciò che si è guadagnato, dalla volontà di essere un buon vicino di casa o di sostenere iniziative che stanno a cuore ai propri collaboratori», si legge nello studio Rethinking corporate philanthropy della società di consulenza strategica The Boston Consulting Group, l'impegno economico resta frammentato e non sempre è direttamente legato al business dell'azienda. Bisogna, insomma, fare bene il bene. E le cose stanno cambiando. «Sotto l'ombrello più ampio della corporate social responsibility, molte società scoprono di poter avere un effettivo e duraturo impatto su importanti temi sociali e ambientali, creando valore per i dipendenti, il business e la reputazione: tutti vantaggi che vanno al di là dei tradizionali obiettivi di corporate giving».

Gli esempi raccolti nello studio di Bcg sono eloquenti: da Starbucks, che investe per migliorare l'accesso all'educazione e la formazione nelle comunità che producono il suo caffè, a Chevron, impegnata nella lotta all'Hiv. Le storie di successo che condividono un percorso comune: definire gli obiettivi, concentrarsi su poche azioni specifiche, scegliere i partner giusti per la realizzazione del proprio progetto.

► questo noi lo abbiamo evitato spinti dalla volontà di fare innovazione in Italia», aggiunge Lotito.

Creatività unita a competenza di lungo corso è proprio quello di cui oggi le aziende hanno bisogno. La rottamazione di massa degli over 50 durante la fase più acuta della crisi ha infatti lasciato vuoti che non sono stati colmati nel modo adeguato. E la sostituzione sistematica dei senior con trentenni di minore esperienza e retribuzione non è stata, a conti fatti, tanto conveniente. Sono infatti i 50enni a essere i più attrezzati per affrontare mutazioni aziendali e riorganizzazioni. E ad avere quel patrimonio di esperienza flessibile e stratificata utile per affrontare mercati sempre più internazionali e competitivi.

«Le assunzioni dei profili senior risultano aumentate di un buon 5-10% e il fenomeno è ancora più evidente nei settori finanziario, operation (le varie funzioni d'impresa) e Ict», informa **Marco La Valle**, executive director di Michael Page, società internazionale di recruitment. «Si riscopre e si

**La rottamazione di massa degli over 50 durante la fase più acuta della crisi ha lasciato vuoti che non sono stati colmati nel modo adeguato**

capisce l'insostituibilità dell'esperienza, che garantisce velocità nella comprensione dei processi d'impresa e competenza, spesso anche con costi molto convenienti. Non dimentichiamo infatti che quei dirigenti senior che si sono ritrovati loro malgrado espulsi dal mercato del lavoro spesso vengono impiegati con successo come manager a tempo o assunti con livelli di retribuzione più bassi. Con grande vantaggio sui risultati d'impresa».

Manager temporanei o no, alle piccole medie imprese l'esperienza «sacrificata» nel corso delle ristrutturazioni delle grandi imprese oggi fa gola. «Un cinquantenne che entra oggi in azienda lo fa per restare. Ed è quindi efficace e affidabile», sottolinea Cuzzilla. Soprattutto quando c'è necessità di organizzare un'azienda, di aprirsi all'export o di avviare una buona gestione amministrativa, inserendo magari anche in aziende di dimensioni medie la figura del cfo. E non solo. «Il mio C level è composto esclusivamente da persone oltre i 50 anni, semplicemente perché devono esserci esperienze da trasferire», conferma Lotito. Ed è giusto che sia così. La seniority insegna infatti a gestire i processi. L'esperienza li governa, è difficilmente influenzabile. E del resto credere che gli over 50 abbiano perso la creatività per strada è un luogo comune molto spesso infondato. «Anni fa scrissi un libro sui migranti digitali», continua Lotito, «ma quando è stato il momento di scriverne il seguito parlando dei nativi digitali mi sono fermato. Questa barriera tra due generazioni mi pare forzata, ormai. Un nativo utilizzerà la tecnologia in modo più intuitivo, un cinquantenne seguirà piuttosto un metodo: proprio perché non nativo può scoprire impieghi anche più creativi». □

