

## Literature review

# L'invecchiamento della forza lavoro: criticità e soluzioni per le aziende

*a cura di Francesca Sperotti*

### Premessa

L'invecchiamento della forza lavoro è una delle sfide che le principali economie industrializzate dovranno affrontare nel nuovo secolo. Si tratta di un cambiamento demografico che non solo inciderà sulle dinamiche nel mercato del lavoro, sulla crescita economica e sui sistemi di welfare (cfr. F. SPEROTTI, *Demografia e mercato del lavoro: i cambiamenti dei prossimi quarant'anni* in *DRI*, Giuffrè, Milano, 2011, n. 1) ma che soprattutto avrà notevoli implicazioni a livello aziendale, in termini di modelli di produzione e organizzazione del lavoro, ambienti e tempi di lavoro, salute e sicurezza ecc. Le aziende e i contesti di lavoro dei prossimi decenni saranno molto diversi da quelli che hanno caratterizzato lo scorso secolo. Sarà dunque fondamentale e strategica la capacità delle aziende di anticipare e gestire l'invecchiamento della propria forza lavoro, in modo da non soccombere negativamente a un cambiamento demografico già in corso.

### L'invecchiamento della forza lavoro

L'invecchiamento della popolazione, e della forza lavoro, è conseguenza di due principali fattori. Da un lato, l'aumento della speranza di vita che, dai 58 anni di media mondiale registrati agli inizi degli anni Settanta, è passato agli attuali 67 (UNITED NATIONS, DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS, POPULATION DIVISION, *World Population Prospects. The 2006 Revision*, New York, 2007, 13), e si prevede raggiungerà la soglia dei 74 anni nel 2050 (R. LEE, *The Demographic Transition: Three Centuries of Fundamental Change*, in *Journal of Economic Perspectives*, 2003, vol. 17, n. 4, 3, in [www.adapt.it](http://www.adapt.it), Indice A-Z, *Demografia e lavoro*). Dall'altro, la parallela diminuzione del tasso di fertilità medio mondiale, che dall'attuale 2,7% scenderà al 2% nel 2050 (R. R. LEE, *The Demographic Transition: Three Centuries of Fundamental Change*, cit.). Questi due opposti trend demografici sono già visibili in Europa, dove l'attuale età media, pari a 75 anni per gli uomini e 82 per le donne, sembra destinata ad aumentare di altri 15 anni nel corso del prossimo secolo, e dove il numero medio di figli per donna è pari a 1,5 (REFLECTION GROUP ON THE FUTURE OF THE

EU 2030, *Project Europe 2030. Challenges and opportunities. A Report to the European Council*, 2010, 23). Il risultato è una struttura della forza lavoro europea fortemente asimmetrica: mentre la coorte 20-54 anni si sta progressivamente riducendo, a causa dei bassi tassi di fertilità, il gruppo di età compresa tra i 55 e 69 anni sta diventando sempre più popoloso. Sono i *baby boomers* nati dopo la seconda guerra mondiale che, progressivamente, si stanno avvicinando, o hanno già oltrepassato, l'età di pensionamento. L'asimmetria è data proprio dal fatto che all'aumento del numero di lavoratori *over 55*, non corrisponde un pari ingresso di giovani lavoratori, o in età lavorativa, nel mercato del lavoro. Di conseguenza, le persone *over 55* diventano più rilevanti per il mercato del lavoro: non più persone in uscita, ma parte attiva del mercato stesso, appunto gli *older workers*.

Nonostante la visibilità del fenomeno demografico e la presa di coscienza da parte di esponenti politici (si veda *Documentazione comunitaria* in [www.adapt.it](http://www.adapt.it), Indice A-Z, *Demografia e lavoro*), il «greying of Europe» (cfr. KOK HIGH LEVEL GROUP, *Facing the Challenge. The Lisbon Strategy for growth and employment*, 2004, 13) fatica a divenire oggetto di adeguata considerazione da parte delle aziende. È invece un tema che «employers will have to tackle sooner rather than later» (ACAS, *The future of workplace relations – An Acas view*, Acas Policy Discussion Papers, 2011, 3) in ragione delle varie criticità che esso porta all'interno dell'azienda stessa: ergonomia, tempi di lavoro, assenteismo, salute e sicurezza, produttività e competitività (si veda tabella n. 1).

## Criticità per le aziende

### *Salute e sicurezza sul posto di lavoro*

Il cambiamento demografico è uno dei fattori che ha forti implicazioni sul livello di salute e sicurezza all'interno delle aziende (EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, *Outlook 1-New and Emerging Risks in Occupational Safety and Health*, 2009, 9). Alcuni studi dimostrano che i lavoratori anziani riportano meno incidenti sul posto di lavoro rispetto ai loro

colleghi più giovani, ma quando si infortunano, il livello di gravità del danno subito è maggiore, i tempi di guarigione sono più lunghi, e il rischio di mortalità connesso all'infortunio riportato è più alto (cfr. S. SALMINEN, *Have young workers more injuries than older ones? An international literature review*, *Journal of Safety Research*, 2004, 35(5), 513-521).

Il minor tasso di infortuni presso i lavoratori più maturi è probabilmente da ricollegarsi alla maggiore esperienza acquisita sul campo, e al tipo di mansione svolta, che generalmente richiede un minor sforzo fisico. Fanno ad eccezione le donne *over 64* che, a parità di ore e di tipo di lavoro svolto, hanno il 20-50% delle probabilità in più di infortunio rispetto i loro pari di sesso maschile, registrando tuttavia tempi di invalidità inferiori rispetto a quest'ultimi (F. NEUHAUSER, A. MATHUR, J. PINES, *Working Safer or Just Working Longer? The Impact of an Aging Workforce on Occupational Injury and Illness Costs*, 2010, in *Boll. Adapt*, 2011, n. 6). Gli infortuni riportati dai lavoratori anziani hanno comunque periodi di invalidità più lunghi: variano dai 12 ai 18 giorni, a fronte dei 7 giorni di assenza registrati dai più giovani (cfr. E. ROGERS e W. J. WIATROWSKY, *Injuries, illnesses, and fatalities among older workers*, *Monthly Labour Review*, ottobre 2005, 24-30, 25). Con l'avanzare dell'età, cambia anche la tipologia dell'incidente: a differenza dei lavoratori più giovani, che si infortunano soprattutto agli arti, quelli più anziani riportano soprattutto infortuni alla schiena (N. ROOT, *Injuries at work are fewer among older employees*, *Monthly Labor Review*, marzo 1981, 30-34). Per quanto concerne i tassi di mortalità, più alti presso la forza lavoro più vecchia, negli Stati Uniti si sono registrate negli ultimi dieci anni 3,6 morti sul lavoro per ogni 100.000 giovani lavoratori, a fronte delle 4,4 morti sul lavoro ogni 100.000 lavoratori anziani (CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION, *Occupational Injuries and Deaths Among Younger Workers-United States 1998-2007*, *Morbidity and Mortality Weekly Report*, vol. 59, n.15, 1). Nel solo settore edile americano si verificano in media 5,2 morti ogni 100.000 lavoratori *over 55*, rispetto alle 3,1 e 3,9 morti riportate ogni 100.000 lavoratori con età compresa rispettivamente tra 15-34 e 34-54

anni (S. DONG *Healthy Aging for Sustainable Workforce. Conference Report* in Society for Occupational and Environmental Health (SOEH), 2009, 21). Altri studi rivelano che, oltre a infortuni più gravi e periodi di assenza più lunghi, le aziende devono sostenere, per i propri *older workers*, costi medici il 2.5 più alti rispetto a quelli sostenuti per i lavoratori più giovani (S. DONG, *Healthy Aging for Sustainable Workforce. Conference Report*, cit.).

### *Ambiente di lavoro*

Molti dei problemi legati alla salute e sicurezza sul posto di lavoro e alla tipologia delle mansioni svolte, sono spesso causati da un ambiente di lavoro poco rispondente alle necessità psicofisiche degli *older workers*. In quest'ottica, un'attrezzatura e una mobilia più ergonomica e una migliore organizzazione dei tempi e dei carichi di lavoro, possono ridurre i movimenti e gli sforzi fisici, prevenire gli infortuni sul lavoro, garantire una migliore esecuzione dei compiti assegnati e, infine, favorire un clima di lavoro meno stressante. Infatti, è stato rilevato che un ambiente di lavoro poco rispondente alle necessità dei propri dipendenti, è anche fonte di problemi nelle relazioni di lavoro, e in particolare tra i giovani lavoratori e quelli più anziani: i primi si sentirebbero sovraccaricati dai compiti che i lavoratori più anziani non riescono più a svolgere. Un ambiente più ergonomico, e una migliore organizzazione del lavoro darebbe dunque maggiore indipendenza ai lavoratori anziani e, di conseguenza, favorirebbe una migliore relazione tra colleghi, e in particolare tra nuove e vecchie generazioni: «this would enable older workers to undertake a fuller range of tasks and help to ensure that younger workers are not subject to the work-induced health-related disorders which have affected today's older workers» (P. BUCKLE, V. WOODS, O. OZTUG & D. STUBBS, *Workplace Design for the Older Worker*, 2008, 2).

### *Performance*

Nonostante i lavoratori *over 55* vengano associati a minori livelli di produttività, un recente studio Cedefop evidenzia diversi aspetti che caratteriz-

zerebbero gli *older workers*: maggiore attenzione e dedizione al posto di lavoro, un atteggiamento più positivo verso le stesse regole aziendali e bassi tassi di assenteismo. La presunta minore produttività è piuttosto da ricollegarsi ad altri fattori, quali la mancanza di riconoscimento e di valorizzazione del lavoro svolto che comportano alti livelli di stress (cfr. M. GIOVANNONE, *I rischi psicosociali: un focus sullo stress lavoro-correlato*, Literature Review, in *Boll. Adapt*, 2010, n. 15). Non è dunque l'età ma stereotipi e discriminazioni sul posto di lavoro nei confronti dei lavoratori più anziani a svolgere un ruolo negativo sulla performance di questo gruppo di lavoratori (CEDEFOP, *Working and Ageing. Emerging theories and empirical perspectives*, 2010, in *Bollettino Adapt*, 2010, n. 29).

### *Capacità fisiche e di apprendimento*

Diversi e molteplici sono i limiti fisici che si riscontrano con l'avanzare dell'età e che possono limitare la propria attività lavorativa. Innanzitutto, una perdita di forza fisica. Si stima che dai 20 ai 60 anni le persone perdano circa il 15-20% della propria forza fisica, e negli *ageing workers* tale perdita è dello 0,9% l'anno (M. SAVINAINEN, *Physical Capacity and Workload among Ageing Workers*, 2004, 52). In secondo luogo, i lavoratori anziani, percependo in misura maggiore il caldo e il freddo e andando incontro più facilmente ad una situazione di surriscaldamento corporeo, riportano maggiori difficoltà nel sostenere cambi di temperatura. In terzo luogo, maggiori problemi visivi e di udito, che si ripercuotono negativamente nello svolgimento dell'attività lavorativa (SOCIETY FOR OCCUPATIONAL AND ENVIRONMENTAL HEALTH (SOEH), *Healthy Aging for Sustainable Workforce. Conference Report*, cit., 8). Infine, le persone anziane riportano maggiori problemi d'insonnia: la quantità e la qualità delle ore di sonno incidono sulla lucidità, e quindi il connesso rischio di infortuni (cfr. S. FOLKARD, *Shift work, safety, and aging*, Chronobiology International, 2008, 25(2), 183-198).

Nel valutare gli *older workers*, accanto alle sopracitate limitazioni fisiche, vengono spesso menzionate a loro sfavore le minori capacità di apprendimento. Tuttavia, studi e ricerche mostra-

no che, con l'avanzare dell'età, c'è sì un processo di declino nella velocità di ragionamento, del tempo di reazione, e nella capacità di concentrazione e attenzione, ma questi limiti vengono compensati da buone capacità mnemoniche, da una distinta capacità di risolvere problemi e dallo sviluppo di altre strategie cognitive che favoriscono l'apprendimento (S. FOSTER, *Mature Age Learners and Workers. A Review of the Literature*, 2008). Quindi, il problema non è rappresentato dalle minori capacità di apprendimento, ma dalla scarsa presenza di opportunità formative all'interno e al di fuori dell'azienda. La promozione e il sostegno di iniziative di formazione e sviluppo di competenze sono fondamentali, considerati i livelli di *skill mismatch* che caratterizzano in misura maggiore i lavoratori anziani (CEDEFOP, *The right skills for silver workers. An empirical analysis*, 2010, in *Boll. Adapt*, 2010, n. 39), e la velocità con cui l'*ageing* della forza lavoro sta entrando a far parte delle realtà aziendali (CITY & GUILDS CENTRE FOR SKILLS DEVELOPMENT (CSD), *Older Learners in the Workplace*, Briefing Note, 2010, n. 29, 1).

### Possibili soluzioni per le aziende

A fronte dell'aumentare dell'età media in azienda, ha preso forma una nuova strategia: *l'age management*. Questa strategia, definita come «consideration of age-related factors affecting both white and blue collar employees in the daily management, design, and organization of individual work tasks, as well as the work environment, so that everybody, regardless of age, feels empowered in reaching both personal and corporate goals» (J. J. ILMARINEN, *Active ageing in a life course perspective*, First Forum on the Demographic Future in Europe, Brussels, 2006, 18), va di pari passo con il concetto di *workability* – la valutazione dei diversi fattori che incidono sulla capacità di lavorare e su quella di svolgere determinate mansioni – ed è finalizzata a realizzare il miglior *matching* possibile tra capacità e competenze del lavoratore *over 55* e i fabbisogni aziendali (SOCIETY FOR OCCUPATIONAL AND ENVIRONMENTAL HEALTH (SOEH), *Healthy Aging for Sustainable Workforce. Conference Report*,

cit.).

### Organizzazione del lavoro

La vita lavorativa degli *older workers* potrebbe essere ripensata introducendo diversi accorgimenti nell'organizzazione del lavoro tra cui il part-time, orari di lavoro più flessibili, il *job sharing*, il cambio dei turni, il telelavoro, centri di lavoro più vicini alle abitazioni ecc. che, grazie alla loro flessibilità, permetterebbero di rispondere alle esigenze di questo gruppo di lavoratori e, contemporaneamente, di conciliarle con quelle dei datori di lavoro (L. EYSTER, R.W. JOHNSON, E. TODER, *Current Strategies to Employ and Retain Older Workers. Final Report*, 2008, 14; M. SAVINAINEN, *Physical Capacity and Workload among Ageing Workers*, 2004, 71; cfr. COMMONWEALTH OF AUSTRALIA, *Flexible Working Arrangements for Older Workers*, 2003, 15-16). Il part-time, risulta essere già ampiamente utilizzato dai lavoratori con un'età compresa tra i 50-64 anni (EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, *Outlook 1-New and Emerging Risks in Occupational Safety and Health. Annexes*, cit., 11). Tuttavia, la maggior parte degli *older workers* sembra apprezzare, in misura maggiore rispetto al part-time, la flessibilità nell'orario di lavoro, sia giornaliero *flexitime* sia sul lungo periodo *compressed work schedules* (L. EYSTER, R.W. JOHNSON, E. TODER, *Current Strategies to Employ and Retain Older Workers. Final Report*, cit. 15). Il rapporto di Eyster, et al. riporta casi concreti di aziende che hanno introdotto condizioni di lavoro più flessibili. Ad esempio, la Volkswagen of America e la Lee Memorial Health System offrono ai propri dipendenti *over 55* orari flessibili di entrata e uscita dal luogo di lavoro, il *job sharing*, il telelavoro, e l'alternanza settimanale (L. EYSTER, R.W. JOHNSON, E. TODER, *Current Strategies to Employ and Retain Older Workers. Final Report*, cit., 16). Simili misure vengono adottate anche in Australia dall'Australian Taxation Office (ATO) e dall'Agenzia governativa COMCARE che si distingue per la sua formula *one week on, one week off* (COMMONWEALTH OF AUSTRALIA, *Flexible Working Arrangements for Older Workers*, cit.). L'americana Mercy Health System of-

fire anche programmi di lavoro stagionale (L. EYSTER, R.W. JOHNSON, E. TODER, *Current Strategies to Employ and Retain Older Workers. Final Report*, cit., 16), mentre il *job sharing* per i lavoratori anziani è utilizzato dalla Abbott, dalla Unified School District of Wichita, e dalla compagnia tech americana Lancaster Labs. La rotazione di mansioni interna all'azienda è invece una modalità utilizzata dalla Duke Power, dalla Deloitte Consulting e dalla Dow Chemical Company, dove il programma *career deceleration* permette ai lavoratori più anziani di spostarsi in posizioni meno *labour intensive*, come quelle che prevedono un ruolo di mentoring per i più giovani (L. EYSTER, R.W. JOHNSON, E. TODER, *Current Strategies to Employ and Retain Older Workers. Final Report*, cit., 18). Similmente, in Finlandia, la Ovako Dalsbruk appartenente alla Ovako Wire Oy Ab, ha introdotto un sistema di rotazione di turni per promuovere un generale stato di benessere tra i lavoratori più anziani (EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITIONS, *Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace. National overview report: Finland, 2007*, in *Boll. spec. Adapt*, 2010, n. 7).

Lo studio di EYSTER et al., riporta anche l'utilizzo dei cosiddetti *snowbird programs*. Si tratterebbe di programmi che prevedono uno spostamento stagionale all'interno dell'azienda dei lavoratori anziani sulla base delle condizioni climatiche: verso ambienti più caldi nei periodi invernali, e verso ambienti più freschi e arieggiati nei periodi estivi. Tra le aziende che hanno attivato questo tipo di programmi vi sono la Home Depot, la Carondelet Health Network, la Borders, e il gruppo CVS Pharmacies. In quest'ultima azienda sono più di 300 i dipendenti che partecipano al programma *snowbird* (L. EYSTER, R.W. JOHNSON, E. TODER, *Current Strategies to Employ and Retain Older Workers. Final Report*, cit., 21). Infine, è stata anche riscontrato l'utilizzo del congedo, come nel caso dell'ANZ Banking Group e dall'Australian Taxation Office (COMMONWEALTH OF AUSTRALIA, *Flexible Working Arrangements for Older Workers*, cit.).

Una migliore organizzazione del lavoro può ri-

sultare anche affidando ai lavoratori *over 55* ruoli di mentoring e di tutoraggio nei confronti dei lavoratori più giovani (A. PEETERS (CEDAC), B. BOUSSEMART, F. BRUGGEMAN, D. PAUCARD (SYNDEX), *Report for the European Textile and Clothing social partners to secure better anticipation and management of industrial change and sectorial restructuring*, 2007, 23). Ad esempio *Coca-Cola Enterprises* (CEE), oltre a vietare l'uso dell'età quale parametro di assunzione, è riuscita a individuare alcuni ruoli che permettono uno scambio di conoscenze tra nuove e vecchie generazioni e la possibilità per i più anziani di svolgere ruolo di mentoring, come l'«instant consumption merchandiser» (EMPLOYERS FORUM ON AGE, *Innovation in Flexible Working. Coca-Cola Enterprises*, 2009). Oltre a svolgere un ruolo specifico di *coaches* e *mentors*, gli *over 55* possono anche gestire progetti specifici nei quali è richiesta una maggiore esperienza o una *corporate memory* più consolidata (COMMONWEALTH OF AUSTRALIA, *Flexible Working Arrangements for Older Workers*, cit., 15).

#### Ambiente di lavoro

L'ergonomia stessa dell'ambiente di lavoro può essere adattata alle necessità ed esigenze degli *older workers* (UNITED STATES GOVERNMENT ACCOUNTABILITY OFFICE, *Older Workers. Some Best Practices and Strategies for Engaging and Retaining Older Workers*, 2007, 11). Una buona pratica è rappresentata dal progetto avviato nello stabilimento BMW di Dingolfing (Germania), che conta circa 2.500 dipendenti. Sulla linea di produzione, tramite un processo di dialogo e confronto tra dipendenti e managers, è stata simulata la presenza di una forza lavoro con caratteristiche che verosimilmente presenteranno i dipendenti della BMW nel 2017, ovvero, un'età media pari a 47 anni (attualmente l'età media dei dipendenti della BMW presso tale stabilimento è di 39 anni). Questo staff di sperimentazione ha introdotto circa 70 cambiamenti sulla linea di produzione – pavimentazione in legno, sedie e scrivanie ergonomiche, pc ad angolo ect. – che permetterebbero di ridurre la probabilità di incidenti sul posto di lavoro e l'intensità degli sforzi

fisici. Grazie ai cambiamenti introdotti sull'ambiente di lavoro, sono diminuiti l'assenteismo e la richiesta di congedi per malattia. È invece aumentata la produttività (+ 7% in un solo anno), coinvolgendo al tempo stesso i lavoratori più anziani (cfr. C. H. LOCH, F. J. STING, N. BAUER, e H. MAUERMANN, *How BMW is Defusing the Demographic Time Bomb*, Harvard Business Review, 2009, 99-102). La tecnologia e l'informatica svolgeranno sempre più un ruolo fondamentale in questo processo volto ad ambienti di lavoro più a misura d'uomo. La stessa Microsoft ha già avviato una collaborazione con decine di aziende americane per sviluppare software e altri dispositivi in grado di rendere i computer e altri strumenti più accessibili e funzionali per tutte le tipologie di lavoratori (*A Changing Workforce. A*

*Demographic Shift Need Not Impede Economic Growth, If Employers Prepare*. 9 aprile 2003 in <http://www.microsoft.com/issues/essays/2003/04-09aging.msp>).

#### Formazione

Diversi studi sottolineano l'importanza della formazione degli *older workers*, non solo per la crescita professionale della persona, ma per l'azienda stessa: «there is growing evidence that there is a direct link between the productivity of older workers and the amount invested in their training» (A. BEAZLEY, *Older workers-Another inconvenient truth?*, 2008, 5). I datori di lavoro svolgono un ruolo fondamentale nel fornire le giuste competenze ai propri dipendenti. Per

Tabella 1

	<i>Problems/possibilities</i>	<i>Means/solutions</i>	<i>Results/aims</i>
<b>Enterprise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- productivity</li> <li>- competitiveness</li> <li>- sickness absence</li> <li>- tolerance for change</li> <li>- work organization</li> <li>- work environment</li> <li>- recruitment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- age management</li> <li>- individual solutions</li> <li>- co-operation between</li> <li>- age groups</li> <li>- age-ergonomics</li> <li>- work-rest schedules</li> <li>- flexible working times</li> <li>- part-time work</li> <li>- tailored competence-training</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- better total productivity</li> <li>- better competitiveness</li> <li>- less sick leaves</li> <li>- better management</li> <li>- competent manpower</li> <li>- better image</li> <li>- lower work disability costs</li> </ul>

Fonte: J. ILMARINEN, *Active ageing in a life course perspective*, First Forum on the Demographic Future in Europe, Brussels, 2006, 17