

# **LA VALORIZZAZIONE DEI LAVORATORI MATURI (OVER 50): UNA SFIDA PER LE POLITICHE PUBBLICHE E PER LE STRATEGIE DELLE ORGANIZZAZIONI**

## **EXECUTIVE SUMMARY**

### **1. I CONTORNI DEL PROBLEMA**

La transizione demografica si manifesta nei paesi sviluppati attraverso due principali fenomeni, la caduta del tasso di fertilità e l'incremento dell'aspettativa di vita. Si tratta di cambiamenti molto intensi e avvenuti in fretta, nel giro di due decenni, con la spinta della scienza e della tecnologia che hanno prodotto grandi miglioramenti nella cura della salute. Essi si accompagnano a tensioni e squilibri generati dai forti flussi migratori, provenienti dai paesi meno sviluppati la cui popolazione è fortemente aumentata nello stesso periodo.

Tutto questo sconvolge molti aspetti della vita sociale, ma soprattutto incrina la sostenibilità dei sistemi del welfare e della previdenza in particolare, dato che il numero delle persone nelle classi di età oltre i 60 anni si avvia a superare quello delle fasce di età più giovani, sotto i 25 anni.

Un recente rapporto per la Commissione europea (Warwick University- Economix Munich, 2006) evidenzia che i paesi come l'Italia che sembrano destinati a fronteggiare i più gravi problemi legati al cambiamento demografico sono ancora poco consapevoli delle sfide che hanno davanti.

Le cause di questo ritardo sono diverse e possono essere ricondotte a una serie di ostacoli, sia di natura strutturale che di ordine culturale, presenti sia a livello di sistema sociale che delle organizzazioni di vario genere.

Le forze oggettive della trasformazione, come il calo delle nascite, l'innalzamento dell'età media della popolazione, l'incremento della speranza di vita in buone condizioni di salute, i progressi delle pratiche sanitarie, l'innovazione tecnologica e organizzativa che riduce i livelli richiesti di stress e fatica giocano tutte a favore dell'impiego lavorativo delle classi di età mature che possono far fronte alle prestazioni richieste senza essere più di tanto ostacolati dai fattori legati al naturale indebolimento fisico.

Assorbire positivamente la trasformazione dell'ordine demografico che ormai si profila significa però realizzare un grande processo di cambiamento con manifestazioni che interessano gli individui, le famiglie, gli ambiti di relazione quotidiana, le organizzazioni piccole e grandi, i più ampi aggregati sociali ed economici. Si tratta di un cambiamento che implica una discontinuità di tipo culturale, che affronta e si scontra con abitudini, convinzioni, paradigmi concettuali assai diffusi e radicati.

Questo paper affronta la tematica della transizione demografica nei suoi riflessi e manifestazioni nel mondo del lavoro e nelle aziende, con particolare riguardo alla situazione italiana, inserita nel contesto europeo e mondiale. La valorizzazione delle lavoro delle classi di età mature e anziane è il focus di riferimento principale, che si cercherà di sviluppare con attenzione soprattutto per gli interventi al livello delle politiche del personale e delle soluzioni organizzative nel quadro delle politiche sociali ed economiche più generali.

## **2. LA RELAZIONE TRA ETÀ DEI LAVORATORI E *PERFORMANCES* PROFESSIONALI**

Le rilevazioni empiriche disponibili, pur diverse per metodo e discipline di riferimento, evidenziano che la relazione tra età dei lavoratori e rendimento, produttività e *performances* professionali non ha un segno univoco.

Il tipo di lavoro, il contesto organizzativo e anche la gestione delle risorse umane sono fattori che possono determinare esiti molto diversi. Se si traduce in termini economici l'effetto di questa relazione, la rigidità dei salari assume un ruolo importante.

L'emergente *paradigma del ciclo evolutivo delle competenze* (Lieberum, Heppe, Schuler, 2005), individua tre distinte fasi della vita professionale e di carriera di un lavoratore. Accogliendo la suddivisione in tre periodo, 15-30 anni, 30-45 e 45-65, gli studi di ordine psicologico e gerontologico suggeriscono che le persone più anziane perdono progressivamente alcuni aspetti della precedente capacità lavorativa ma col tempo vengono a disporre in compenso di competenze non possedute in modo significativo nelle fasi precedenti.

Il modello del ciclo di vita riconosce così alcuni effetti negativi dell'età come la diminuzione della performance fisica e della capacità di apprendimento. Lo stesso paradigma configura però anche l'ipotesi che il progredire dell'anzianità comporti non solo i vantaggi comunemente associati all'esperienza (familiarità con i diversi problemi, conoscenza dei "trucchi del mestiere" e del contesto operativo, ecc.), ma anche un sostanziale miglioramento delle competenze sociali e di relazione (Lieberum, Heppe, Schuler, 2005).

Questi due ordini di effetti di segno opposto determinerebbero un sostanziale bilanciamento. Peraltro, un'organizzazione del lavoro attenta a valorizzare le potenzialità proprie di ciascuna fase della vita professionale dei lavoratori può sviluppare ulteriormente il contributo dei lavoratori senior, facendo leva anche su quegli aspetti dell'evoluzione tecnologica che relativizzano l'importanza della prestanza fisica per molti tipi di prestazioni lavorative.

In realtà all'interno delle aziende le caratteristiche potenzialmente interessanti dei lavoratori meno giovani trovano spesso un utilizzo povero e marginale a causa di un uso superficiale delle competenze lavorative. La cultura organizzativa ancora dominante è infatti quella della produzione industriale di massa, che rimane influenzata da un *paradigma del deficit*, riferito ai lavoratori più anziani, le cui

prestazioni vengono diffusamente ritenute inferiori a quelle dei giovani (Lieberum, Heppe, Schuler, 2005).

Si continua ad enfatizzare l'aspetto negativo dell'età associandola ad una perdita di abilità e diminuzione della performance fisica, senza dare importanza a quegli altri aspetti che hanno un valore positivo e ignorando anche i diffusi riscontri empirici che smentiscono tale assunto. In tal modo il paradigma del deficit legittima l'esclusione dalle imprese dei soggetti più anziani e la loro non considerazione nell'ambito delle politiche del personale e del connesso sistema di obiettivi e parametri.

Questo quadro di vantaggi e svantaggi dei lavoratori senior derivante dall'applicazione del ciclo di vita delle competenze sembra trovare conferma anche in altre ricerche. Secondo l'opinione rilevata nell'ambito di un campione di lavoratori, l'esperienza acquisita nel tempo è il principale motivo per cui gli stessi sono trattiene all'interno delle aziende; mentre il più alto costo del lavoro è ritenuto il principale motivo per cui le imprese tendono a espellerli (Basso, Busetta, Iacoucci, Vittori, 2005). La rilevazione dell'opinione delle imprese conferma la percezione dei lavoratori. Infatti alla richiesta di comparare alcune caratteristiche e attitudini mostrate da lavoratori giovani e lavoratori anziani, questi ultimi sono stati valutati positivamente per molti più aspetti rispetto ai lavoratori giovani (11 a 6). Sono a favore dei lavoratori anziani gli aspetti riguardanti la disponibilità, la responsabilità e l'affidabilità, quali rispetto della gerarchia, disponibilità a lavori pesanti o ripetitivi, disponibilità allo straordinario, continuità nell'attenzione, disponibilità ad aiutare i compagni di lavoro, affidabilità complessiva, responsabilità individuale, sensibilità agli interessi dell'impresa, accuratezza nel lavoro, capacità di guida, fedeltà all'impresa. I lavoratori più giovani vengono invece giudicati preferibili agli anziani per quanto riguarda l'adattabilità all'innovazione, la familiarità con le apparecchiature informatiche, la creatività, la utilizzabilità complessiva, l'integrazione nel gruppo (Basso, Busetta, Iacoucci, Vittori, 2005).

Per altri due fattori, produttività complessiva e assenteismo, ci si troverebbe invece vicini a una situazione di equivalenza.

In definitiva, i lavoratori senior sembrano costituire una solida base per l'impresa, un punto di riferimento stabile e affidabile che garantisce di fare fronte alle diverse esigenze di economicità, efficienza ed efficacia. Creatività e flessibilità identificano invece punti deboli per queste figure.

Risultati solo in parte diversi emergono dagli studi sulla produttività economica. Una recente ricognizione mette in evidenza che la relazione tra età e produttività è complessa e multidimensionale perché l'età influenza in modo differenziato le diverse abilità (Ilmakunnas, Skirbekk, van Ours, Weiss, 2007). I dati raccolti da ricerche empiriche sul lavoro manifatturiero convergono nel riscontrare che con l'età aumenta l'assenteismo (come durata delle assenze, ma non come numero delle stesse che è maggiore per i più giovani). Inoltre con l'età diminuiscono (ma non di molto) capacità di lavoro e produttività. Tuttavia i vantaggi per l'impiego di lavoratori giovani sono ridotti quando il cambiamento tecnologico o la natura del lavoro rende la forza fisica meno importante. Sembra che la produttività tenda a declinare con l'età, ma questo effetto si riduce fino a scomparire se i lavoratori rimangono nello

stesso impianto produttivo e accumulano esperienza di tipo *job specific*. I ricercatori concludono significativamente che la produttività si riduce se vengono a mancare gli investimenti e se non si aggiorna il capitale umano. Alla fine i cambiamenti demografici sembrano contare e pesare per la produttività meno di altre variabili riferite al mercato del lavoro, al management delle risorse umane e alle politiche salariali.

Altre ricerche portano l'attenzione sugli effetti dovuti ai trattamenti salariali più che all'età in sé (Ilmakunnas-Maliranta, 2007). La presenza di lavoratori più anziani ha un effetto negativo sulla crescita di profittabilità e produttività delle imprese, perché alla fine della carriera i salari eccedono la produttività a causa di rigidità della loro formazione derivanti da forme di retribuzione differita, di tutela del lavoro e di potere contrattuale che avvantaggiano i più anziani. Queste rigidità creano un divario più forte tra salari e produttività quando il cambiamento tecnologico rapido rende obsolete le competenze lavorative a un tasso più forte di quello dell'apprendimento sul lavoro. Nelle situazioni diverse dall'industria manifatturiera basata sulle ITC tuttavia il vantaggio economico dell'impiego di lavoratori più giovani è attenuato e sono possibili situazioni molto diverse (Ilmakunnas-Maliranta, 2007)

Si deve quindi tenere conto che l'innovazione tecnologica, intesa in senso ampio, comprensivo delle collegate modificazioni di ordine organizzativo e socio-ambientale, può giocare in diverse direzioni. Infatti la velocità del suo progredire può introdurre strumenti, tecniche, metodi o sistemi operativi non familiari ai lavoratori da tempo inseriti nelle organizzazioni e formati in altri contesti. Emergerebbero così difficoltà di apprendimento e rischi di obsolescenza professionale, aggravati dalla maggiore rigidità mentale correlata all'età. Questo fattore è indubbiamente operante, ma viene attenuato dall'ingresso nelle fasce sociali over 50 di generazioni che possiedono un più elevato livello medio di istruzione e che dispongono di una maggiore facilità di apprendimento rispetto alle generazioni precedenti. Ma l'innovazione tecnologica gioca anche a favore dell'impiego lavorativo delle classi di età mature, combinandosi con gli andamenti della demografia e con il progresso delle pratiche sanitarie. I fattori di disagio presenti negli ambienti di lavoro, legati per esempio alla qualità dell'aria, all'inquinamento acustico, ai livelli di sicurezza sono stati indubbiamente ridotti in misura generalizzata. Esistono ormai possibilità molto ampie per intervenire sull'ambiente di lavoro per renderlo più funzionale e per ridurre i livelli richiesti di stress e fatica fisica. Tutto questo favorisce l'occupabilità dei lavoratori anziani che possono far fronte alle prestazioni richieste senza essere più di tanto ostacolati dai fattori legati al naturale indebolimento fisico. A questo si aggiungono gli effetti della terziarizzazione dell'economia che vede gran parte dei lavoratori impegnati in funzioni di servizio, sia nei diversi settori del vero e proprio terziario, sia nelle attività di servizio come la vendita e il marketing, l'amministrazione, la gestione dei sistemi informativi all'interno delle imprese e dei settori industriali, e così via. In tutti questi ambiti i processi lavorativi hanno in gran parte carattere immateriale e intellettuale, non comportano interventi rilevanti sul piano fisico. La fatica e lo stress possono restare, ma assumono una diversa natura,

che non pone necessariamente la persona di maggiore età in condizione di svantaggio.

Gli studi di taglio economico mostrano comunque l'incidenza dei maggiori salari generalmente riconosciuti ai lavoratori anziani come fonte persistente di minore vantaggio del loro impiego a parità di altre condizioni.

In particolare, gli studi economici sulle relazioni tra età e produttività riproducono due modelli di ragionamento ricorrenti (Lindley- Duell, 2006): il primo riflette uno schema piatto in cui la produttività non varia in base all'età; il secondo esprime una relazione parabolica, secondo cui la produttività è crescente per i più giovani e calante per i più anziani. In entrambi i casi c'è poi una relazione con i salari, che sembrano premiare sempre l'età indipendentemente dalla produttività. Questo schema delle relazioni tra età e produttività non deve essere considerato inevitabile e fisso, dato che molti di questi stessi studi rilevano l'importanza dei fattori di contesto e del tipo di lavoro. Viene in particolare diffusamente constatato come i lavoratori più anziani siano capaci di realizzare rapporti forti con i clienti, per esempio nei casi di medici e impiegati di banca.

E' possibile inoltre che le coorti di lavoratori sui quali si è investito poco in passato (per esempio con la formazione, o le altre politiche di sviluppo professionale) manifestino un rendimento minore quando superano una certa soglia di età. Ma allora interventi continuativi di aggiornamento e sostegno possono modificare nettamente questa situazione.

Alla fine sembra di poter registrare un ampio consenso su quale sia il profilo dei lavori che valorizzano maggiormente il contributo dei lavoratori anziani: si tratta di compiti che non richiedono particolari risorse fisiche, che non implicano la padronanza di tecnologie innovative e non comportano una pressione di urgenza ma che si caratterizzano invece per una complessità sociale da gestire, una capacità di valutazione e giudizio legata all'esperienza e alla sensibilità acquisita sul campo, e inoltre affidabilità, responsabilità e accuratezza.

Se è così, i fattori indicati convergono nel determinare un sostanziale incremento del potenziale di utilizzo lavorativo in futuro delle persone anagraficamente anziane, dato che l'evoluzione dell'ultimo trentennio diminuisce l'incidenza di molti fattori negativi e valorizza ancor più l'esperienza, producendo un duplice movimento favorevole.

Oggi l'ultrassessantenne non ha solo l'esperienza, ma può spesso valersi di una maggiore disponibilità verso un atteggiamento riflessivo, di una libertà da condizionamenti che aiuta ad affrontare una serie di rischi, fino a porsi come una risorsa di particolare valore per le strategie di sviluppo.

Questo contesto può rivalutare l'esperienza, la sensibilità acquisita sul campo, la capacità di decidere utilizzando un mix di risorse in parte razionali, in parte intuitive, o legate anche alla sfera più ampia delle esperienze personali di vita. E in questo le risorse di esperienza anche diversificata, di un vissuto di più lunga durata possono divenire preziose, anche se non si possono considerare un portato "automatico" dell'età. Probabilmente queste tendenze aprono scenari favorevoli soprattutto per la

componente più qualificata e istruita dei lavoratori anziani, a condizione che esista la disponibilità a mantenere vivo nel tempo un atteggiamento di ricerca.

### **3. L'INFLUENZA DELL'ATTEGGIAMENTO DEI SOGGETTI**

Le potenzialità positive per la continuità dell'impegno lavorativo delle persone mature e anziane emerse dall'analisi fin qui condotta, devono essere verificate anche alla luce di orientamenti, atteggiamenti e opinioni espressi dai diversi attori coinvolti dal problema, i lavoratori interessati prima di tutto e poi anche i datori di lavoro e le parti sociali.

La prima constatazione che emerge da questo profilo di analisi è l'esistenza di un atteggiamento generale, diffuso tra i lavoratori italiani over 50, non particolarmente favorevole al prolungamento dell'attività lavorativa tra i 55 anni e i 60 e oltre.

In effetti, ricerche italiane degli ultimi anni mostrano che almeno la metà dei lavoratori con più di 45 anni vorrebbero anticipare il più possibile la fine dell'attività professionale (Mirabile, Carrera, 2003; Basso, Busetta, Iacoucci, Vittori, 2005). Il secondo di questi studi ha rilevato anzi che, indipendentemente dalla situazione lavorativa, nell'eventualità in cui la questione dipendesse esclusivamente dalla loro volontà, il 49,2% del totale degli occupati desidera andare in pensione il prima possibile, solo il 17,3% desidera farlo il più tardi possibile, il 25,2% si attiene a quello che il contratto di lavoro prevede per il pensionamento e l'8,2% non ha un'idea precisa su ciò che desidera in proposito.

La più recente indagine PLUS di Isfol (2007), rileva che il grado di soddisfazione degli over 50 rispetto alla propria vita lavorativa risulta sistematicamente inferiore a quello espresso dai lavoratori più giovani. Ciò riguarda tutti gli aspetti considerati dall'indagine: il rapporto con i colleghi e i superiori e il clima organizzativo, l'organizzazione del lavoro, le mansioni svolte, la tutela della salute, il trattamento economico, lo sviluppo della professionalità, le prospettive di carriera, la stabilità dell'occupazione. Per ciascuno di questi fattori i lavoratori over 50 non si dichiarano particolarmente insoddisfatti in assoluto, ma il valore che emerge dalle rispettive risposte configura un grado di soddisfazione sempre inferiore a quello dei più giovani. Conformemente a questo il disagio evidenziato è superiore.

Emerge quindi che il disagio più evidente è collegato alla stanchezza fisica, con una prevalenza più netta per le donne e le fasce di lavoratori meno istruiti.

I dati complessivi rilevati dall'Isfol non presentano un quadro drammatico, tuttavia denotano una limitata motivazione al prolungamento dell'attività lavorativa, che conferma quanto emerge anche da altre fonti. La ricerca Isfol documenta anche che particolari soluzioni contrattuali, come il passaggio a un regime di part time, trovano un grado di interesse limitato negli over 50, nettamente inferiore a quello espresso da fasce di età più giovani.

Nel complesso sembra di poter rilevare la diffusione di una preferenza per il pensionamento dopo i 55 anni, soprattutto nelle fasce del lavoro meno qualificato e con minore tasso di istruzione che si accompagna alla percezione di forme di disagio, fisico e anche psicologico in molti casi. Tutto ciò trova riscontro del resto nella rilevante opposizione sociale che hanno animato negli ultimi mesi e anni le discussioni e controversie sindacali e politiche intorno al tema della riforma delle regole del pensionamento con innalzamento delle soglie di età.

La qualità professionale è il fattore che sembra poter contrastare questo deficit di motivazione, ma il modo in cui agisce è ancora limitato e intermittente.

Nella nostra società, il prolungamento della vita lavorativa sembra ricercato soprattutto per salvaguardare gli equilibri del sistema pensionistico, ma non viene concepito più di tanto nel suo effettivo e molto più sfaccettato e polivalente potenziale. Quantomeno questi aspetti non hanno trovato significativa eco e diffusione nel vissuto e nel sentimento collettivo.

L'atteggiamento della maggioranza dei lavoratori manifesta quindi forti zone di ambiguità, enfatizzando soprattutto l'aspetto negativo dell'età che viene associata ad una perdita di abilità e diminuzione della performance fisica, dando meno importanza a quegli altri aspetti che hanno un valore positivo.

Se ci spostiamo a considerare orientamenti e atteggiamenti delle parti sociali, come le forze sindacali e i datori di lavoro o le loro rappresentanze associative, il quadro non si configura in termini molto differenti.

Nell'ambito di tre panel condotti nel giugno 2007 con esponenti delle forze sociali ed esperti, le persone consultate hanno portato l'attenzione sulla diffusione di comportamenti ambigui che accomunano imprese e sindacati. C'è uno scarto tra le politiche e gli obiettivi di livello macro e le soluzioni concrete che si realizzano al livello micro.

L'ambiguità deriva anche dalle riforme incompiute, come nei casi degli ammortizzatori sociali, delle politiche attive del lavoro e del processo di decentralizzazione avviato ma non compiuto, con le norme e i riferimenti in continua evoluzione e con scarse risorse. L'assenza di una rete di servizi stabile nel tempo e governata, integrata tra pubblico e privato, amplia gli spazi per soluzioni discutibili, per il lavoro nero, per lo scarico dei costi sulla società.

Gli stessi datori appaiono ambivalenti, perché sembrano preoccupati soprattutto di limitare i conflitti al livello organizzativo e preferiscono il più delle volte scaricare i costi delle crisi drenando le risorse collettive. Vengono citati molti casi di importanti accordi aziendali che ancora in tempi molto recenti hanno fatto perno su misure come la mobilità lunga e i prepensionamenti. Ciò avviene contemporaneamente alle prese di posizione delle associazioni dai datori di lavoro favorevoli all'innalzamento dell'età soglia per le pensioni.

Vi è una strutturale tensione tra misure di breve termine e obiettivi di lungo periodo, che appare irrisolta per il permanere di questa ambiguità di fondo che accomuna tutte

le parti sociali, ma ha la sua radice probabilmente in un sentire diffuso nella nostra società.

I lavoratori anziani in sostanza si sentono chiedere due cose contraddittorie: dare “spazio ai giovani”, da un lato, quindi alleggerire i costi aziendali e consentire il ringiovanimento delle organizzazioni; pensionarsi più tardi, dall’altro lato, per alleviare gli oneri della previdenza.

Si tratta ovviamente di due richieste tra loro incompatibili, ma che hanno in comune una visione negativa del lavoratore maturo o anziano. Essere esposti di continuo a questi slogan non aiuta e contribuisce al formarsi di un sentire negativo sul proprio ruolo nel lavoro. Le caratteristiche potenzialmente interessanti dei lavoratori meno giovani trovano così molto minore risonanza e ciò si accompagna spesso a un utilizzo povero e marginale, a causa di un uso superficiale delle competenze lavorative.

Tra l’essere esclusi dal lavoro, o tollerati per un ipocrita ragionamento di convenienza, corre una scarsa differenza sotto il profilo culturale. Fin che questo tipo di ambiguità segna i ragionamenti delle parti sociali o dei loro rappresentanti, la considerazione dei soggetti più anziani nell’ambito delle politiche delle risorse umane macro e micro resta dimezzata e questo depotenzia gravemente una risorsa che la transizione demografica destina nel tempo, lo si voglia o no, a ben altra rilevanza..

#### **4. GLI INTERVENTI POSSIBILI: COORDINARE LE POLITICHE DI SISTEMA E LE STRATEGIE DI AGE MANAGEMENT DELLE ORGANIZZAZIONI**

La popolazione che ha superato, o che si avvia a superare, la soglia dei 50 anni di età è molto eterogenea, soprattutto se considerata negli aspetti che riguardano il rapporto con l’attività lavorativa. Il risultato perseguito di un aumento sostanziale del tasso di attività riferito a questa popolazione, in conformità agli obiettivi stabiliti a livello europeo, non è quindi raggiungibile attraverso politiche uniformi e generalizzate ma richiede per forza di cose un approccio flessibile, che adotti una molteplicità di strumenti ben mirati rispetto a situazioni, contesti, esigenze tra loro molto differenti.

Il ruolo delle politiche economiche e sociali può essere quello di promuovere e facilitare nuove soluzioni, rimuovendo vincoli e aprendo spazi per le iniziative e le scelte autonome dei soggetti che operano nelle diverse organizzazioni.

Le aree di intervento coinvolte sono molte. L’ipotesi è che possa realizzarsi un circolo virtuoso che comprende quantomeno i seguenti orientamenti a livello di politiche di sistema:

1. sistemi previdenziali che favoriscano la flessibilità, con riferimento a età di pensionamento, forme di pensionamento parziale, modalità di cumulo dei redditi
2. interventi e politiche sanitarie orientate all’ *active ageing*



3. nuovi assetti contrattuali e retributivi che favoriscano il prolungamento dell'attività lavorativa anche con modalità differenziate
4. preferenza per politiche attive del lavoro rispetto alla gestione delle crisi (modalità di gestione delle crisi occupazionali che ne circoscrivano gli effetti negativi, senza indebolire le altre politiche di valorizzazione del lavoro)
5. sviluppo della formazione continua per tutte le fasce di lavoratori e in tutte le fasi della vita professionale
6. traduzione delle norme legislative antidiscriminazione in provvedimenti di valenza operativa
7. promozione dell'equilibrio vita-lavoro.

Queste politiche hanno il ruolo di costruire il contesto più favorevole, ricco di stimoli e di sostegni per il diffondersi di buone prassi di *age management* nell'ambito delle organizzazioni private e pubbliche di ogni settore di attività.

Esistono evidenze empiriche che le conseguenze dell'età sulla performance lavorativa sono contraddittorie, non muovono in una sola direzione e sono condizionate dal contesto. E' sicuro che la diversità di età implica cambiamenti, sia di ordine positivo che negativo.

Il concetto stesso di *age management* nasce dalla consapevolezza che i risultati del protratto impiego lavorativo delle persone che hanno superato la soglia dei 50-55 anni non rappresentano qualcosa di predefinito e di non modificabile, ma possono essere notevolmente migliorati da un'attenta gestione che interiorizzi il problema. Questo tipo di consapevolezza è presente in documenti ufficiali europei degli anni '90. Un esempio è il rapporto *Managing an ageing workforce* (1998), curato dalla European foundation for the improvement of living and working conditions, che indica l'importanza della prevenzione dei problemi di *age management*, come la de-professionalizzazione dei lavoratori più anziani, o i problemi di salute collegati al lavoro, anziché un semplice atteggiamento reattivo e propone un focus sull'intera vita di lavoro e su tutte le fasce di età, anziché sui soli lavoratori più anziani, nell'ambito di un approccio olistico, che comprenda e integri tra loro tutte le dimensioni che contribuiscono ad un efficace *age management*.

I paesi del nord Europa si sono rivelati più attenti e anticipativi rispetto a queste tematiche. In alcuni di questi paesi, come Finlandia e Svezia, si è fatta strada l'idea di collegare la problematica dei lavoratori anziani al concetto di *work ability*. In questa prospettiva, emerge come il lavoro stesso possa essere migliorato in relazione ai lavoratori, e alle rispettive caratteristiche, e non si tratti quindi solamente di adeguare i lavoratori rispetto al contenuto dei compiti inteso come una realtà oggettiva e predefinita.

Il contesto aziendale e il ruolo dei manager sono quindi individuati come fattori importanti nel creare un bilanciamento sostenibile tra il lavoro e le risorse umane disponibili.

Dato che le capacità di un individuo cambiano nel tempo, insieme alla sua età e al contenuto stesso della vita di lavoro, si assiste a un processo continuo che combina le risorse individuali con le esigenze del contesto lavorativo.

Age management significa riconoscere e utilizzare i punti di forza dei lavoratori di tutte le età, modificare i contenuti di lavoro e le procedure e promuovere sia i benefici economici, sia il benessere psicosociale per i lavoratori.

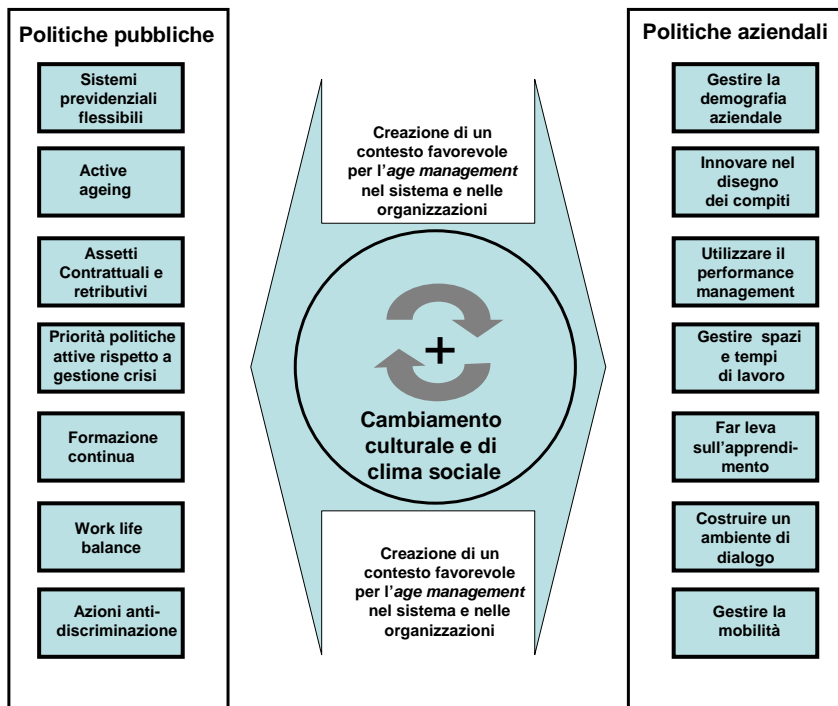
Le strategie delle organizzazioni sono quindi chiamate a sviluppare le potenzialità insite nelle politiche generali, attraverso una capacità progettuale (di elaborazione, gestione e miglioramento continuo) che porti a soddisfare, in modo combinato e coerente, le esigenze dei diversi soggetti interessati. Si tratta di un compito molto più creativo e impegnativo di quanto non sia la semplice realizzazione operativa di un modello astratto che qualcuno ha concepito a un diverso livello.

In tale chiave possiamo considerare altre 7 principali linee di azione:

1. gestire la demografia aziendale
2. innovare nel disegno dei compiti
3. utilizzare il performance management
4. gestire gli spazi e i tempi di lavoro
5. attivare apprendimento e trasferimento di conoscenze
6. costruire un ambiente di dialogo intergenerazionale
7. gestire la mobilità e l'outplacement.

Queste azioni strategiche ed organizzative concorrono con le politiche pubbliche prima richiamate a configurare soluzioni per la valorizzazione della popolazione lavorativa over 50, non fini a se stesse, ma concepite come leva per un assetto del mercato del lavoro coerente con la transizione demografica in atto e sostenibile nel tempo (v. Fig. 1).

Fig. 1 – La convergenza tra politiche di sistema e strategie aziendali di age management



La potenziale sinergia tra i due ordini di misure indicate richiede che si attivi un catalizzatore potente del cambiamento culturale e sociale, rappresentato da un forte sforzo di comunicazione e di influenza delle opinioni che crei un contesto favorevole per l'*age management*, sia nel sistema sociale ed economico, che nelle organizzazioni private e pubbliche.

In particolare, le soluzioni organizzative delineate non hanno solo una valenza per gli strati attuali dei lavoratori più anziani, ma sostengono un ruolo formativo e pedagogico che anticipare e previene i problemi. Abituando dall'inizio tutti i partecipanti all'organizzazione ad operare in un contesto flessibile e reversibile, si produce una situazione che faciliterà nel tempo l'utilizzo di una gamma di competenze e professionalità più ampie di quanto abituale in passato.

## **Bibliografia**

Basso S., Busetta A., Iacoucci R., Vittori P., (2005), *Invecchiamento e mercato del lavoro: due nuove indagini sul campo*, Dipartimento di Scienze demografiche dell'Università "La Sapienza", Roma

Behagel L. (2005), *Les seniors entre formation et éviction*, in « *Connaissance de l'emploi* », n. 14, Avril

Cagiano de Azevedo R. e Cassani B. (2005), *Invecchiamento e svecchiamento demografico: ricadute sociali*, in "Quaderni europei sul nuovo welfare – Svecchiamento e società", *Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute*, n. 2, giugno

Concours Group (2005), *The new employee/employer relation*, Concours Group.com

Dychtwald K. – Erickson T. – Morison B. (2004), *It's time to retire retirement*, in "Harvard Business review", March

European foundation for the improvement of living and working conditions (1998), *Managing an ageing workforce*, London

Giarini O. (2000), *An ageing society? No, a counter ageing society*, in *The four Pillars*, Geneva Association Information letter, Geneva

Giarini O. (2005), *Editoriale*, in "Quaderni europei sul nuovo welfare – Svecchiamento e società", *Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute*, n. 2, giugno

Giarini O. (2005), *Il privilegio di lavorare dopo i 60 anni*, in "Quaderni europei sul nuovo welfare – Svecchiamento e società", *Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute*, n. 2, giugno

Giarini O. (2006), *Abstracts from the Employment Dylemma and the Future of Work*, "European papers on the new welfare", n. 6, ottobre 2006, pp. 98-124

Kets de Vries M.F.R., Miller D. (1992), *L'organizzazione nevrotica*, Raffaello Cortina Editore, Milano

Iacci et al. (2005), *Troppo vecchi a quarant'anni?*, Edizioni Il sole 24 ore, Milano

Latour B. (2004), *Dalle “cose” ai “casi”. Quale protocollo per nuovi esperimenti collettivi?*, in Bertoldini M. (2004)

Lieberum U.B., Heppe C. , Schuler A. (2005), *An analysis of the career orientation and prospects of employees from various age groups within companies for the development of an age(ing)-oriented career management*, Helmut Schmidt University, Hambourg

Liedtke P.M. (2005), *L'economia delle pensioni e I Quattro pilastri: come affrontare una sfida infinita*, in “Quaderni europei sul nuovo welfare – Svecchiamento e società”, *Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute*, n. 2, giugno

Livi Bacci M. (2005), *Il paese dei giovani vecchi*, in “Il Mulino”, n. 3

Mirabile M.L., Carrera F. (2003), *Lavoro e pensione. Diagnosi di un rapporto critico*, Ires.

Monso O.- Tomasini M. (2003), *Le vieillissement dans les entreprises : faire face aux innovations technologiques*, in « Premières information et premières synthèses », 09-2  
Stress and Burnout: A Relational Perspective

Quaglino G.P. (2004), *La vita organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano

Reday-Mulvey G. (2007), *Lavorare oltre i 60 anni: aspetti fondamentali e raccomandazioni*, “Quaderni europei sul nuovo welfare”, n. 7, febbraio 2007, pp. 65-81

Schon D. A. (1983), *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books (trad. it.: *Il professionista riflessivo*, Dedalo, 1993)

Trupia P. (1999), *Il motore dell'impresa e lo stare insieme per*, in “Hamlet”, n. 17

Lindley R.- Duell N. (2006), *Ageing and employment. Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment*, European Commission, Bruxelles

Von Nordheim Nielsen F. (2005), *L'invecchiamento attivo: una politica centrale e prioritaria per l'Unione Europea*, in “Quaderni europei sul nuovo welfare – Svecchiamento e società”, *Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute*, n. 2, giugno