

NOTA INFORMATIVA

“Anni d’argento”, opportunità d’oro

I vantaggi di investire in una forza lavoro che invecchia

È noto che la forza lavoro europea sta invecchiando. Forse è meno risaputo il fatto che gli atteggiamenti nei confronti dell’invecchiamento stanno cambiando in meglio.

Anziché considerarla una bomba a orologeria demografica con conseguenze molto negative, sempre più spesso si parla della forza lavoro europea che sta invecchiando come dell’“economia d’argento” che potrebbe infondere energia allo sviluppo e apportare nuove opportunità di crescita economica.

Un atteggiamento più positivo verso una forza lavoro che invecchia non significa che l’Europa sia pronta ad affrontare le sfide ne conseguono. Per esempio, le importanti questioni evidenziate dall’Anno europeo dell’invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni nel 2012 sono passate piuttosto in secondo piano di fronte al perdurare della crisi economica.

Entro il 2060, nell’Unione europea ci saranno solo due persone in età lavorativa (15-64 anni) per ogni persona di età superiore a 65 anni, un rapporto che oggi è di quattro a uno. Il mercato del lavoro sta già avvertendo gli effetti dell’invecchiamento della popolazione. Molti lavoratori della generazione del boom demografico, nati negli anni ‘50 e ‘60 del secolo scorso, andranno in pensione nel corso dei prossimi dieci o vent’anni e dovranno essere sostituiti, in gran parte, da persone già attive nel mondo del lavoro.

Il cambiamento strutturale della piramide dell’età all’interno delle imprese rappresenta una sfida importante. La partecipazione all’apprendimento permanente dei lavoratori in età più avanzata si è sempre attestata al di sotto degli obiettivi europei. Pur prendendo atto del problema dell’invecchiamento, i datori di lavoro non sono ancora pronti per questo tipo di cambiamenti, secondo quanto confermato da alcuni indicatori.

L’investimento in una forza lavoro che invecchia presuppone l’apporto di profitti e benefici reali ai datori di lavoro e agli individui. L’ultimo studio del Cedefop sul lavoro e sull’invecchiamento ⁽¹⁾ si sofferma sugli investimenti nell’apprendimento in età avanzata,

esaminando anche l’impatto delle politiche volte alla ritenzione delle persone nel mondo del lavoro e le condizioni necessarie per sfruttare il potenziale di una forza lavoro non più giovane.

Politiche e prospettive per una forza lavoro che invecchia

Per avere successo, le politiche relative all’invecchiamento attivo devono andare oltre l’innalzamento dell’età pensionabile e le limitazioni al pensionamento anticipato. Aiutare i lavoratori non più giovani a mantenere aggiornate le proprie competenze e a prevenirne l’obsolescenza ⁽²⁾ è essenziale per preservare la loro capacità lavorativa (riquadro 1).

Riquadro 1: il concetto di capacità lavorativa

La capacità lavorativa è la risultante di un processo di correlazione tra le risorse umane e il lavoro, cui prendono parte diversi fattori individuali e professionali:

- salute e capacità funzionali (fisiche, mentali e sociali);
- istruzione e competenze;
- valori, atteggiamenti e motivazione;
- ambiente di lavoro, organizzazione del lavoro, gestione del lavoro e leadership.

Per mantenere o aumentare la capacità lavorativa fra i lavoratori anziani possono risultare utili le seguenti misure:

- incentivi per promuovere l’apprendimento e carriere più lunghe,
- regimi di lavoro e di pensionamento flessibili,
- mercati del lavoro più inclusivi,
- strategie appropriate per la gestione delle conoscenze,
- creazione delle condizioni per forme di lavoro e di apprendimento intergenerazionali.

Le misure efficaci per l’invecchiamento attivo si concentrano su approcci mirati alla salute e alla capacità lavorativa, promuovendo la creazione di luoghi di lavoro adatti ai lavoratori anziani e un apprendimento che tenga conto delle esigenze dei lavoratori in età avanzata.

⁽¹⁾ Cfr.: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/20649.aspx>

⁽²⁾ Cfr.: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/20414.aspx>

Promozione della salute e della capacità lavorativa

Con l'invecchiamento della forza lavoro acquisiscono sempre maggiore importanza i programmi basati sull'ergonomia adeguata all'età e sulla prevenzione in campo sanitario, intesi a promuovere la salute fisica, mentale e sociale.

L'esercizio fisico giova alla salute e contribuisce al mantenimento delle capacità fisiche e mentali, alcune delle quali migliorano man mano che le persone invecchiano, mentre altre tendono a peggiorare. Per capire meglio cosa succede alle capacità lavorative con l'avanzare dell'età, la ricerca ricorre spesso ai concetti di intelligenza fluida e cristallizzata.

L'intelligenza fluida è la capacità di risolvere i problemi in situazioni nuove e di pensare in modo logico, mentre l'intelligenza cristallizzata comporta l'uso di conoscenze e di esperienze acquisite. È stato dimostrato che l'intelligenza cristallizzata aumenta o rimane stabile lungo tutto l'arco della vita, mentre l'intelligenza fluida tende a diminuire con l'invecchiamento.

Promuovere la capacità lavorativa significa agire sinergicamente, investendo per aumentare l'intelligenza fluida e nel contempo assegnando ai lavoratori anziani compiti in cui possano utilizzare le proprie abilità cristallizzate a beneficio dell'organizzazione. Per esempio, è possibile affidare ai dipendenti anziani mansioni fisicamente meno impegnative. Tuttavia, qualsiasi cambiamento in ambito lavorativo deve anche fornire ai lavoratori meno giovani la possibilità di continuare a sviluppare e usare la propria esperienza e competenza.

La mobilità all'interno dell'azienda che assegna ai lavoratori anziani nuove posizioni, più idonee alle loro capacità e necessità in mutamento, è una strategia importante che consente loro di rimanere nel mondo del lavoro e per questo va incoraggiata.

Luoghi di lavoro adatti ai lavoratori anziani e favorevoli all'apprendimento

Tra le forme migliori di apprendimento vi è spesso quello non pianificato, che costituisce parte integrante del lavoro, ma la realtà è che non tutti i luoghi di lavoro sono adatti a situazioni di apprendimento. Per creare un ambiente di lavoro adatto all'apprendimento sono importanti tre fattori.

In primo luogo, le persone devono avere la possibilità di decidere come svolgere il proprio lavoro, per esempio scegliendo o cambiando l'ordine delle operazioni, o decidendo quali metodi di lavoro adottare. In secondo luogo, la comunicazione e la cooperazione, per esempio attraverso il lavoro di

squadra, favoriscono gli scambi di informazioni e l'apprendimento tra colleghi. Terzo, anche la complessità del proprio lavoro è un incentivo a imparare, per esempio risolvendo i problemi imprevisti in modo autonomo e assumendo la responsabilità di compiti complessi.

Sul posto di lavoro può avere luogo l'apprendimento intergenerazionale, che apporta benefici a tutte le parti coinvolte. La promozione dell'apprendimento intergenerazionale nelle imprese spesso si avvale dei rapporti tra gli individui, come l'assistenza, il tutoraggio e la preparazione per mezzo del coaching. Altri approcci prevedono gruppi di lavoro multigenerazionali o accorgimenti nell'ambito della formazione iniziale o permanente in grado di capitalizzare il potenziale di diverse generazioni che imparano insieme.

L'apprendimento intergenerazionale offre benefici alle imprese in vari modi: aiuta a mantenere conoscenze e competenze cruciali in seno all'organizzazione; riunisce sinergicamente le capacità di individui appartenenti a generazioni diverse, per esempio consolidando le competenze delle giovani generazioni in tema di nuove tecnologie con l'esperienza dei lavoratori in età più avanzata; inoltre, rafforza i rapporti nell'ambito delle imprese, contribuendo ad abbattere gli stereotipi e gli atteggiamenti negativi sull'età.

Ostacoli all'apprendimento in età avanzata

Per favorire e consolidare l'apprendimento, le politiche e gli interventi non solo devono fornire incentivi, ma devono altresì ridurre gli ostacoli che impediscono agli individui o alle imprese di investire nell'apprendimento. Permangono, infatti, diversi ostacoli importanti all'apprendimento in età avanzata.

Accanto a problemi motivazionali, a vincoli finanziari, di tempo o di altro genere, un ostacolo importante è che i datori di lavoro e i lavoratori anziani non sempre capiscono i vantaggi di investire nelle conoscenze, competenze e abilità di questi ultimi.

L'ultimo studio del Cedefop in materia di invecchiamento attivo ha analizzato dati provenienti dall'Italia che mostrano i benefici osservati dai lavoratori anziani prima e dopo aver partecipato alla formazione. I vantaggi percepiti dopo aver partecipato alla formazione erano nettamente superiori alle attese in relazione a tutti i risultati della formazione (figura 1).

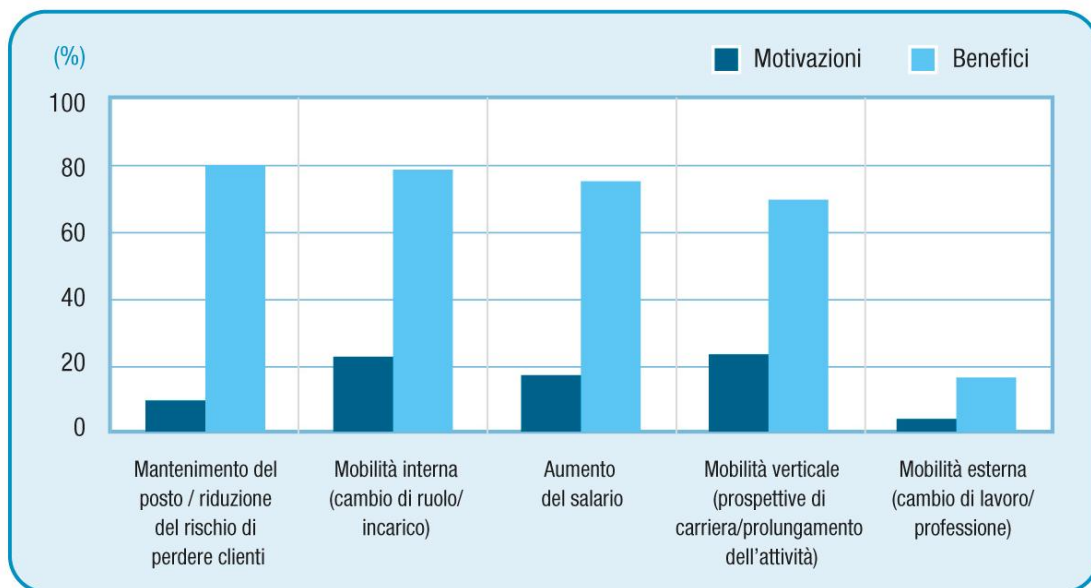
Lo studio ha inoltre rilevato che le persone di età superiore a 54 anni sono talvolta meno ottimiste sul fatto di poter utilizzare effettivamente le competenze acquisite attraverso la formazione.

Di conseguenza, è particolarmente importante per i lavoratori più anziani essere consapevoli di tutta una serie di benefici che la formazione può apportare, non solo per il lavoro attualmente svolto, ma anche per l'avanzamento della carriera, le prospettive di lavoro e anche la realizzazione personale.

Una maggiore consapevolezza dei benefici della formazione può essere creata in diversi modi, dalle campagne mediatiche alle politiche nell'ambito delle

imprese tese a ottenere il massimo dalla formazione mettendo a disposizione dei lavoratori percorsi di carriera chiari e buone opportunità di promozione. Mostrare agli individui e alle imprese il valore dell'apprendimento aumenta la motivazione e la partecipazione alla formazione. L'associazione di incentivi innovativi a una buona informazione individuale può migliorare le politiche in materia di apprendimento permanente.

Figura 1: **motivazione e benefici materiali della partecipazione alle attività di formazione professionale fra i lavoratori italiani (55-64 anni), 2011***



*Nei 12 mesi precedenti l'indagine

I nuovi dati pubblicati nello studio del Cedefop evidenziano che la scarsa efficacia della formazione è dovuta principalmente al fatto che le imprese non prendono adeguatamente in considerazione le esigenze di formazione dei lavoratori in età avanzata. Laddove le loro esigenze sono prese in considerazione, i lavoratori meno giovani sono più motivati e stimolati a partecipare alla formazione continua.

Forme di apprendimento correlate e integrate al lavoro, che sono strettamente legate al lavoro quotidiano e alla precedente esperienza professionale e di apprendimento, sono particolarmente indicate per i lavoratori anziani.

Per conoscere i problemi e le esigenze connessi all'età, le imprese devono raccogliere, valutare, gestire e applicare le informazioni e le conoscenze demografiche per pianificare, progettare, attuare ed espandere le politiche integrate più attente agli aspetti legati all'età sulla base di dati concreti e oggettivi (figura 2), ma la strada da percorrere è ancora lunga. Alcune esperienze positive di imprese che gestiscono

il fattore età come una variabile strategica possono contribuire a diffondere in tutta Europa pratiche sensibili al fattore età nell'ambito delle risorse umane.

Le imprese che prendono seriamente in considerazione il fattore età adottano un approccio basato sull'intero ciclo di vita del lavoratore per l'attuazione delle politiche e misure rivolte all'invecchiamento attivo, senza riservarle a determinate classi di età dei lavoratori. Per tali imprese, le politiche di gestione dell'età non iniziano quando un lavoratore raggiunge i 50 o i 55 anni, ma le esigenze dei dipendenti sono valutate e tenute in considerazione dal momento dell'assunzione fino al pensionamento.

Tale approccio basato sul ciclo di vita richiede di predisporre percorsi di guida e consulenza di buon livello. Un percorso di guida efficace comprende lo sviluppo della carriera e le strategie di gestione, come la formazione e l'apprendimento continui, la transizione verso una diversa occupazione o il tutoraggio di colleghi più giovani.

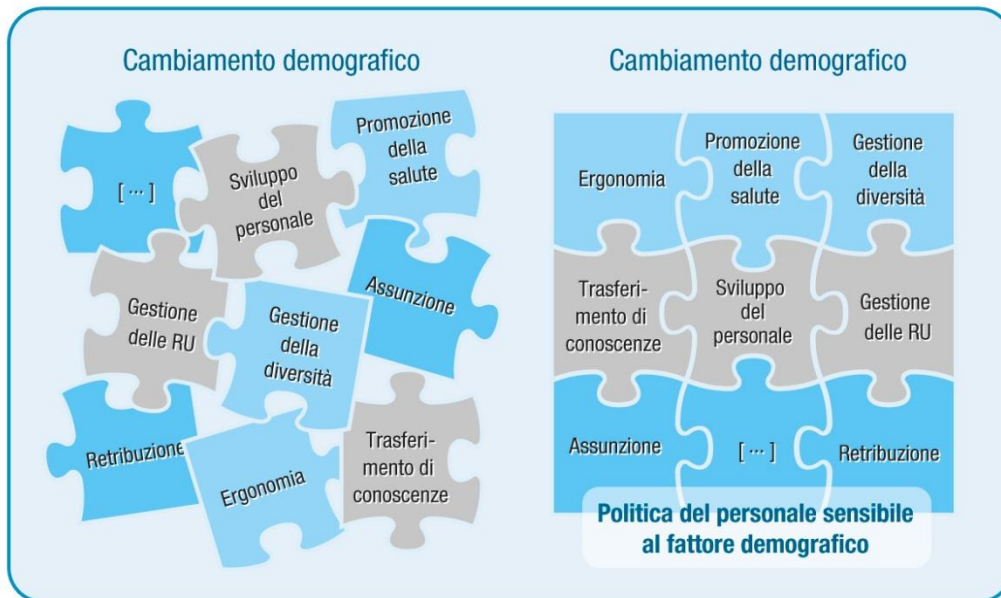
Quali sono i prossimi passi da compiere?

La concomitanza di fattori quali una popolazione che invecchia e il fabbisogno di competenze emergenti rende necessario investire nelle competenze dei lavoratori in età avanzata. I prossimi decenni offriranno scarse possibilità di rispondere al fabbisogno di competenze sostituendo i lavoratori in età più avanzata con altri più giovani, come avveniva in passato.

Sensibilizzare i lavoratori anziani e incentivare le imprese a una maggiore coscienza delle questioni legate all'età, onde rispondere meglio alle sfide poste dall'invecchiamento della forza lavoro, possono rivelarsi potenti motori di cambiamento.

Poiché non è un problema isolato, l'invecchiamento deve essere analizzato congiuntamente ad altre tendenze come la globalizzazione, la necessità di migliorare le competenze, il crescere delle attenzioni ambientali nell'economia e nella società (la cosiddetta economia verde), una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro, i cambiamenti che intervengono nella natura del lavoro e sul luogo di lavoro, la crescente necessità di alfabetizzazione informatica nella società, nuovi sviluppi in materia di apprendimento e la crescente importanza delle capacità imprenditoriali.

Figura 2: elementi di una politica di gestione del personale che affronta il cambiamento demografico



Questi sviluppi incidono sulle competenze che saranno necessarie in futuro e determineranno le opportunità di crescita e di innovazione nonché, in ultima analisi, la forma e la natura delle economie e delle società future.

I meno giovani influenzeranno tali sviluppi ma al contempo li subiranno. La complessità dell'invecchiamento e i relativi nessi con altre importanti tendenze sottolineano la necessità di promuovere la ricerca su tale fenomeno. La ricerca deve adottare una prospettiva multi- e interdisciplinare e instaurare forti legami con i professionisti delle risorse umane.

È importante tenere a mente che stimolare un "atteggiamento favorevole all'invecchiamento attivo" nelle società non solo comporta dei vantaggi per i diretti interessati, ma può anche essere una fonte di crescita e di innovazione. Il percorso per rendere l'invecchiamento attivo una realtà è appena cominciato. Affinché l'economia d'argento offra

opportunità d'oro, occorre puntare su un'alchimia che cambi gli atteggiamenti per introdurre nuove politiche sensibili all'età.



CEDEFOP

Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale

Nota informativa – 9077 IT
 N° di cat.: TI-BB-13-002-IT-N
 ISBN 978-92-896-1210-4, doi: 10.2801/10777
 Copyright © Centro europeo per lo sviluppo della formazione professionale (Cedefop), 2013
 Tutti i diritti riservati.

Le note informative sono redatte in francese, greco, inglese, italiano, polacco, portoghese, spagnolo e tedesco e nella lingua del paese della presidenza di turno dell'Unione europea. Per riceverle regolarmente e-mail a: briefingnotes@cedefop.europa.eu

Ulteriori note informative e pubblicazioni Cedefop sono disponibili all'indirizzo: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications.aspx>

PO Box 22427, 551 02 Salonicco, Grecia
 Europe 123, Salonicco, Grecia
 Tel. +30 2310490111, Fax +30 2310490020
 E-mail: info@cedefop.europa.eu

visit our portal www.cedefop.europa.eu