

EWCS Alto Adige

Il mondo del lavoro altoatesino visto dai giovani e dai meno giovani

In breve

Gli occupati più anziani evidenziano un **carico fisico (14 punti)** e **psichico (41 punti)** decisamente **inferiore** rispetto ai giovani occupati.

Ciò è dovuto in parte all'effetto della "**vecchia volpe**": nel corso della vita professionale non necessariamente il **rendimento** cala, ma **cambia**.

I giovani imparano dalle **esperienze dei più anziani**; pertanto vanno incentivati scambi reciproci.

Il 24% degli over 50 ritiene di avere delle buone possibilità di trovare un altro posto di lavoro di **pari livello** e con **la stessa retribuzione**. Tra coloro che hanno meno di 35 anni la percentuale è invece pari al **46%**.

Il punto di partenza

Il presente studio analizza le varie fasce d'età presenti nel mondo del lavoro altoatesino. Già a un primo sguardo risulta evidente che il gruppo degli over 50 merita particolare attenzione per due motivi:

Invecchiamento degli occupati e cambiamento demografico

In tutti i Paesi industriali – dal Giappone, all'Europa, fino agli Stati Uniti – si osserva lo stesso andamento in merito al cambiamento demografico nel suo complesso e, segnatamente, all'invecchiamento della popolazione dei lavoratori. La generazione del baby boom (ovvero le classi d'età fra il 1950 e il 1966), fautrice della ripresa economica degli ultimi decenni, sta invecchiando e raggiungerà presto la soglia del pensionamento (Ulich 2005). Nei prossimi anni questa situazione metterà a dura prova il sistema pensionistico. Già ora molte imprese ed enti risentono del cambiamento demografico e devono reagire all'invecchiamento del personale di fronte all'andamento sempre più accelerato dell'economia e della società.

Cambiamento, ma non necessariamente riduzione delle capacità

Hans Jung, il grande esperto tedesco di gestione delle risorse umane, definisce così gli occupati con più anni di lavoro: "I dipendenti più anziani sono persone la cui età si colloca tra la seconda metà della vita lavorativa e il pensionamento (tra 50 e 60 o 65 anni) oppure che, secondo la biografia lavorativa, hanno raggiunto il proprio plateau di carriera e sono fisicamente e mentalmente in grado di lavorare."

È noto che l'uomo, durante la propria vita, è soggetto a cambiamenti di prestazione. Nel corso del tempo il rendimento e le possibilità psico-fisiche mutano, e questo a partire dall'infanzia fino alla morte (Dorsch 2017). Gli effetti del cambiamento nel rendimento dei dipendenti nella loro vita lavorativa si riflettono direttamente sulla capacità produttiva aziendale. Ne deriva la necessità di osservare la struttura d'età di un'impresa o di un'organizzazione.

Ciò significa che i dipendenti più anziani devono essere eliminati quanto prima per mantenere produttiva l'azienda? No, al contrario. La ricerca psicologica nel campo della gestione del personale (si veda in merito Jung 2008) qualche anno fa ha dimostrato quello che la gente comune sa molto bene: ciò che i dipendenti più anziani perdono in forza e velocità, lo compensano con esperienza e sapere. Raramente le capacità vanno completamente perse, semplicemente si trasformano.

Jung scrive che "per la maggior parte dei posti di lavoro l'esperienza ci insegna che anche il dipendente più anziano soddisfa le esigenze lavorative normali, sia in campo fisico che in campo psichico-mentale."

Alcune capacità addirittura aumentano, come evidenziato nella tabella 1: si tratta in primo luogo di capacità mentali che potremmo riassumere con il termine "intelligenza cristallizzata". Vi rientrano la capacità di giudizio sicuro, la padronanza linguistica e il senso di responsabilità. L'"intelligenza fluida" invece scema con l'età, ad esempio la capacità di reazione e di adattamento a nuove situazioni. (cfr. Jung 2008)

Tabella 1

Modifica del rendimento con l'aumento dell'età

Con l'aumento dell'età		
aumentano di norma fino al massimo individuale	si conservano di norma	calano di norma
Caratteristiche e abilità (fisiche)		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Abilità (a seconda della tipologia e durata dell'attività) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resistenza a carico fisico inferiore al limite di esposizione permanente 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Forza muscolare ○ Agilità ○ Capacità di resistenza in esposizioni brevi superiori al limite di esposizione permanente ○ Capacità di adattamento alle condizioni ambientali climatiche ○ Vista e udito
Caratteristiche e abilità mentali (psichiche)		
<ul style="list-style-type: none"> ○ Esperienza ○ Abilità (a seconda della tipologia e durata dell'attività) ○ Capacità di giudizio (ad es. precisione nelle mansioni di collegamento e costruzione) ○ Abilità nel dialogo (capacità espressive, eloquenza) ○ Capacità dispositive, autonomia ○ Precisione a livelli inferiori di complessità ○ Capacità di collaborare ○ Senso di responsabilità ○ Affidabilità ○ Equilibrio e perseveranza ○ Maturità umana ○ Atteggiamento positivo verso il lavoro ○ Senso di sicurezza 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cultura generale ○ Capacità di raccogliere ed elaborare informazioni ○ Attenzione ○ Capacità di concentrazione ○ Memoria (a lungo termine) ○ Resistenza a carichi psichici normali per il processo di lavoro ○ Capacità di apprendimento (a determinate condizioni didattiche) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Agilità mentale e capacità di adattamento ○ Rapidità nel raccogliere ed elaborare informazioni (capacità di reazione) in relazione a quesiti complessi ○ Capacità di resistenza a elevati carichi psichici permanenti ○ Memoria a breve termine ○ Propensione al rischio

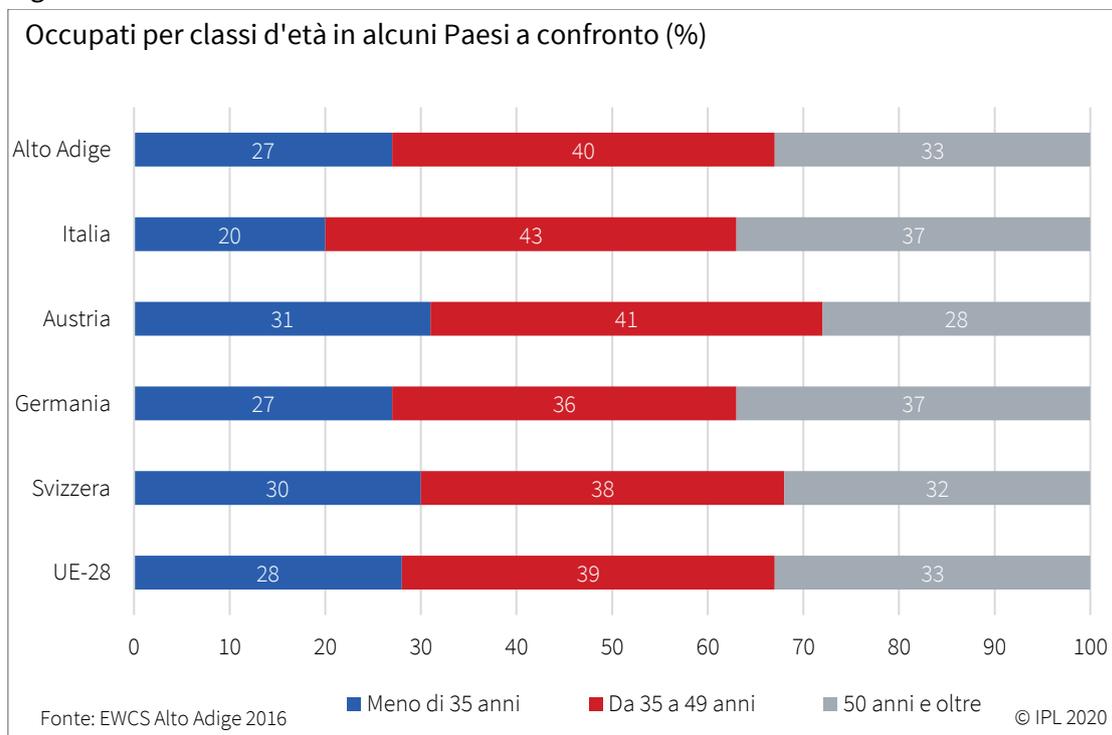
Si tratta ora di sfruttare al meglio queste capacità e abilità dei dipendenti più anziani. Le imprese e gli enti, nel loro stesso e giustificato interesse, organizzano i posti di lavoro in modo tale da aiutare i dipendenti più anziani a mettere pienamente a frutto i propri punti di forza e le proprie potenzialità.

Le fasce d'età in dettaglio

I dati statistici dei calcoli illustrati nelle figure sono riportati in appendice in A.1 (tabelle a campi incrociati) e A.2 (analisi della varianza).

Se si osserva la distribuzione degli occupati per fascia d'età nei vari Paesi a confronto, quella italiana e quella tedesca saltano immediatamente all'occhio: solo un occupato italiano su cinque ha meno di 35 anni (20%), mentre oltre un terzo (37%) ha almeno cinquanta anni. Anche in Germania la quota di lavoratori più anziani è molto alta (37%). La distribuzione degli occupati in Alto Adige rispecchia quasi completamente le rispettive medie europee: la maggior parte di essi (40%) ha tra 35 e 49 anni, un terzo (33%) ha superato i 50 anni e oltre un quarto (27%) è all'inizio della propria carriera lavorativa.

Figura 1



A livello nazionale molti ventenni non sono ancora attivi sul mercato del lavoro, ma seguono una formazione universitaria o tecnica. Ciò incide in modo rilevante sulla quota di occupati di questa fascia d'età. La quota bassa di giovani è dovuta anche all'elevato tasso di disoccupazione giovanile: si tratta di giovani che sarebbero a disposizione del mercato del lavoro, ma che non trovano un'occupazione.

Volendo ambire a un equilibrio tra le varie classi di età, la situazione anagrafica altoatesina è sicuramente migliore di quella nazionale. Ciò è dovuto in parte alla disoccupazione giovanile molto ridotta e in parte anche all'importante ruolo dell'artigianato in provincia. La formazione duale applicata in Alto Adige secondo l'esempio mitteleuropeo permette ai giovani di apprendere un mestiere pratico e andare contemporaneamente a scuola per conseguire il diploma. Molti altoatesini usufruiscono di quest'offerta, anche se in misura disomogenea tra gruppi linguistici.

Tabella 2

Struttura per età degli occupati nell'artigianato per gruppi linguistici (%)

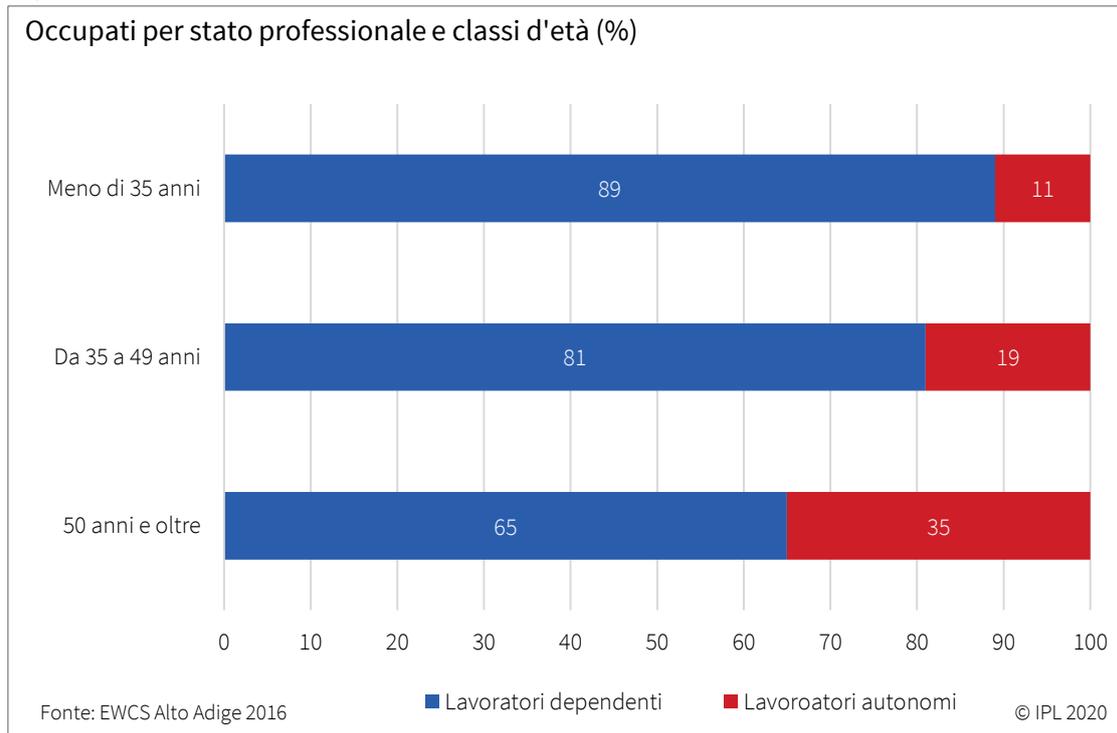
	Meno di 35 anni	Da 35 a 49 anni	50 anni e oltre
Gruppo linguistico tedesco	55	25	20
Gruppo linguistico italiano	23	65	12
Totale	45	32	23

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2020

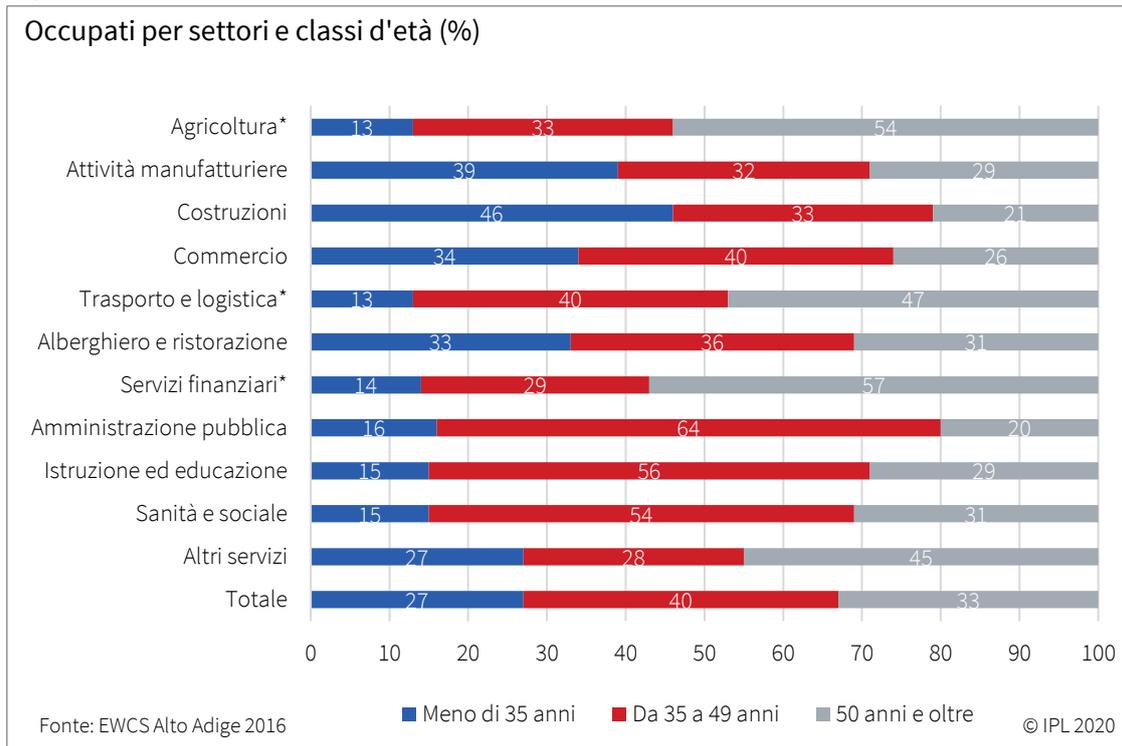
Probabilmente tale differenza è dovuta, oltre che a motivi legati alla struttura economica, anche al diverso valore culturale attribuito ai mestieri. Lo dimostra anche la tabella 2: oltre la metà degli artigiani altoatesini di lingua tedesca ha meno di 35 anni, mentre la corrispondente fascia d'età di lingua italiana è inferiore a un quarto (23%). È quindi evidente che gli altoatesini italiani ambiscono molto meno di quelli tedeschi a diventare artigiani: ciò è imputabile a motivi sociali ed economici e ad un'immagine differente degli artigiani nella rispettiva cultura.

Figura 2



Un altro aspetto interessante emerge dall'analisi dello stato professionale. Anche i media locali parlano molto di start-up, quindi di imprese piccole e agili fondate da giovani imprenditori che con le loro idee vogliono conquistare future nicchie di mercato. L'Alto Adige è quindi la terra dei giovani imprenditori? L'analisi della struttura per età rivela una situazione diversa: la maggior parte dei lavoratori autonomi si colloca nella fascia degli ultra-cinquantenni, più di un lavoratore su tre (35%) appartenente a tale classe di età lavora in proprio. Su queste cifre incide ovviamente anche il fatto che gli imprenditori agricoltori risultano autonomi e che l'agricoltura è il settore con l'età media più alta. Anche nel settore dei liberi professionisti, che rientrano nella categoria "Altri servizi", il 45% dei lavoratori ha più di 50 anni. I giovani imprenditori sono quindi un fenomeno marginale e sovrastimato dai media.

Figura 3



* Numero di casi troppo esiguo per avere valore statistico.

Se si osserva la struttura per età di tutti i settori spicca l'agricoltura nella quale, come si è già detto, la maggior parte degli attivi ha più di 50 anni (54%). Solo il 13% dei titolari in questo settore ha meno di 35 anni. L'invecchiamento degli agricoltori è stato più volte segnalato come problema anche dalle associazioni di categoria. Pure nel settore "Altri servizi", che comprende un elevato numero di liberi professionisti, lavorano molti "anziani".

I giovani occupati si trovano soprattutto nell'edilizia (46%), nel settore manifatturiero (39%), nel commercio e nel settore alberghiero e della ristorazione, con rispettivamente il 34% e il 33% degli occupati. Ciò è dovuto al fatto che si tratta di tre settori particolarmente impegnativi dal punto di vista fisico, e che quindi portano i datori di lavoro a preferire l'assunzione di persone giovani. Nel settore alberghiero e della ristorazione emerge inoltre la difficoltà di conciliare famiglia e lavoro e quindi questo diventa un settore poco attrattivo per una grossa fetta di forza lavoro.

Quote molto basse di occupati giovani under 35 sono presenti nell'agricoltura. In questo settore la situazione è problematica: se oltre la metà degli agricoltori ha più di 50 anni, a breve si porrà il problema della mancanza di eredi, o comunque di interessati, disposti a subentrare nell'azienda agricola. Il rischio è che le zone coltivate vengano cedute ad agricoltori facoltosi o a imprenditori non agricoli, oppure che vengano semplicemente abbandonate.

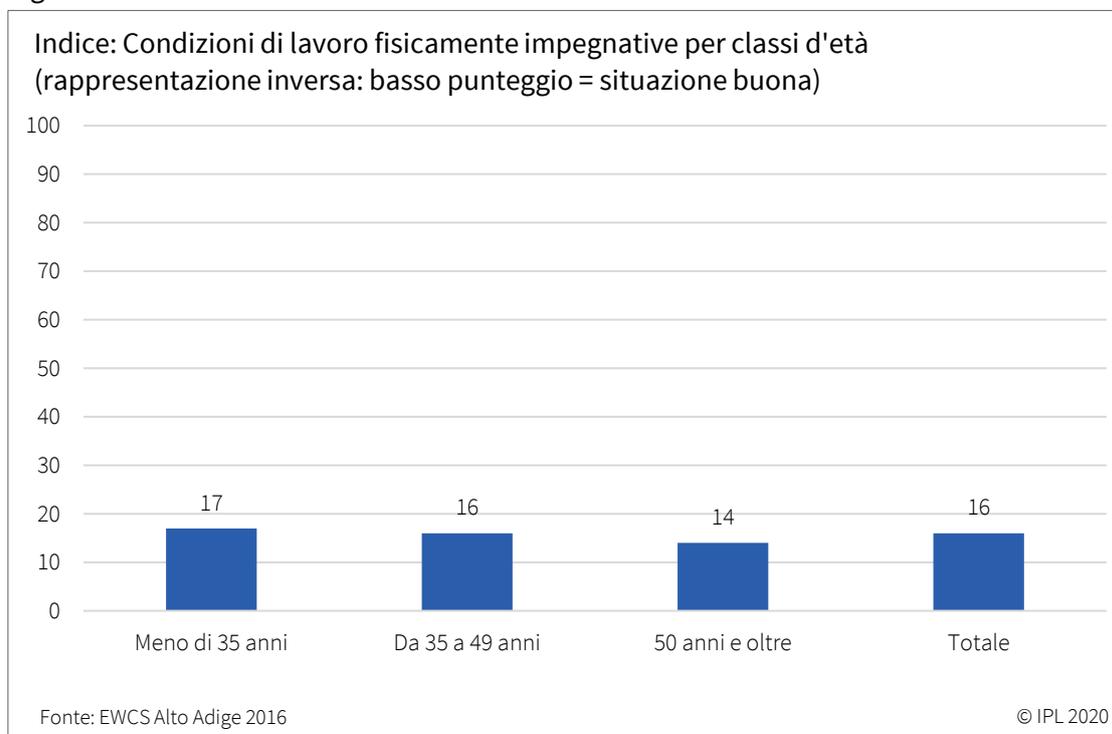
Anche nel campo sanitario e sociale, nell'amministrazione pubblica in senso stretto e nell'istruzione solo un sesto (rispettivamente il 15% e il 16%) degli occupati ha meno di 35 anni, di fronte a una larga fetta di occupati over 50. Nel campo socio-sanitario quasi un lavoratore su tre ha più di 50 anni (31%). In questi settori il problema è aggravato dalla presenza di molte donne che, andando in pensione prima dagli uomini, usciranno prima dal mercato del lavoro. Urgono provvedimenti per evitare che, con il pensionamento di questi occupati, vadano perse preziose conoscenze, capacità e abilità.

Analisi di alcuni fattori di distinzione

Le indagini europee sulle condizioni di lavoro EWCS (European Working Conditions Survey) permettono di raggruppare per caratteristiche i vari quesiti che ruotano attorno allo stesso tema (ad es. il carico psicologico sul lavoro) e quindi di effettuare un'analisi più approfondita. Gli indicatori che emergono fungono da "termometro" e rilevano lo sviluppo di una determinata caratteristica. Nei raggruppamenti per tipo di caratteristica anche piccole differenze di uno o due punti possono essere rilevanti.

Condizioni di lavoro fisicamente impegnative

Figura 4



Come era prevedibile, le condizioni di lavoro fisicamente impegnative non hanno lo stesso effetto su tutte e tre le classi di età. Tuttavia, sorprende che soprattutto gli occupati over 50 sentano meno il peso rispetto ai più giovani. Come è possibile? La spiegazione deve essere cercata in una combinazione di effetti legati al settore,

all'abitudine e all'esclusione di altri effetti dalla base di calcolo. A ciò si deve aggiungere che gli occupati più anziani assumono un ruolo diverso nella gerarchia aziendale: in settori fisicamente faticosi (fatta eccezione per l'agricoltura) come l'edilizia o il settore manifatturiero lavorano molti dipendenti giovani e relativamente pochi anziani. In edilizia e in fabbrica i giovani occupati svolgono i lavori di fatica, mentre i più anziani hanno spesso ruoli di responsabilità e danno disposizioni agli altri collaboratori, senza essere (più) fisicamente impegnati come all'inizio della loro carriera. Dalla tabella 3 emerge chiaramente: meno del 10% delle persone più anziane occupate nell'artigianato deve movimentare carichi pesanti per almeno tre quarti dell'orario di lavoro. Tra i colleghi più giovani questa percentuale aumenta di quasi cinque volte (43%).

Nel settore "Altri servizi", dove gli over 50 rappresentano quasi la metà degli occupati, sono presenti molti liberi professionisti come gli avvocati o i parrucchieri che svolgono principalmente un lavoro mentale o comunque fisicamente non pesante. La terza ragione è la fuga da questi settori: se per un lavoratore il lavoro fisico diventa troppo pesante, con il passare degli anni si cercherà - vista anche l'ottima situazione sul mercato del lavoro altoatesino - un'altra occupazione. Un tale cambio forse non è possibile per tutti, ma lo è comunque per molti. Sono persone che non ritroviamo pertanto nell'indagine perché non sono neanche arrivate ad invecchiare nel settore preso in esame.

Tabella 3

Fatica fisica per le persone occupate nell'artigianato per classi d'età (%)

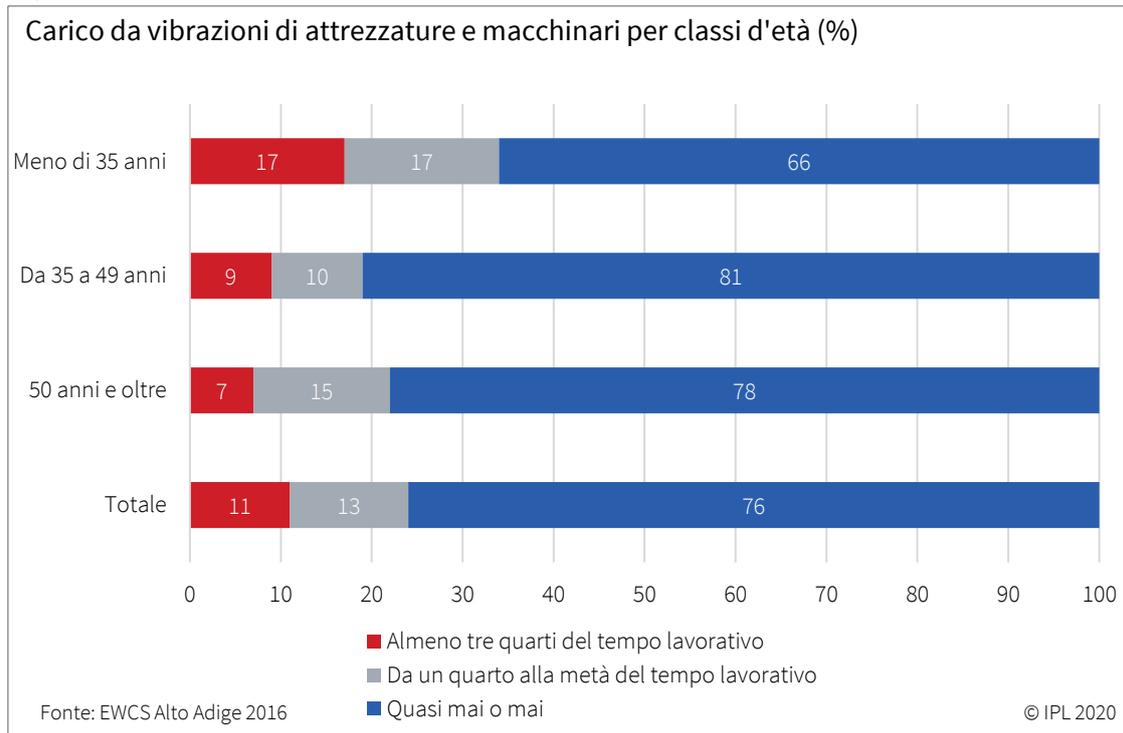
	Classi di età	Almeno 3/4 del tempo	1/4 - 3/4 del tempo	Quasi mai o mai
Forte rumore	Under 35	36	41	23
	35 - 49 anni	32	20	48
	50 anni e oltre	13	30	57
	Totale	29	32	39
Movimentazione e trasporto di carichi pesanti	Under 35	43	41	16
	35 - 49 anni	27	46	27
	50 anni e oltre	9	39	52
	Totale	30	42	28

Fonte: EWCS Alto Adige 2016

© IPL 2020

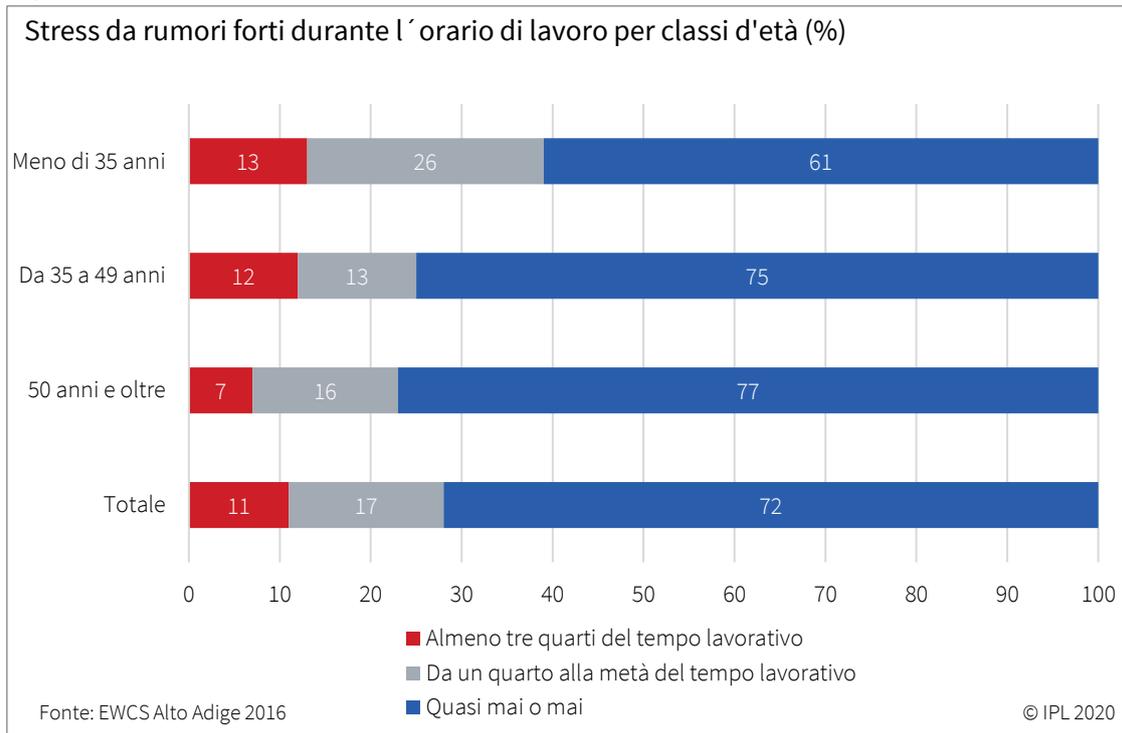
Vediamo invece cosa si intende per effetto "abitudine" con l'aiuto del seguente esempio: chi da giovane ha lavorato senza dispositivi di protezione individuale in ambienti di lavoro rumorosi si "è abituato" al rumore delle macchine e delle attrezzature e non percepisce più il fastidio come all'inizio. Lo svantaggio è ovviamente che abituarsi a un forte rumore significa perdere l'udito. Secondo l'EWCS sussiste un rischio per la salute quando le vibrazioni di attrezzature e macchinari, il forte rumore e la movimentazione di carichi pesanti sono presenti regolarmente per periodi prolungati e per oltre un quarto dell'orario di lavoro. Il rischio è ancora maggiore se tali condizioni persistono per oltre tre quarti dell'orario di lavoro.

Figura 5



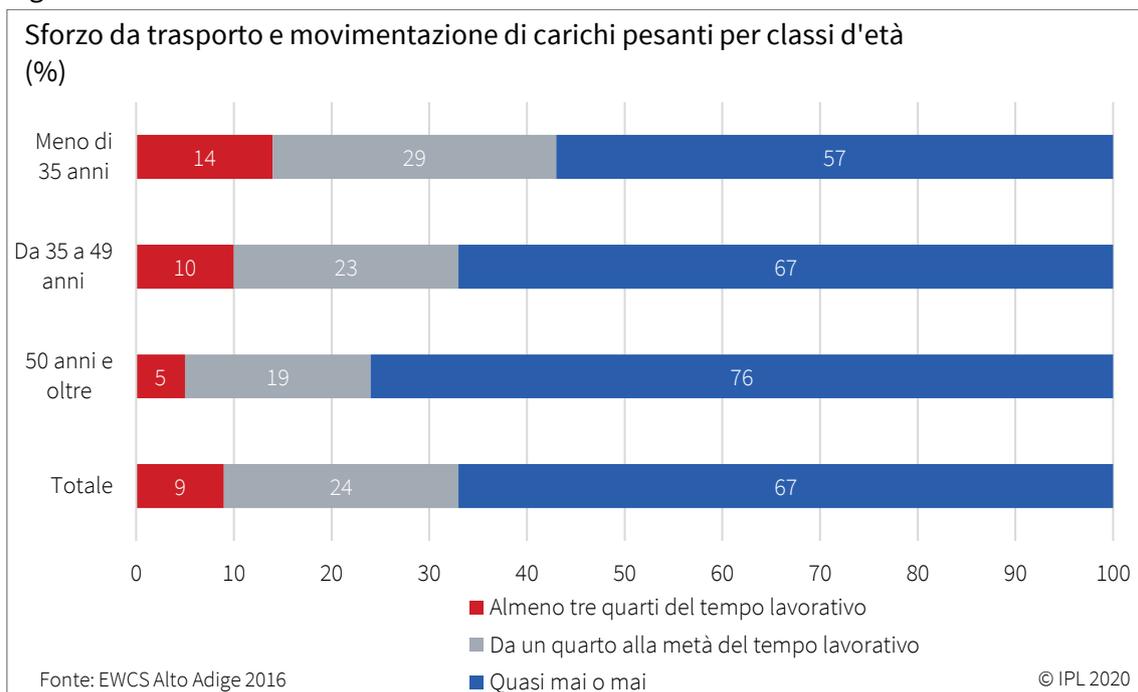
Un dato in particolare salta all'occhio: il 17% dei giovani occupati, ma solo il 9% della classe d'età media e il 7% dei lavoratori più anziani, lavorano per almeno tre quarti del loro orario di lavoro in presenza di vibrazioni affaticanti. Questo calo notevole è da ricondurre – come illustrato prima – a una combinazione dei motivi elencati, ovvero la fuga dal settore e il cambiamento delle mansioni lavorative.

Figura 6



Il rumore è dannoso se l'esposizione ad esso è prolungata. Come già accennato, si evidenzia un netto calo del disturbo con l'aumentare dell'età lavorativa: giovani e occupati della fascia d'età media sono più esposti al rumore rispetto agli occupati più anziani. Nel migliore dei casi questi ultimi, se non sopportavano il rumore, hanno cambiato lavoro; nel peggiore, invece, si sono abituati al punto da risentirne nell'udito e non percepire più alcun fastidio.

Figura 7



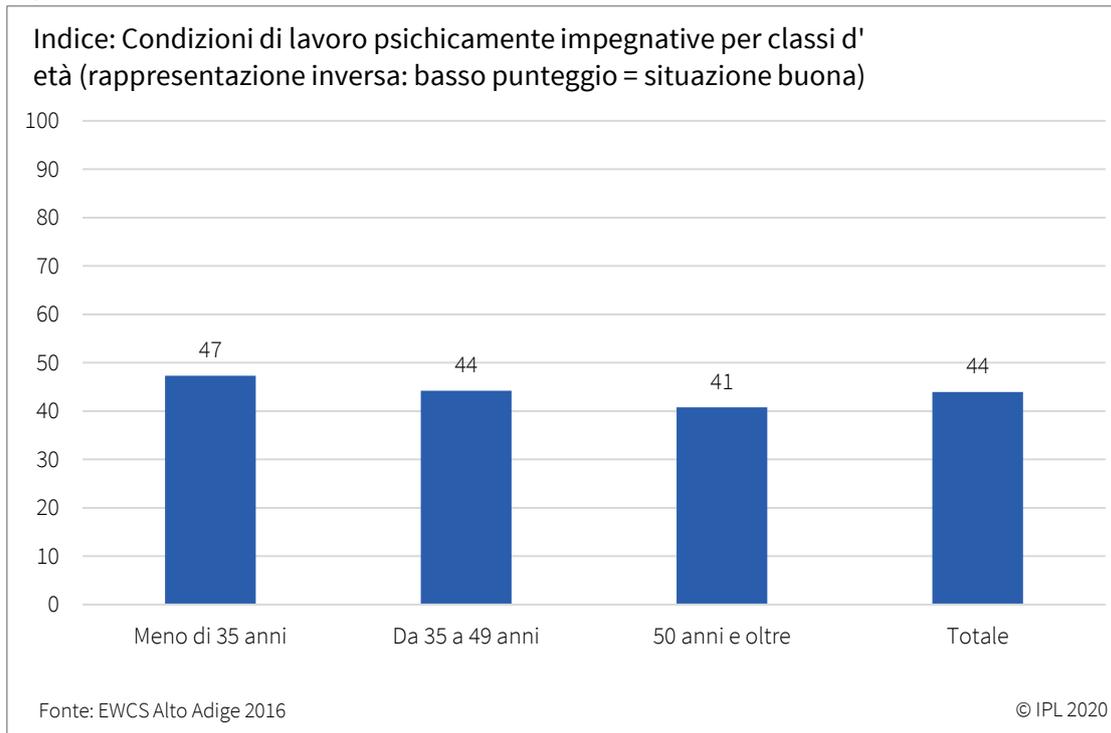
Sorprende poco il divario tra le fasce d'età in merito al trasporto e alla movimentazione di carichi pesanti: i giovani occupati trasportano e movimentano in genere carichi molto più pesanti (14% e 29%) degli occupati più anziani (5% e 19%). Si potrebbe quindi ipotizzare che quando si tratta di trasportare o movimentare qualcosa, tocca ai giovani. Ma non è sempre così. Quando si trasportano e movimentano persone, quindi nel settore sanitario e sociale e in quello dell'istruzione, è richiesto l'intervento di tutte le fasce d'età in egual misura. La mancanza di un divario significativo in questi due settori economici è dovuta soprattutto a una struttura meno favorevole, ovvero con una occupazione di giovani molto minore rispetto ad altri settori. Quindi, anche i lavoratori più anziani devono per forza svolgere gli stessi lavori di quelli più giovani.

Condizioni di lavoro psichicamente impegnative

Per quanto concerne le condizioni di lavoro gravose sotto l'aspetto psichico è stata confermata la tesi riportata in letteratura, ovvero che i lavoratori più anziani ne risentono meno dei lavoratori più giovani. Ciò vale anche per l'Alto Adige. Il divario è di sei punti, quindi è notevole. In questo caso le cause non possono essere di natura gerarchica, dato che si può, invece, affermare il contrario: il personale dirigente è in genere più esposto a pressioni rispetto ai lavoratori subordinati a causa dei molteplici impegni, dei ritmi di lavoro elevati e delle continue interruzioni. Restano quindi solo gli effetti di esclusione, di abitudine e - come novità - l'effetto della "vecchia volpe".

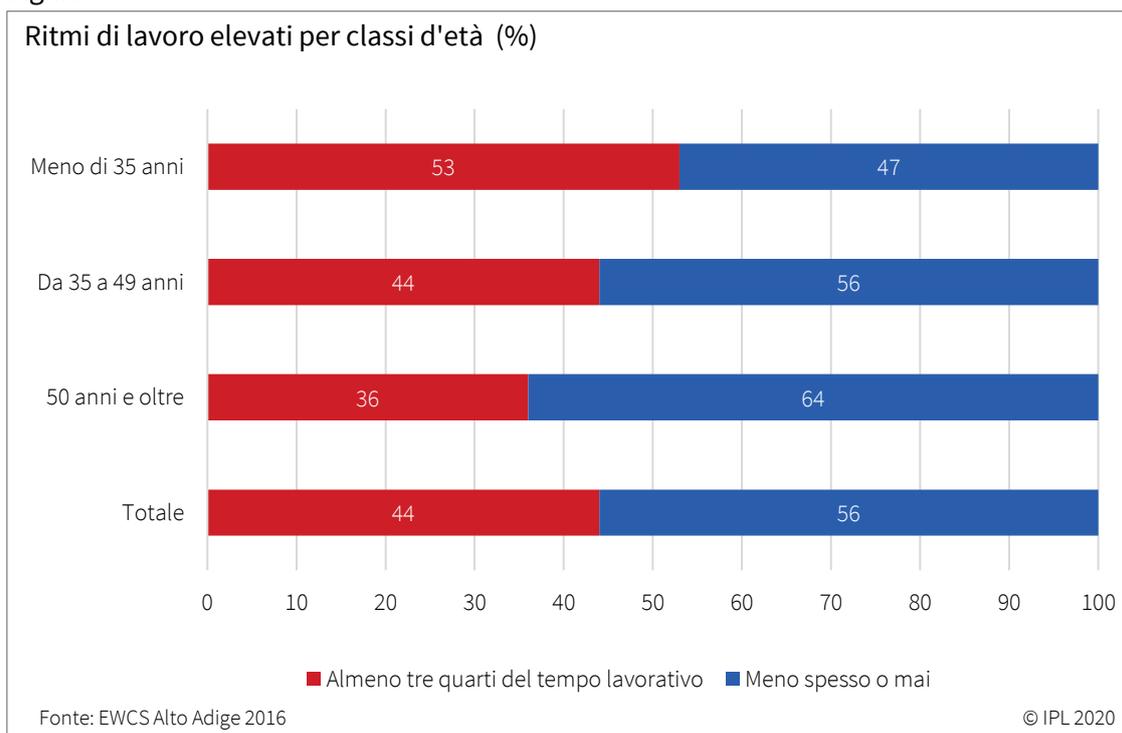
Chi lavora per decenni in un settore, impara prima o poi ogni dettaglio e trucco del proprio mestiere, e riesce a svolgere meglio il suo lavoro. Inoltre ha vissuto ed è sopravvissuto a svariate situazioni professionali, anche stressanti e spiacevoli. Gli occupati più anziani hanno avuto tutta la loro vita lavorativa per "farsi le ossa" e riescono così a proteggersi meglio dei loro colleghi più giovani dalle conseguenze di condizioni di lavoro psichicamente pesanti. La resistenza degli anziani agli sforzi tipici di un processo lavorativo, unitamente a una maggiore maturità umana (cfr. tabella 1), hanno quindi effetti molto positivi.

Figura 8



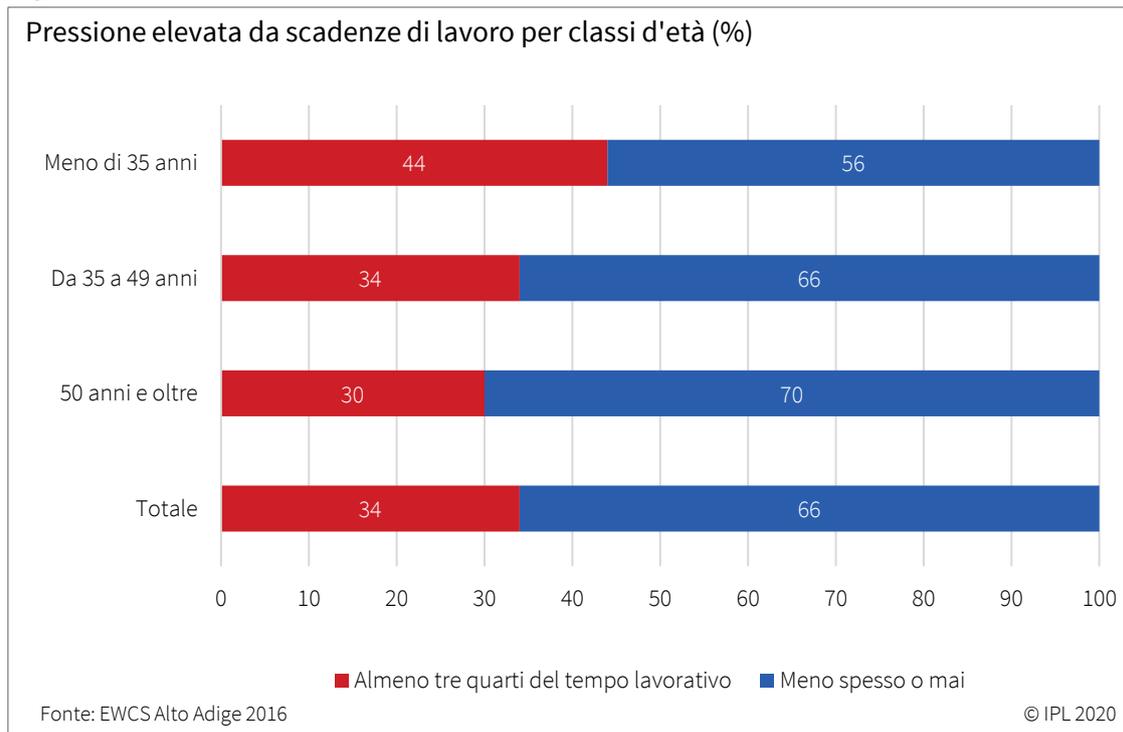
Ciò emerge soprattutto analizzando i ritmi di lavoro: solo un terzo circa dei lavoratori anziani (36%) dichiara di percepire ritmi di lavoro elevati, tra i giovani sono invece più della metà (53%). Sarebbe troppo poco parlare solo di un effetto del settore. Si intravede piuttosto il vantaggio di coloro che hanno vissuto già molte esperienze.

Figura 9



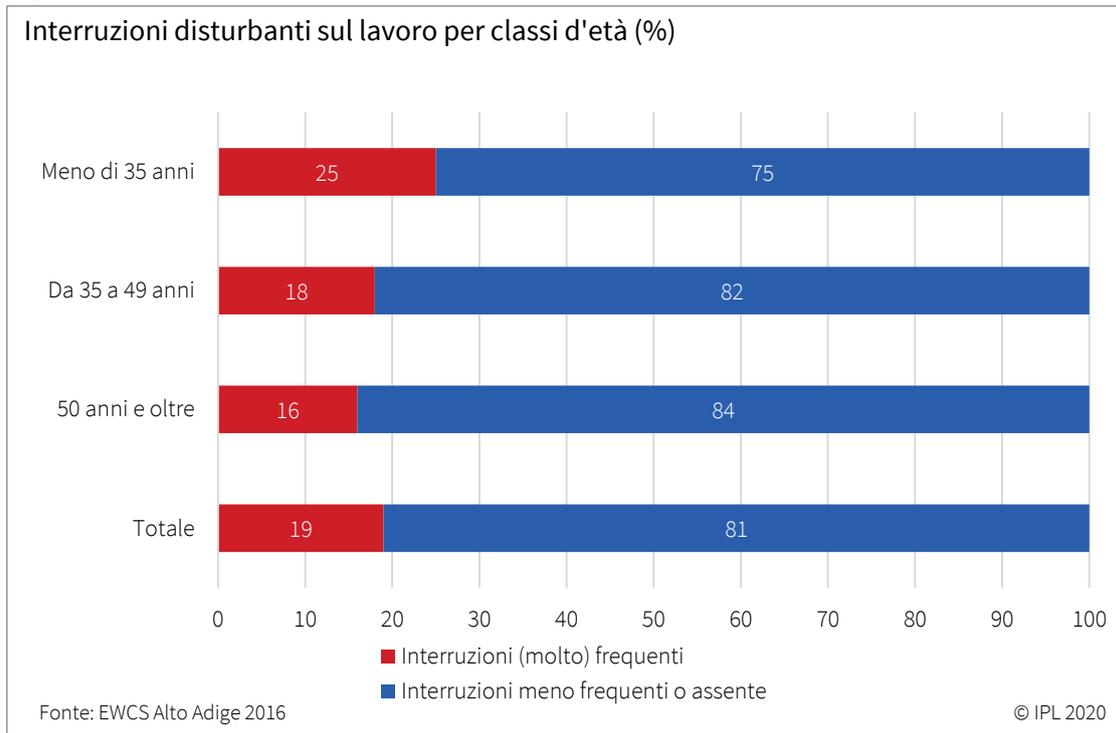
Lo stesso si può dire per impegni e scadenze sul lavoro: il 44% degli occupati giovani dichiara che per circa tre quarti del proprio orario di lavoro sente la pressione di impegni e scadenze, spesso anche in misura dannosa, mentre per il gruppo più anziano ciò è vero solo per il 30% dei lavoratori. La resistenza al carico psichico tipico per un processo di lavoro resta stabile nei lavoratori anziani, e vi si aggiungono anche un certo equilibrio e la costanza: uno scudo ideale!

Figura 10



Gli anziani non si lasciano irritare facilmente neanche dalle continue interruzioni: solo il 16% risponde di essere spesso o molto spesso disturbato, rispetto al 25% riscontrato tra i giovani. Alla lunga le continue interruzioni hanno un effetto molto negativo sul benessere psichico della persona. È evidente che equilibrio e costanza in età più avanzata sono un importante fattore protettivo per il benessere psichico.

Figura 11

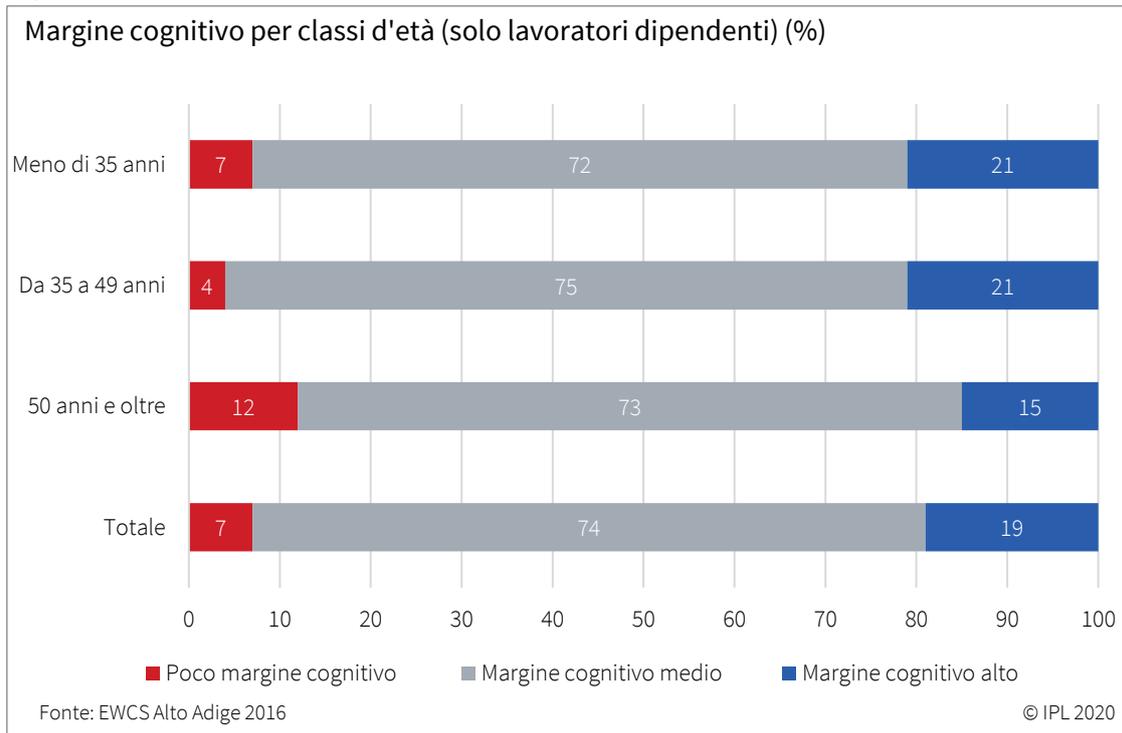


Le sfide mentali sul lavoro

Si parla di sfide mentali sul lavoro quando durante lo svolgimento di un'attività occorre considerare molte esigenze e conseguenze prima ancora di eseguire l'attività stessa. Ciò richiede un certo margine di azione e senso di responsabilità. È risaputo che il margine di azione e il margine decisionale mantengono in forma la mente (Dorsch 2017). Per il benessere psichico e un invecchiamento sano sarebbe quindi un grande vantaggio se tutti i lavoratori dovessero impegnarsi mentalmente sul lavoro.

Invece, i lavoratori over 50 devono affrontare molte meno sfide mentali (12%) delle fasce più giovani (rispettivamente 4% e 7%). Ciò è riconducibile a diversi fattori. Il più incisivo è il titolo di studio: tra i lavoratori over 50 uno su cinque ha concluso solo la scuola dell'obbligo (scuola elementare e media), mentre appena il 18% ha frequentato l'università o un istituto tecnico superiore. Tuttavia, il titolo di studio è *il* fattore chiave per i posti di lavoro e le posizioni professionali che comprendono funzioni di direzione e programmazione e che richiedono pertanto un elevato impegno mentale.

Figura 12

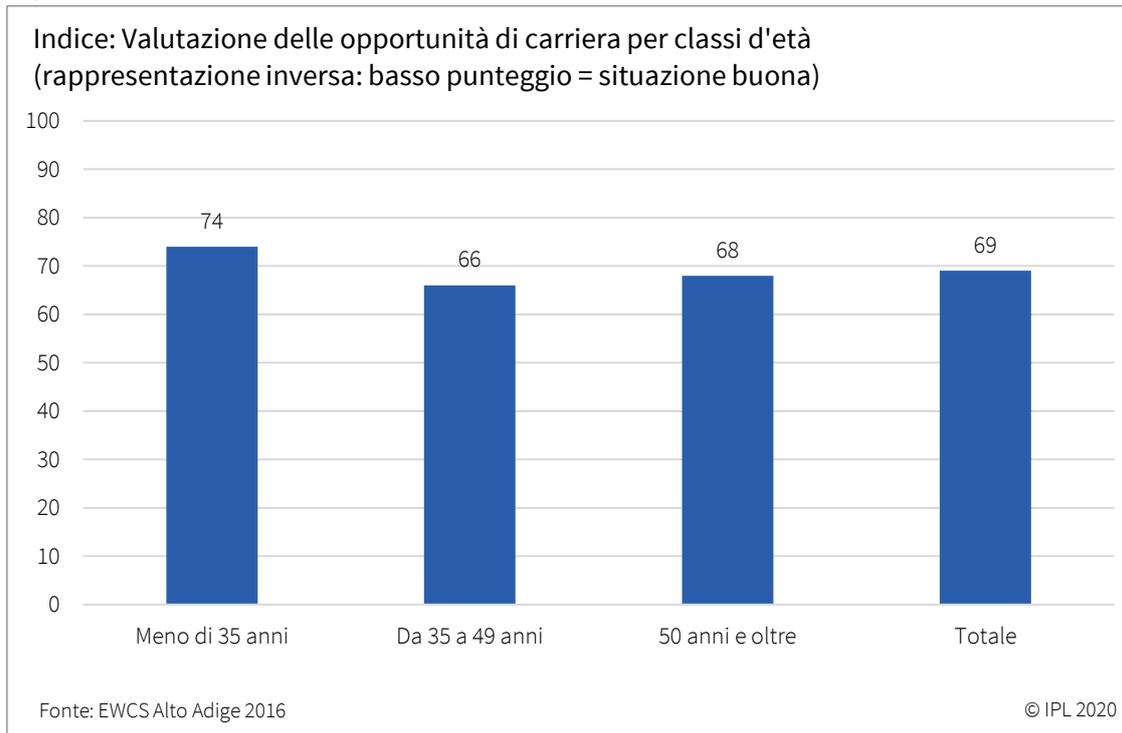


La distribuzione evidenzia che più di un lavoratore anziano su dieci (12%) ha una portata cognitiva significativamente inferiore rispetto ai colleghi più giovani (rispettivamente 4% e 7%). Oltre al fatto che solo un lavoratore anziano su sette dispone di un certo margine cognitivo al lavoro, sul punteggio basso rispetto alle altre fasce d'età incide soprattutto il titolo di studio inferiore.

Valutazione delle opportunità di carriera

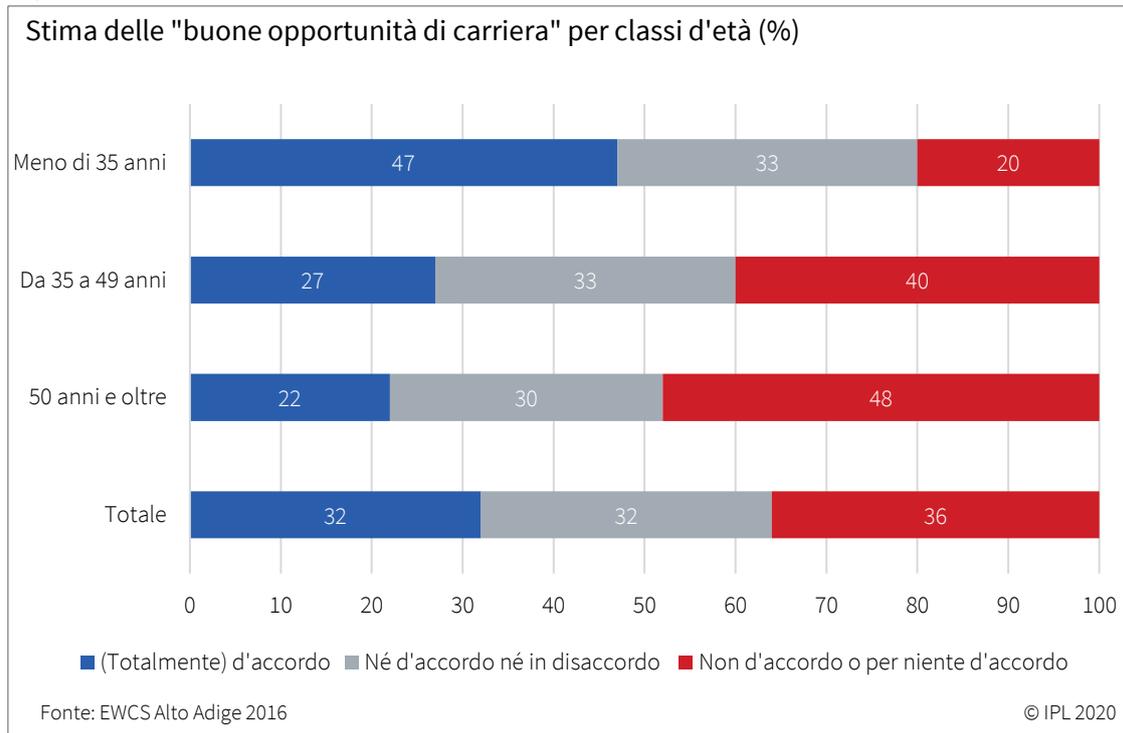
L'indice di carriera parla chiaro: non sorprende che i lavoratori più giovani giudichino più positivamente le proprie opportunità di carriera (74 punti) dei loro colleghi in fase lavorativa matura (68 punti) che a 50 e più anni hanno già quasi sempre raggiunto il proprio apice professionale nell'impresa o nell'organizzazione (cfr. Jung 2008) e non possono ambire a posizioni ancora più alte, oppure, a pochi anni dal pensionamento, non lo vogliono neppure. Interessante è invece la posizione intermedia degli occupati dai 35 ai 49 anni. Alla voglia di carriera dei primi anni sembra far seguito una fase di disillusione: spesso le possibilità di carriera sembrano molto meno interessanti di quanto si pensasse inizialmente.

Figura 13



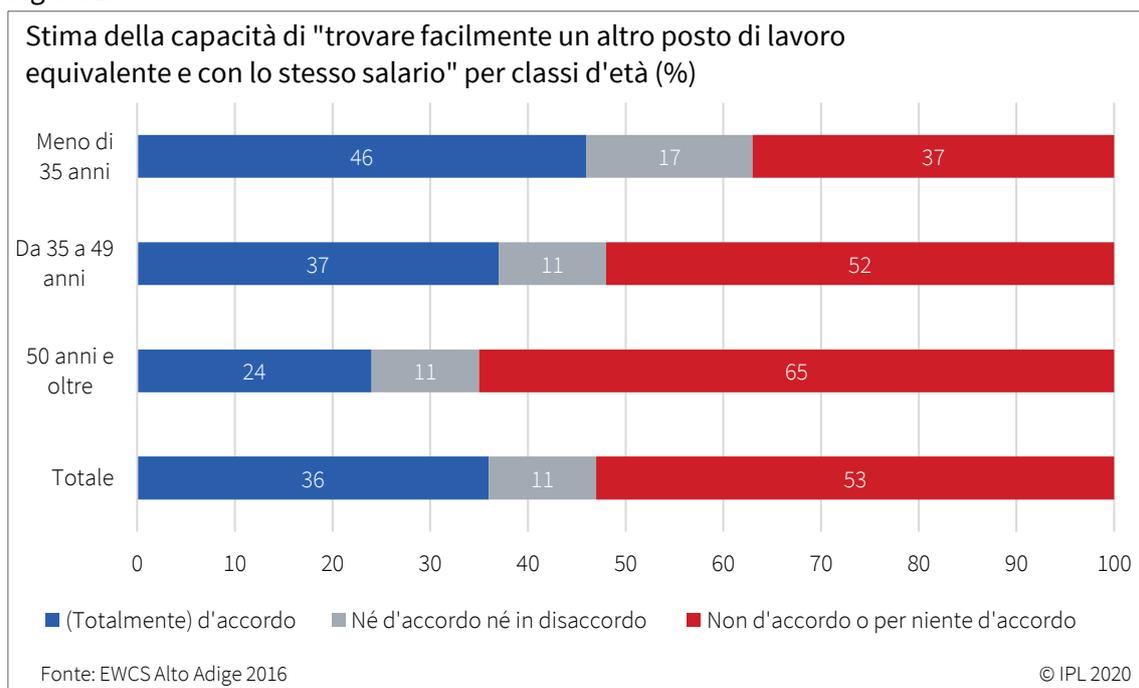
È vero che nel presente caso si tratta di uno studio trasversale e non longitudinale, ma probabilmente i risultati non sarebbero molto diversi. La figura 13 mostra chiaramente che i lavoratori della fascia media sono molto più pessimisti dei "giovani affamati": il 47% dei più giovani è convinto che la propria azienda di appartenenza offra buone opportunità di carriera. Il tasso scende invece di quasi la metà tra gli occupati della fascia media, arrivando al 27%. Una volta compreso lo scontro con la realtà, la stima delle proprie opportunità di carriera continua a calare (dal 27% al 22%), ma non più così drammaticamente come tra la prima e la seconda fascia d'età.

Figura 14



Rispetto ai colleghi più giovani, i lavoratori anziani ritengono di avere meno possibilità di trovare un posto di lavoro equivalente per valore e salario; tuttavia, quasi un quarto di essi (24%) pensa che potrebbe essere possibile. Tra i più giovani lo pensa invece il 46% e tra gli appartenenti alla fascia media il 37%.

Figura 15



Conclusioni

La struttura altoatesina per età dei lavoratori è, se confrontata con quella nazionale, abbastanza in salute. Circa un quarto degli occupati (27%) ha meno di 35 anni, mentre gli over 50 (33%) hanno un po' più di peso, ma non troppo.

Dal presente studio emerge che soprattutto i lavoratori con un'età professionale avanzata possono essere veramente preziosi per le imprese e le organizzazioni: chi lavora per decenni in un settore, impara prima o poi ogni dettaglio e trucco del proprio mestiere, e riesce a svolgere meglio il suo lavoro. Dispone inoltre di informazioni preziose sulla vita interna ed esterna della propria impresa o organizzazione. Il lavoratore anziano ha vissuto ed è sopravvissuto a svariate situazioni professionali, anche stressanti e spiacevoli. Gli occupati più anziani hanno avuto tutta la vita lavorativa per “farsi le ossa”, e riescono così a proteggersi meglio dei colleghi più giovani dalle conseguenze di condizioni di lavoro psichicamente e fisicamente pesanti. Si tratta ora di sfruttare questa ricchezza. Tuttavia, ci vuole impegno: i tesori sono spesso nascosti e vanno prima portati alla luce. I pensionamenti anticipati non solo comportano molti costi per la società, ma implicano anche la perdita di questi tesori.

Ora tocca alle imprese e agli enti organizzare, nel loro stesso e giustificato interesse, i posti di lavoro in modo tale da aiutare i dipendenti più anziani a mettere pienamente a frutto i propri punti di forza e le proprie potenzialità. A tal fine si possono seguire diversi approcci:

- Misure come il part-time in età lavorativa avanzata possono contribuire a trattenere più a lungo in azienda quei lavoratori ancora in salute e con la volontà di lavorare, ma non più in grado o non più disposti a lavorare otto ore al giorno. Ovviamente, questa soluzione sarebbe interessante solo se non comportasse rinunce materiali importanti.
- Per rafforzare la resistenza dell'impresa e allo stesso tempo il benessere psichico dei lavoratori più anziani vi sono anche programmi di mentoring ed esperienze in tandem. I lavoratori più anziani e quelli più giovani lavorano, insegnano e apprendono insieme, garantendo così all'impresa conoscenze, collegamenti, fiducia e know-how che altrimenti andrebbero persi con l'uscita del dipendente anziano. I lavoratori anziani che possono trasmettere il loro sapere e le loro esperienze in un contesto controllato si sentono apprezzati e non si sentono considerati solo un costo. I giovani invece possono avvantaggiarsi del tesoro di esperienze dei loro mentori.

L'impresa approfitta quindi nel suo insieme della trasmissione di sapere e know-how; la società ne ricava invece un vantaggio economico se i lavoratori anziani ancora in salute e di buona volontà possono lavorare il più a lungo possibile.

Ciò vale in particolare per settori come quello socio-sanitario, l'amministrazione pubblica e l'istruzione, ma anche l'agricoltura dovrà presto affrontare il problema dell'invecchiamento eccessivo. Qui si registrano molti più lavoratori anziani che giovani. Si aggiunga che nei suddetti settori lavorano molte donne che solitamente vanno prima in pensione. Per non perdere preziose esperienze e conoscenze le imprese e le organizzazioni dovrebbero provvedere nel proprio sano interesse a creare condizioni tali da permettere a tutti i lavoratori - giovani e anziani - di rendere al meglio e di imparare gli uni dagli altri. Per dirlo con una metafora: se il sacco di cemento diventa troppo pesante per il lavoratore anziano, questo potrà comunque insegnare a quello più giovane come afferrarlo correttamente. Ne nasce un vantaggio sia per i singoli lavoratori che per l'impresa stessa.

Tobias Hölbling (tobias.hoelbling@afi-ipl.org)

Bibliografia

- Dorsch, F., Wirtz, M. A., & Strohmer, J. (ed.) (2017). *Dorsch—Lexikon der Psychologie* (18., überarbeitete Auflage). Bern: Hogrefe.
- Jung, E. (2008). *Personalwirtschaft* (8., überarb. und erw. Aufl.). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Llave Vargas, O., Vermeylen, G., Wilczynska, A., & Wilkens, M. (2016). *6th European working conditions survey*. Luxemburg: Publications Office of the Euroepan Union.
- Ulich, E. (2005). *Arbeitspsychologie* (6., überarb. und erw. Aufl.). Zürich: vdf, Hochschulverl. an der ETH [u.a.].

A.1

Tabelle a campi incrociati (chi-quadro)

Caratteristica analizzata	Chi-quadro χ^2	Gradi di libertà df	Significatività p< ...
Figura 1: Occupati per classi di età in alcuni Paesi a confronto (%)	45,343	7	0,000
Fig. 2: Occupati per stato professionale per classi d'età (%)	66,471	8	0,000
Figura 3: Occupati per settori e classi d'età (%)	79,838	20	0,000
Tabella 2: Struttura per età degli occupati nell'artigianato per gruppi linguistici	26,562	6	0,000
Tabella 3: Fatica fisica per le persone occupate nell'artigianato per classi d'età (%)	Rumore: 11,099 Pesi: 13,528	Rumore: 4 Pesi: 4	Rumore: 0,025 Pesi: 0,009
Figura 5: Carico da vibrazioni di attrezzature e macchinari per classi d'età (%)	19,496	4	0,001
Figura 6: Stress da rumori forti durante l'orario di lavoro per classi d'età (%)	21,194	4	0,000
Figura 7: Sforzo da trasporto e movimentazione di carichi pesanti per classe d'età (%)	21,956	4	0,000
Figura 9: Ritmi elevati di lavoro elevati per classi d'età (%)	13,120	2	0,001
Fig. 10: Pressione elevata da scadenze di lavoro per classi d'età (%)	10,083	2	0,006
Fig. 11: Interruzioni disturbanti sul lavoro per classi d'età (%)	6,199	2	0,045
Fig. 12: Margine cognitivo per classi d'età (solo lavoratori dipendenti) (%)	66,471	8	0,000
Fig. 14: Stima delle "buone opportunità di carriera" per classi d'età (%)	44,051	8	0,000
Fig. 15: Stima della capacità di "trovare facilmente un altro posto di lavoro equivalente e con lo stesso salario" per classi d'età (%)	53,061	8	0,000

A.2

Analisi della varianza

Caratteristica analizzata	Somma dei quadrati	Gradi di libertà df	Media dei quadrati	Valore F	Significatività p<,...
Figura 4: Indice: Condizioni di lavoro fisicamente impegnative per classi d'età (rappresentazione inversa: basso punteggio = situazione buona)	1.442,007	2	721,003	4,755	0,009
Figura 8: Indice: Condizioni di lavoro psichicamente impegnative per classi d'età (rappresentazione inversa: basso punteggio = situazione buona)	4.871,554	2	2435,777	3,109	0,045
Figura 13: Indice: Valutazione delle opportunità di carriera per classi d'età (rappresentazione inversa: basso punteggio = situazione buona)	8.566,307	2	4283,153	5,933	0,003

© IPL | Istituto Promozione Lavoratori

Palazzo Provinciale 12

Via Canonico Michael Gamper, 1

I - 39100 Bolzano

T. +39 0471 418 830

info@afi-ipl.org

www.afi-ipl.org