Abstract per la presentazione alla Conferenza DSU - Dipartimento di Scienze Umane e Sociali, Patrimonio Culturale (DSU-CNR), *Roma, 21 gennaio 2026*

Tra "senior performante" e "organizzazione abilitante": come le imprese italiane narrano l'invecchiamento della forza lavoro

Luisa Errichiello
Istituto di Studi sul Mediterraneo (ISMed)
Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)
luisa.errichiello@cnr.it

Greta Falavigna
Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile (IRcRES)
Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)
greta.falavigna@cnr.it

Alessia Fava
Istituto di Ricerca sulla Crescita Economica Sostenibile (IRcRES)
Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)
alessia.fava@cnr.it

Tematica: Il futuro della società tra disuguaglianze e inclusione

1. Introduzione

Negli ultimi due decenni, i paradigmi di *Successful Ageing* (SA) e di *Active and Healthy Ageing* (AHA) hanno informato i discorsi pubblici e organizzativi sull'invecchiamento al lavoro. Il primo, di matrice biomedica/psicosociale, valorizza bassa morbilità, alta funzionalità e coinvolgimento attivo (Rowe & Kahn, 1997); il secondo, promosso in ambito policy, enfatizza salute, partecipazione e sicurezza lungo il corso di vita (WHO, 2002). Queste cornici, spesso intrecciate nella comunicazione aziendale, alimentano una narrazione sull'"anziano attivo e produttivo" che si riflette in *employer branding*, e *disclosure* HR e ESG. Nei mass media sono ricorrenti storie di successo e registri positivi sui lavoratori senior (Van Selm & Van der Heijden, 2014); nei corporate media emerge la tendenza è ad evitare l'associazione con "problemi" e l'enfasi su soluzioni/opportunità per l'occupabilità (Kroon et al., 2017). Al tempo stesso, i frame sul "senior di successo" coesistono con segnali latenti di *ageism* nelle pratiche comunicative (Kroon et al., 2018; Burn et al., 2019; Van Selm & Van der Heijden, 2021). Questo orientamento è visibile nell'*employer branding* orientato all'"age shift" (Communicate Magazine, 2024; Employer Branding News, 2024) e nella disclosure HR/ESG potenziata dai nuovi standard di sostenibilità (direttiva CSRD e norma ISO 25550:2022) che spingono a rendicontare l'*age-mix* e a integrare la gestione *age-inclusive* in policy e reporting (EU Commission, 2023; ISO, 2022).

La gereontologia critica segnala tuttavia che SA/AHA, pur mobilitanti, diventano problematici quando si trasformano in norme performative che spostano sull'individuo la responsabilità di "restare attivo/in forma/occupabile", naturalizzando l'idea che l'esito dell'invecchiamento dipenda da disciplina personale e *mindset* (Katz, 2000; Holstein & Minkler, 2003; Martinson & Berridge, 2015). Questo individualismo normativo tende a rendere invisibili i bisogni dei lavoratori senior con salute fragile, carichi di cura o mansioni gravose, e a oscurare le leve organizzative - job redesign, accomodamenti, ergonomia, flessibilità e formazione finanziata - indispensabili per sostenere l'invecchiamento al lavoro (Ilmarinen, 2009; Naegele et al., 2011; OECD, 2019). Sul piano distributivo, ciò favorisce profili già forti (impieghi meno usuranti, maggior capitale economico e digitale) e svantaggi cumulativi per chi combina età con genere, classe, salute o mansioni (Calasanti & Slevin, 2001; Calasanti & King, 2021; Langmann & Weßel, 2023; Foster & Walker, 2015).

2. Problema e domande di ricerca

In Europa, la pressione a "lavorare meglio e più a lungo" (OECD, 2019) rende cruciale capire come i comunicati d'impresa costruiscano l'immaginario pubblico sulla *senior workforce*, distinguendo policy da storytelling e prevenendo pratiche di "age-washing" e decoupling tra narrazione e pratiche effettive (Meyer & Rowan, 1977).

Alla luce del quadro introduttivo, manca un'evidenza sistematica, per le imprese italiane, su come tali testi mobilitino i paradigmi ASA: se come retorica di responsabilizzazione individuale (attività, mindset, auto-reskilling) oppure come assunzione di responsabilità organizzativa (accomodamenti, job redesign, ergonomia, flessibilità, formazione finanziata) con impegni misurabili; su quanto riconoscano barriere/intersezioni (genere, mansioni, salute) e quale voce attribuiscano ai lavoratori senior; e su come tali scelte varino tra 2012 (Anno europeo dell'Active Ageing) e il post-Covid e tra settori.

Domande di ricerca

RQ1 - *Responsabilizzazione vs organizzazione*. Nei comunicati, i riferimenti (espliciti o impliciti) ad ASA si traducono prevalentemente in prescrizioni individuali o in impegni organizzativi resi visibili?

RQ2 - *Policy vs branding (age washing)*. Qual è l'incidenza di comunicazioni con indicatori verificabili (esiti, target, budget, governance) rispetto a messaggi simbolici (eventi/testimonial) non seguiti da cambiamenti organizzativi?

RQ3 - *Disuguaglianze e intersezioni*. In che misura i comunicati riconoscono barriere e intersezioni (età × genere; mansioni fisiche/usuranti; condizioni di salute; gap digitale) e propongono leve specifiche per gruppi diversi?

RQ4 - *Voce e legittimazione*. Chi prende parola nei comunicati (top management/HR vs. lavoratori senior/RSU) e con quale peso? La presenza di citazioni dirette dei senior è associata a comunicazioni più sostanziali (impegni/KPI)?

RQ5 - *Variazione temporale e settoriale*. Come variano frame e impegni tra 2012 e post-Covid e tra settori (manifattura/servizi)? Si osservano spostamenti (es. da retoriche performative a riconoscimento di vulnerabilità/qualità del lavoro) in corrispondenza di eventi-chiave (es. riforme lavoro/pensioni, digitalizzazione accelerata, crisi economiche, pandemia)?

3. Approccio metodologico

Per rispondere alle RQ, adottiamo un disegno testuale-comparativo fondato su comunicati d'impresa reperiti su LexisNexis, banca dati impiegata per mappare i frame su lavoratori senior in corporate/news media (Kroon et al., 2016; 2017). L'unità di analisi è il comunicato stampa emesso da organizzazioni che operano in Italia. L'analisi copre l'arco temporale dal 2012-2025. Questo consente di osservare la traiettoria dei frame in corrispondenza di almeno due snodi: l'innesco istituzionale del paradigma (2012) e lo shock pandemico (2020-2021), con eventuali assestamenti successivi.

Da LexisNexis estraiamo i documenti classificati come press release/comunicati in lingua italiana, emessi da imprese con attività in Italia. Escludiamo duplicati e rilanci, testi <150 parole e materiali non pertinenti all'oggetto "lavoratori senior/ageing workforce". Per ogni testo conserviamo metadati essenziali (data, organizzazione, settore, eventuale territorio di riferimento). Le query e i filtri vengono documentati per garantire replicabilità (in linea con Kroon et al., 2016).

Per isolare differenze riconducibili a culture organizzative e composizione della forza lavoro, proponiamo un confronto manifattura vs servizi. La dicotomia è informativa perché richiama esigenze produttive e retoriche diverse (es. sicurezza/ergonomia e mansioni fisiche vs competenze immateriali/relazionali). Applichiamo un'analisi di contenuto quantitativa assistita da strumenti di text mining, mantenendo il focus sostantivo sui paradigmi. Essa include: 1) frequenze dei richiami

(espliciti o impliciti) a ASA e dei due registri chiave a) responsabilizzazione individuale (attività, mindset, auto-reskilling) e b) responsabilità organizzativa (job redesign, accomodamenti, ergonomia, flessibilità, formazione finanziata, governance, KPI); 2) Co-occorrenze tra ASA e i due registri sopra, per verificare se il paradigma viene "tradotto" più spesso sul versante individuale o su quello organizzativo; 3) presenza/assenza di KPI e impegni verificabili (target, budget, ruoli), rispetto a elementi simbolici (eventi, testimonial); 4) tracce di barriere (mansioni gravose, salute, gap digitale) e riferimenti a età × genere/qualifica/settore; 5) voice/agency: spazio a citazioni dirette di lavoratrici/lavoratori senior, rispetto a enunciazioni esclusivamente top-down (management/HR). Infine, per cogliere variazioni nel tempo (RQ6) calcoliamo le serie annuali (dal 2012 al 2025) degli indicatori principali (quote e co-occorrenze) e i differenziali pre/post in corrispondenza degli snodi chiave dal 2012 agli anni 2020-2021.

4. Discussione e conclusioni

Lo studio propone una lente paradigmatica che consente di leggere i comunicati d'impresa non solo come contenitori di stereotipi, ma come traduzione discorsiva dei paradigmi ASA. In tale direzione, la mappatura quantitativa consentirà innanzitutto di distinguere sistematicamente se tale traduzione si orienti prevalentemente verso la responsabilizzazione individuale o verso le leve organizzative e KPI, verificandone la distribuzione tra settori e nel tempo. In secondo luogo, la ricerca farà luce sulla misura in cui i comunicati si configurano come rendicontazione (di obiettivi, risorse e responsabilità) anziché come mero posizionamento reputazionale. In terzo luogo, il lavoro consentirà di capire in che misura il paradigma ASA sia compatibile con una prospettiva di equità e la letteratura sull'accumulo di svantaggi e quando la "voice" dei destinatari delle politiche – contrariamente a messaggi esclusivamente top-down - rafforza la credibilità dei testi e ne facilita l'uso come strumenti di coordinamento interno ed esterno.

Per le imprese, i risultati orienteranno il riallineamento della comunicazione verso l'esplicitazione delle condizioni che rendono praticabile l'"attività" nel corso di vita lavorativa (accomodamenti, formazione su orario di lavoro, flessibilità, ergonomia), accompagnato da impegni concreti e rendicontazione regolare. Per i decisori pubblici e gli standard setter, si potrà valutare l'utilità di linee guida che promuovano standard di disclosure disaggregate per età, genere e qualifica e che incentivino la presenza di KPI comparabili e comunicazioni age-inclusive coerenti con politiche attive e salute-sicurezza sul lavoro.

La lettura dei comunicati d'impresa italiani (2012-post-Covid) attraverso i paradigmi ASA consentirà di distinguere, con criteri osservabili, tra narrazioni individualizzanti e impegni organizzativi. Solo nella seconda direzione la comunicazione appare in grado di contribuire alla giustizia organizzativa e di mitigare i rischi di nuove disuguaglianze; in assenza di impegni verificabili, ASA resta soprattutto un repertorio retorico. L'esito atteso è una cornice valutativa utile a imprese e policy maker per orientare la comunicazione e le pratiche sottostanti verso un invecchiamento al lavoro sostenibile ed equo.

5. Domande per la discussione in sessione

- In che modo la narrazione d'impresa può diventare leva di cambiamento sociale e non solo di reputazione aziendale? Esiste il rischio che un "eccesso di comunicazione" diventi disruttivo anzichè costruttivo?

- Dove si colloca il confine tra storytelling aziendale e reale impegno politico-organizzativo verso l'inclusione generazionale? Quali strategie narrative prevalgono? Valorizzazione dell'esperienza, trasmissione di know-how alle nuove generazioni, retoriche di produttività o resilienza?

- Qual è il ruolo delle istituzioni da una parte e della comunicazione pubblica nel promuovere una cultura del lavoro intergenerazionale?

- Come può la ricerca contribuire a una rappresentazione più equa e realistica dei lavoratori senior?

- Si è parlato di comunicazione delle imprese sul tema dell'invecchiamento sano e attivo. Cosa accade nella PA? E negli EPR?

Riconoscimenti
Questo lavoro è stato realizzato nell'ambito del progetto finanziato dall'Unione Europea Next Generation EU – "Age-It – Ageing Well in an Ageing Society" (PE0000015), CUP B83C22004880006 – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – PE8 – Missione 4, Componente 2, Intervento 1.3. I punti di vista e le opinioni espresse sono esclusivamente quelli degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o della Commissione europea. Né l'Unione europea né la Commissione europea possono essere ritenute responsabili di tali contenuti.

Riferimenti bibliografici

BBC 2021. Why diverse hires can't always escape tokenism. Disponibile alla pagina: https://www.bbc.com/worklife/article/20210902-why-diverse-hires-cant-always-escape-tokenism

Burn, I., Button, P., Corella, L. F. M., & Neumark, D. (2019). Older workers need not apply? Ageist language in job ads and age discrimination in hiring (No. w26552). National Bureau of Economic Research.

Calasanti, T., & King, N. (2021). Beyond successful aging 2.0: Inequalities, ageism, and the case for normalizing old ages. *The Journals of Gerontology: Series B*, *76*(9), 1817-1827.

Calasanti, T. M., & Slevin, K. F. (2001). *Gender, social inequalities, and aging*. Bloomsbury Publishing PLC.

Communicate Magazine (2024). Employer branding: embracing the age shift in today's workforce. Disponibile alla pagina:https://www.communicatemagazine.com/features/2024/employer-branding-embracing-the-age-shift-in-todays-workforce/

Employement Branding News (2024). The Age Gap in Employer Branding: Why Attracting Senior Talent is the Next Frontier. Disponibile alla pagina: https://employerbranding.news/the-age-gap-in-employer-branding-why-attracting-senior-talent-is-the-next-frontier/

European Commission. (2023). *Commission Delegated Regulation (EU) 2023/2772 ... supplementing Directive 2013/34/EU as regards sustainability reporting standards (ESRS)*. https://eur-lex.europa.eu/eli/reg_del/2023/2772/oj/eng

Foster, L., & Walker, A. (2015). Active and successful aging: A European policy perspective. *The gerontologist*, *55*(1), 83-90.

Holstein, M. B., & Minkler, M. (2003). Self, society, and the "new gerontology". *The Gerontologist*, *43*(6), 787-796.

Ilmarinen, J. (2009). Work ability - a comprehensive concept for occupational health research and prevention. *Scandinavian journal of work, environment & health*, *35*(1), 1-5.

International Organization for Standardization. (2022). *ISO 25550:2022 - Ageing societies - General requirements and guidelines for an age-inclusive workforce*. https://www.iso.org/standard/76420.html

Katz, S. (2000). Busy bodies: Activity, aging, and the management of everyday life. *Journal of aging studies*, *14*(2), 135-152.

Kroon, A. C., van Selm, M., ter Hoeven, C., & Vliegenthart, R. (2017). Age at work: Explaining variation in frames of older employees in corporate and news media. *Journalism Studies*, *18*(9), 1167-1186.

Kroon, A. C., Van Selm, M., Ter Hoeven, C. L., & Vliegenthart, R. (2018). Reliable and unproductive? Stereotypes of older employees in corporate and news media. *Ageing & Society*, *38*(1), 166-191.

Langmann, E., & Weßel, M. (2023). Leaving no one behind: successful ageing at the intersection of ageism and ableism. *Philosophy, Ethics, and Humanities in Medicine*, 18(1), 22.

Martinson, M., & Berridge, C. (2015). Successful aging and its discontents: A systematic review of the social gerontology literature. *The gerontologist*, *55*(1), 58-69.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Naegele, G., Walker, A., Malloch, M., Cairns, L., Evans, K., & O'Connor, B. N. (2011). Age management in organisations in the European Union. *The SAGE handbook of workplace learning*, 251-267.

OECD. (2019). *Working Better with Age*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/08/working-better-with-age_e6265636/c4d4f66a-en.pdf

Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1998). Successful aging. New York: Pantheon Books.

Van Selm, M., & IJM Van der Heijden, B. (2014). Media portrayals of older employees: a success story?. Journal of Organizational Change Management, 27(4), 583-597.

Van Selm, M., & Van den Heijkant, L. (2021). In search of the older worker: Framing job requirements in recruitment advertisements. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), 288-302.

World Health Organization (WHO) (2002). *Active Ageing – A Policy Framework*. A contribution of the World Health Organization to the Second United Nations World Assembly on Ageing, Madrid, April.

Abstract per la presentazione alla Conferenza DSU - Dipartimento di Scienze Umane e Sociali, Patrimonio Culturale (DSU-CNR), *Roma, 21 gennaio 2026*