

# Cambiare posto: valutazione a metà carriera e mobilità interna

## Introduzione

La maggior parte delle politiche sociali ed economiche che raccomandano il prolungamento della vita lavorativa pone l'accento sul fatto che l'età pensionabile stabilita per legge deve essere innalzata a 67 anni e che l'età effettiva di pensionamento dovrebbe aumentare. Il prolungamento della vita lavorativa è una delle strategie per evitare la povertà in età avanzata e ridurre la spesa pubblica destinata alle pensioni e all'assistenza sociale.

Le persone devono – e spesso vorrebbero – lavorare più a lungo; tuttavia, il tipo di lavoro che svolgono può non essere più adatto in età avanzata e le competenze e capacità che possiedono possono non essere più quelle richieste. Per prolungare efficacemente la vita lavorativa, occorre prevedere le necessità future dei lavoratori di mezza età e cominciare a riflettere molto prima che le scelte dei lavoratori si restringano e che il cambiamento diventi impraticabile. La questione riveste particolare importanza per chi svolge lavori gravosi.

Questa relazione esamina i motivi che rendono opportuna la valutazione della situazione lavorativa a metà carriera e le opzioni percorribili per prolungare la vita lavorativa. Presenta pubblicazioni nei settori delle scienze economiche, delle scienze sociali e della psicologia riguardanti la consulenza di carriera e professionale e riporta stime relative alla lunghezza della vita lavorativa, alla durata media e alla durata finale effettiva del rapporto di lavoro nei cosiddetti “lavori a vita”, nonché alla durata del rapporto di lavoro per le persone che escono dal mercato del lavoro, sulla base dell'indagine sulle forze di lavoro dell'UE. Passa quindi a descrivere la normativa e le strategie volte a favorire la permanenza al lavoro delle persone che svolgono lavori gravosi e infine presenta una sintesi dei dati relativi all'attuazione dei controlli di carriera in tre paesi e discute i risultati emersi da otto casi di studio aziendali.

## Contesto delle politiche

Il libro bianco sulle pensioni pubblicato dalla Commissione europea nel 2012 pone in evidenza i problemi posti dall'invecchiamento demografico per la sostenibilità e l'adeguatezza dei sistemi pensionistici. L'età pensionabile obbligatoria è stata innalzata e l'uscita precoce dal mercato del lavoro è stata scoraggiata: la questione ora è elaborare

strategie per far sì che le persone prolunghino la vita lavorativa senza che ciò pregiudichi la loro salute e il loro benessere.

## Risultati principali

In base alle previsioni, la forza lavoro in Europa diminuirà in media di due milioni di unità all'anno tra il 2010 e il 2030, ossia dell'1% all'anno rispetto alle dimensioni attuali per 20 anni. Nonostante questa tendenza, in molti paesi la maggior parte dei lavoratori va ancora in pensione troppo presto. Spesso le persone che vanno in pensione lo fanno non perché lo vogliono ma perché si sentono costrette a farlo e non hanno altre possibilità, in quanto la natura del loro impiego e l'ambiente di lavoro non consentono loro di rimanere in attività per motivi che possono essere sia fisici sia psicologici.

### Carriere

Sebbene i nuovi lavori abbiano perlopiù una durata limitata, la maggior parte dei lavoratori finisce per lavorare a lungo per lo stesso datore di lavoro. I rapporti di lavoro regolari, continui e a lungo termine sono ancora la norma in tutta l'Europa e i dati raccolti indicano che la maggior parte delle persone va in pensione lasciando un lavoro che svolgeva da più di 20 anni. Alcuni segnali indicano che il fenomeno dei rapporti di lavoro a lungo termine potrebbe addirittura crescere in futuro. Sia i datori di lavoro sia i lavoratori hanno interesse a instaurare un rapporto di lavoro duraturo, che assicura vantaggi agli uni e agli altri.

### Lavoratori che svolgono lavori gravosi

Il 9%–15% dei lavoratori in Europa è occupato in lavori che si possono definire “gravosi”, ossia lavori che richiedono un impegno intenso, sono pericolosi e insalubri o insostenibili. In base alle ricerche effettuate, la probabilità che tali lavoratori lascino il lavoro precocemente è molto maggiore che per gli altri lavoratori.

Nella maggior parte dei paesi, le possibilità di pensionamento precoce per i lavoratori impiegati in lavori gravosi sono state notevolmente ridotte, ma oggi esistono molte strategie che permettono a tali lavoratori di continuare a lavorare più a lungo riducendo il carico o l'orario di lavoro o cambiando le mansioni.

## Controlli di carriera a livello nazionale

I controlli di carriera o valutazioni a metà carriera sono valutazioni dei lavoratori nel loro luogo di lavoro e non vanno confusi con politiche attive del mercato del lavoro quali l'orientamento o riorientamento di carriera per i disoccupati. Le valutazioni a metà carriera dovrebbero essere effettuate nelle aziende e organizzate dalle aziende, ma è preferibile che la loro esecuzione sia demandata a un partner neutrale quale un rappresentante sindacale o un fornitore esterno: una scelta di questo genere aiuta infatti a superare la questione della fiducia tra datori di lavoro e dipendenti.

È nell'interesse di tutti che le valutazioni a metà carriera siano condotte in modo strutturato e professionale; tuttavia, non sempre gli uffici del personale o le agenzie di servizi professionali hanno le capacità necessarie per farlo. La valutazione a metà carriera dovrebbe essere imparziale e neutrale dal punto di vista delle risorse umane.

L'eventuale sussistenza di un obbligo giuridico di effettuare una valutazione a metà carriera non garantisce automaticamente l'esecuzione di tale valutazione. Per favorire l'instaurazione di questa prassi nelle aziende, le parti sociali dovrebbero assumere un ruolo di mediazione.

## Prassi aziendali

L'atteggiamento delle aziende nei confronti della permanenza in servizio dei lavoratori in età avanzata sta generalmente diventando più positivo. Per evitare le accuse di discriminazione a cui potrebbero esporsi con interventi individuali rivolti ai lavoratori più anziani, le aziende sono tuttavia più propense ad adottare una politica generale basata sul ciclo di vita che a ricorrere alle valutazioni a metà carriera. È necessario che le aziende:

- si aggiornino sulle prassi di gestione dell'età;
- tengano conto di altri fattori (salute, famiglia e assistenza) e non si limitino a considerare le condizioni di lavoro e le competenze;
- offrano ai lavoratori anziani una maggiore flessibilità attraverso accordi sull'orario di lavoro e sulle mansioni assegnate.

## Spunti per le politiche

La permanenza in servizio dei lavoratori sta diventando una questione critica per i datori di lavoro. La maggior parte delle aziende non ha adottato alcuna politica per far fronte all'invecchiamento demografico e alle possibili future carenze di forza lavoro, che tuttavia sono una questione importante che è necessario affrontare.

La gestione dell'età e un approccio al lavoro basato sul ciclo di vita sono soluzioni chiave per i problemi di fronte a cui si trovano datori di lavoro. I contratti collettivi sono considerati un modo appropriato di integrare questi aspetti nelle prassi aziendali.

Tra le opzioni possibili per i lavoratori che svolgono lavori gravosi e vorrebbero un cambiamento nella loro carriera si segnalano:

- il riorientamento verso altre professioni, con il sostegno dei datori di lavoro e delle agenzie per l'impiego;
- il pensionamento parziale o la riduzione dell'orario di lavoro con compensazione;
- l'orientamento professionale;
- le strategie di gestione dell'età;
- il ricorso all'affiancamento o al coaching;
- la partecipazione alla gestione delle conoscenze e il trasferimento intergenerazionale delle conoscenze.

Le valutazioni a metà carriera permettono di prendere in esame al momento opportuno l'abbinamento tra lavoratore e lavoro al fine di identificare se siano necessari interventi (ad esempio di formazione) volti a far sì che le capacità del lavoratore continuino a corrispondere a quelle richieste dal lavoro o se invece sia necessario un cambiamento delle mansioni o della carriera.

Le valutazioni a metà carriera possono contribuire anche a migliorare l'abbinamento tra lavoratore e luogo di lavoro e a preservare o accrescere l'occupabilità del lavoratore; per questo motivo, sono anche nell'interesse dei datori di lavoro.

Tali valutazioni dovrebbero riguardare tutti gli aspetti chiave del lavoro, ma la salute, il livello di capacità, l'equilibrio tra lavoro e vita privata, la situazione finanziaria personale, il diritto alle prestazioni pensionistiche e la gestione delle conoscenze rivestono una particolare importanza.

Le valutazioni a metà carriera devono essere in relazione con le prassi collettive nonché con strategie quali il coaching, l'intervento del datore di lavoro o dello Stato, le prassi di gestione delle risorse umane rispettose del fattore età. Tra gli aspetti della vita lavorativa più importanti che devono essere inclusi nelle valutazioni a metà carriera si segnalano:

- la capacità fisica e psicologica di continuare a svolgere il lavoro attuale;
- gli imperativi finanziari che impongono di prolungare (o non prolungare) la vita lavorativa;
- il desiderio di proseguire (o non proseguire) il lavoro attuale;
- la domanda probabile dell'occupazione considerata nei 15-20 anni successivi;
- le occupazioni alternative probabili (o nicchie specializzate dell'occupazione attuale) e il modo per arrivarci;
- l'eventuale necessità di passare a un'altra organizzazione o al lavoro autonomo;
- le strategie di adeguamento per rimanere produttivi e realizzati nel lavoro attuale e futuro.

### Ulteriori informazioni

La relazione *Changing places: Mid-career review and internal mobility* (Cambiare posto: valutazione a metà carriera e mobilità interna) è disponibile all'indirizzo <http://eurofound.europa.eu/publications>.

Per ulteriori informazioni, contattare Jean-Marie Jungblut, ricercatore, all'indirizzo [jmj@eurofound.europa.eu](mailto:jmj@eurofound.europa.eu).