



## **Pmi: ricambio generazionale è sfida con mercato del lavoro in trasformazione**



Con il mercato del lavoro che sta attraversando una fase di profonda trasformazione, come sta cambiando l'equilibrio tra generazioni nelle imprese italiane? A rispondere è la nuova indagine di I-Aer, Institute of Applied Economic Research, che ha coinvolto 541 imprenditori di piccole e medie imprese, fotografando un ricambio generazionale ancora debole e una presenza crescente di lavoratori over 50 all'interno delle aziende. Negli ultimi tre anni, infatti, la quota di ultracinquantenni è rimasta stabile in oltre metà delle pmi ed è aumentata in un'impresa su quattro, segnalando una dinamica strutturale più che congiunturale. Oggi il 15% delle pmi dichiara che i lavoratori con più di 50 anni rappresentano oltre la metà della forza lavoro, mentre il 60% mostra una composizione più equilibrata tra profili senior e più giovani. Solo un'azienda su quattro, invece, può contare su una prevalenza di under 50. Numeri che confermano come il tessuto produttivo italiano, soprattutto quello delle piccole e medie imprese, si trovi a fare i conti con un mercato del lavoro che fatica a rinnovarsi, come sottolineano gli esperti.

Secondo l'avvocato Riccardo Maraga, partner dello studio legale Ughi e Nunziante, l'invecchiamento della forza lavoro è innanzitutto il riflesso di due fenomeni strutturali della società italiana: l'allungamento dell'aspettativa di vita e la crisi demografica: "In Italia, ormai da anni, nascono sempre meno bambini e la popolazione vive sempre più a lungo. Il mondo del lavoro, che è uno spaccato della società, risente inevitabilmente di queste due tendenze".

A questi aspetti di carattere strutturale si aggiungono, secondo il giuslavorista, gli effetti delle politiche pensionistiche degli ultimi anni che hanno allungato notevolmente l'età pensionabile, con la conseguenza di ritardare l'uscita dei lavoratori dalle imprese. Ma non solo. "Non si devono trascurare, inoltre, altri due fenomeni molto importanti, ossia, l'elevato tasso di emigrazione di lavoratori italiani, soprattutto giovani, verso altri Paesi dell'Unione europea e l'impatto dell'intelligenza artificiale che, dal mio punto di vista, tende a rendere maggiormente sostituibili i profili più junior", avverte Maraga.



In questo scenario, per le imprese diventa centrale investire sul capitale umano. "E' fondamentale, per le imprese, puntare molto sulla formazione continua del personale, anche attraverso l'utilizzo dei Fondi interprofessionali, per evitare che una popolazione aziendale che invecchia si traduca nella perdita di competitività sul mercato", afferma. "Inoltre, occorrerebbero delle politiche del lavoro tese a incoraggiare i giovani lavoratori a restare in Italia, anche attraverso una riduzione del cuneo fiscale che possa rendere i salari italiani, tradizionalmente molto bassi, più attrattivi. In questo senso la legge di Bilancio 2026 contiene iniziative lodevoli, come la detassazione degli aumenti contrattuali, ma occorrerebbero scelte strutturali e non una tantum. I giovani lavoratori sono interessati anche a una migliore conciliazione tra lavoro e vita personale e, anche su questo, sono auspicabili delle politiche strutturali che incentivino la genitorialità e la flessibilità organizzativa", sottolinea Maraga.

Un quadro che trova conferma anche nei dati nazionali. Nel 2024 gli occupati in Italia sono cresciuti di 352mila unità, ma oltre l'80% dell'aumento ha riguardato persone con più di 50 anni. Parallelamente, quasi 156 mila italiani hanno lasciato il Paese e circa la metà di loro sono giovani laureati, riducendo ulteriormente la disponibilità di forza lavoro qualificata under 35.

Sul fronte normativo, però, l'elevata presenza di lavoratori senior non sembra essere il risultato di particolari 'corsie preferenziali' per gli over 50. "L'età, di per sé, rappresenta uno degli elementi che l'ordinamento annovera tra i casi di discriminazione", osserva l'avvocato Vincenzo Fabrizio Giglio, partner dello studio legale Lexia. "Pertanto, le disposizioni che espressamente sono rivolte a favorire l'inserimento al lavoro di persone con età superiore a una certa soglia sono rivolte a bilanciare situazioni ritenute di svantaggio o di disagio, ad esempio over 50 in stato di disoccupazione di durata significativa", dice.

Altre misure legate all'età riguardano sia lavoratori più anziani sia più giovani, come l'esclusione dai limiti per il lavoro intermittente per gli over 55 e gli under 25. Tra le poche disposizioni specifiche per gli over 50 rientra l'esclusione dal computo dei limiti massimi per i contratti a tempo determinato, oltre agli strumenti di accompagnamento alla pensione, come l'isopensione.

"Si tratta, dunque, di disposizioni - prosegue Giglio - che si rivolgono a situazioni di svantaggio nelle quali l'età è identificata dal legislatore come uno degli elementi che tale svantaggio producono. La resistenza al mancato ricambio, per la mia esperienza professionale, risulta talora piuttosto connessa ai costi che le aziende vedono, o temono, per l'inserimento di nuove leve: i costi connessi al periodo formativo che, specie per lavori qualificati, può essere anche significativo; i costi di separazione, qualora ci si accorga che la persona assunta non va bene, decorso un periodo di prova che è spesso del tutto inadeguato a un'accurata valutazione della risorsa; una propensione al cambiamento di lavoro che, sempre senza pretesa di dati statistici, è forse più frequente avvertita nei giovani o comunque in persone di più recente inserimento in azienda".



Da qui la necessità di intervenire su strumenti chiave come il periodo di prova e soprattutto sull'apprendistato, oggi appesantito da formalismi. "L'apprendistato potrebbe, a mio avviso, costituire una vera chiave di volta nel problema dell'occupazione giovanile se lo si riportasse a una struttura giuridica corrispondente alla odierna realtà: complice anche la demografia, il problema di molte aziende, quelle sane, è quello di reperire e conservare le risorse valide. I benefici economici e normativi potrebbero essere concessi per il solo fatto che il nuovo datore di lavoro inserisce la persona per un percorso professionale che fino a quel momento le era stato estraneo. Le classificazioni ci sono e sono più che dettagliate. L'interesse di qualunque datore di lavoro alla formazione del proprio personale farebbe il resto", rimarca Giglio.

Il tema della 'staffetta generazionale' viene letto come sempre più complesso anche dall'avvocato Valentina Pepe, partner dello studio legale Pepe e Associati: "Il tema dell'età della forza lavoro nelle pmi è attenzionato anche dal governo in carica: lo dimostrano i molteplici interventi normativi, alcuni ancora oggetto di discussione e approvazione in questi giorni. Da un lato, risulterebbero in via di conferma per il 2026 gli incentivi, sotto forma di sgravi contributivi, erogati per le assunzioni di giovani under 35, a fronte dell'opzione per il part time tra il 25 e il 50% da parte dei lavoratori a tempo pieno che maturano la pensione negli anni 2026 e 2027 in cambio dell'azzeramento delle trattenute contributive".

"D'altra parte, l'irrigidimento delle norme che blindano l'uscita di dipendenti 'senior' - puntualizza - rende più farraginoso all'interno delle aziende il ricambio generazionale. Si sta discutendo, infatti, in questi giorni un allungamento della cosiddetta 'finestra mobile' per chi vorrà fare ricorso alla pensione anticipata, così come è in discussione l'impatto sui requisiti contributivi per l'accesso alla pensione degli anni di laurea riscattati che verrà ridotto, penalizzando di fatto i lavoratori che contavano sulla maturazione del requisito contributivo proprio mediante il riscatto".

Uno scenario che si intreccia anche con la rapida trasformazione del lavoro legata all'intelligenza artificiale, "che dovrebbe favorire l'occupazione della popolazione lavorativa più giovane 'nativa digitale', avvezza all'utilizzo della tecnologia", prosegue Pepe. "Non a caso, con il decreto pmi sono stati stanziati dei fondi per consentire nelle piccole e medie imprese l'acquisizione e nel concreto la formazione di forza lavoro qualificata con il fine di portare a termine la transizione verde e quella ecologica", aggiunge. A complicare ulteriormente il quadro contribuisce, infine, l'incertezza normativa in materia di licenziamenti, dopo i recenti interventi della Corte costituzionale, "che rischia di introdurre un ulteriore elemento di incertezza e di precarizzazione in un contesto normativo complesso e in continua evoluzione", fa notare Pepe.



Accanto al tema generazionale, l'indagine I-Aer mette in luce anche una dimensione di genere. Se metà delle pmi non rileva differenze tra uomini e donne over 50, una su cinque segnala un vantaggio per i lavoratori maschi. Le principali cause individuate riguardano la minore disponibilità percepita delle donne al tempo pieno, i pregiudizi legati all'età e al genere e reti professionali considerate più deboli. In questo contesto, cresce l'attenzione verso modelli organizzativi capaci di valorizzare competenze diverse e favorire l'incontro tra generazioni.

"Creare contesti in cui diverse generazioni possano confrontarsi, collaborare e valorizzare reciprocamente le proprie competenze - osserva Laura Basili, fondatrice insieme a Ilaria Ceccini di Women at Business, piattaforma innovativa di matching professionale al femminile - è una delle ultime tendenze che sta emergendo nel mondo del lavoro. Il talento, a qualsiasi età e a prescindere dal genere, rappresenta una risorsa strategica: l'esperienza e la determinazione delle persone già avviate, ad esempio, può integrarsi con l'energia e le idee delle nuove generazioni, contribuendo a creare innovazione e crescita per le imprese e la società. Favorire reti professionali solide, opportunità di reinserimento e percorsi di sviluppo continuo significa costruire un ecosistema in cui tutti possano esprimere pienamente il proprio valore e contribuire attivamente al futuro del lavoro".

Una visione condivisa anche dal mondo imprenditoriale. Michela Pancaldi, ceo di Tecnocupole Pancaldi, evidenzia come "il ricambio generazionale rappresenta oggi una sfida e un'opportunità per tutte le imprese". "La mia esperienza, entrando nell'azienda di famiglia molto giovane - racconta - insieme a mia sorella e alle nostre cugine e assumendo gradualmente ruoli di responsabilità, mi ha mostrato quanto sia importante trasmettere competenze e costruire fiducia tra generazioni diverse. Per favorire un ricambio efficace, è fondamentale offrire ai giovani occasioni concrete di confronto con il mondo del lavoro, come programmi scuola-lavoro o stage, che permettano loro di sperimentare, mettersi alla prova e scoprire talenti e vocazioni. Solo valorizzando l'esperienza dei senior e aprendo opportunità concrete alle nuove generazioni le aziende possono combinare innovazione, continuità e crescita sostenibile".

Un approccio basato sull'integrazione tra competenze senior e nuove energie emerge anche dall'esperienza di ab medica. "I dati sull'invecchiamento della forza lavoro e sul basso ricambio generazionale - commenta Francesca Cerruti, ceo di ab medica - rappresentano una sfida reale per le imprese italiane e rispecchiano anche la nostra esperienza in azienda. L'esperienza dei profili senior, la curiosità e l'ambizione dei più giovani, la contaminazione delle competenze sono leve competitive da valorizzare". Negli ultimi mesi, spiega Cerruti, l'azienda ha scelto di inserire anche profili senior. "Crediamo - continua Cerruti - che l'esperienza, quando è condivisa e dialogante, sia un acceleratore di innovazione al servizio delle persone e non un ostacolo al cambiamento e alla carriera. In un'impresa che vuole davvero innovare la sanità e mettere la



tecnologia al centro della cura, è fondamentale ascoltare, confrontarsi e costruire insieme soluzioni sostenibili. Una cultura organizzativa aperta, inclusiva e attenta alle persone è ciò che ci permette di affrontare un mercato del lavoro in trasformazione e di trasformare una sfida in un'opportunità di crescita e continuità".

Accanto a modelli basati sulla continuità e sulla trasmissione graduale delle competenze, emergono anche esperienze che puntano in modo deciso sulle nuove generazioni. È il caso di Kampaay, realtà innovativa nel settore degli eventi aziendali, che rappresenta un modello opposto rispetto alla media nazionale fotografata dall'indagine I-Aer. "Il report I-Aer fotografa un Paese che cerca sicurezza nell'esperienza degli over 50, rischiando però di bloccare il futuro - riferisce Daniele Arduini, ceo di Kampaay - e Kampaay è la prova che un modello alternativo non solo esiste, ma corre molto più veloce. La nostra realtà è l'esatto opposto della media nazionale: età media di 34 anni e responsabilità strategiche affidate ai giovani oggi, non in un ipotetico domani".

"Non è incoscienza, è strategia: come scaleup che unisce tecnologia ed eventi abbiamo bisogno di velocità e visione laterale, doti naturali delle nuove generazioni. I risultati ci danno ragione. Se siamo stati inseriti da Il Sole 24 Ore e Statista tra i 'Leader della crescita 2026', è proprio grazie a questa energia. Le pmi italiane devono avere il coraggio di rompere l'equilibrio descritto dall'indagine: l'esperienza è fondamentale, ma senza la spinta delle nuove generazioni non c'è evoluzione, c'è solo mantenimento", conclude.