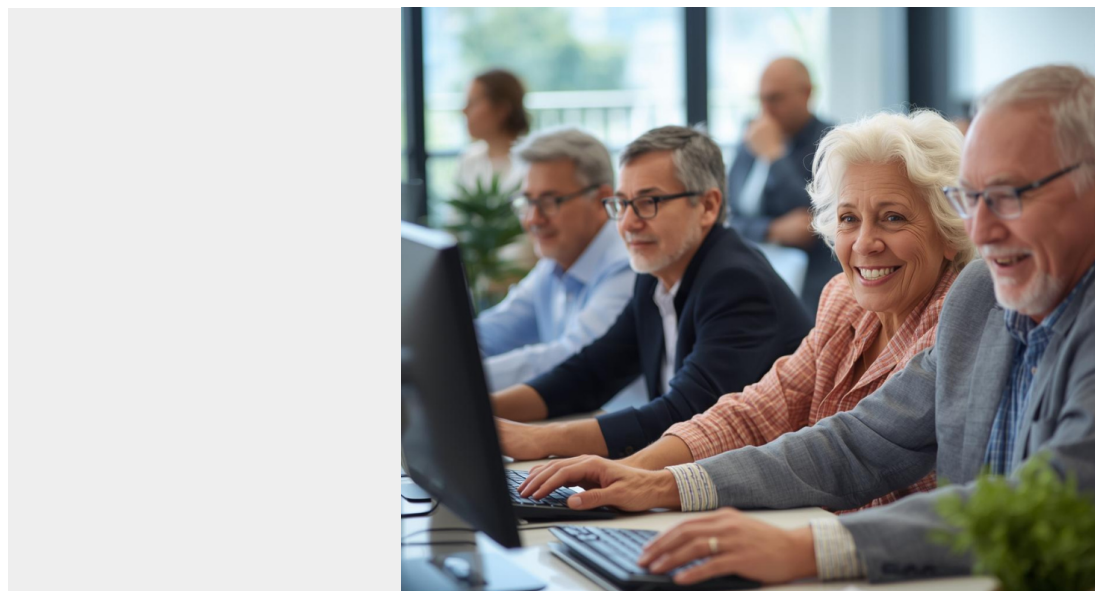




COMPETENZE DIGITALI PER I LAVORATORI ANZIANI: SUPERARE LE SFIDE E ABBRACCIARE LE OPPORTUNITÀ

Pubblicato il 19 Novembre 2025 di Bua Ilenia, Pastori Sonia, Minelli Eliana e Afeltra Giovanna



Categoria: [HR management in contemporary times: inclusione, etica, innovazione](#)

di Ilenia Bua¹, Sonia Pastori¹, Eliana Minelli¹, Giovanna Afeltra²

¹*School of Economics and Management, LIUC University, Castellanza VA, Italy*

²*Department of Promotion of Human Science and Quality of Life, San Raffaele University, Rome, Italy*

Abstract

La rapidità dell'evoluzione tecnologica può marginalizzare i lavoratori anziani, che faticano ad adattarsi a nuovi strumenti e modalità di lavoro. Questo articolo offre una revisione sistematica della letteratura sulle



competenze digitali con riferimento ai lavoratori anziani, esaminando le prospettive psicologiche, sociologiche ed economiche, identificando gli ambiti di interesse e le lacune nella ricerca.

Introduzione

Una forza lavoro sempre più anziana e i progressi tecnologici stanno cambiando gli ambienti e le strutture lavorative, introducendo nuovi requisiti di conoscenza, competenza e abilità per i lavoratori. Ad esempio, i continui sviluppi tecnologici stanno rimodellando i processi produttivi, i contenuti delle mansioni e i requisiti di competenze dei lavori. Ciò implica che i collaboratori, in particolare quelli più anziani, dovranno costantemente partecipare ad attività di formazione e riqualificazione per rimanere competitivi nel mercato del lavoro. La popolazione europea (riferita ai 27 paesi membri dell'UE) è destinata a crescere da 507,2 milioni nel 2013 a 522,8 milioni nel 2060, con la percentuale di anziani (65 anni o più) che si prevede aumenti del 10%, mentre la popolazione in età lavorativa dovrebbe diminuire del 9,4% nello stesso periodo (Commissione Europea, 2018). Uno dei fenomeni che necessita di attenzione da parte delle organizzazioni risulta essere proprio il pregiudizio diffuso legato all'età: spesso le persone vengono valutate in base alla loro età anagrafica, il che sta diventando una grande sfida nel mondo del lavoro a causa già della carenza di competenze (Bersin & Chamorro-Premuzic, 2019). Le competenze digitali sono diventate essenziali per le prestazioni lavorative, la longevità professionale e l'inclusione nella forza lavoro, rappresentando una sfida per i lavoratori senior che affrontano la trasformazione digitale (Merriam & Baumgartner, 2020). I lavoratori anziani incontrano spesso ostacoli nell'acquisire questa tipologia di competenze, dovuti principalmente alla resistenza al cambiamento, alla mancanza di formazione specifica e a fattori cognitivi legati all'età (Berkowsky *et al.*, 2017). Questo studio si concentra sul ruolo fondamentale delle competenze digitali nel migliorare l'*employability* (occupabilità), la produttività e la condivisione delle conoscenze tra i lavoratori anziani. Le competenze digitali si inseriscono in un contesto più ampio che riguarda l'Intelligenza Artificiale, un fenomeno sempre più pervasivo, che non coinvolge solo le organizzazioni, ma l'intera società. Questo tema acquista particolare rilevanza dal punto di vista organizzativo, poiché l'esclusione o la formazione incompleta di una parte significativa della forza lavoro, in particolare dei lavoratori senior, potrebbe portare a percepire la digitalizzazione come un costo anziché un'opportunità, comportando la perdita di competenze fondamentali.

Employability, Produttività e Condivisione delle Conoscenze: le chiavi per un lavoro più efficace e inclusivo

L'*employability*, la produttività e la condivisione delle conoscenze sono concetti strettamente legati al contesto lavorativo (Lyons *et al.*, 2019; Sulehri *et al.*, 2024), e il loro impatto sui lavoratori senior è particolarmente significativo nel contesto della trasformazione digitale e dell'invecchiamento della forza lavoro. L'*employability* si riferisce alla capacità di un individuo di mantenere e progredire nel proprio lavoro. Per i lavoratori senior, che possono avere più esperienza ma anche affrontare sfide legate all'età, mantenere un alto livello di occupabilità richiede l'aggiornamento delle competenze, in particolare le competenze digitali. Inoltre, dipende anche dalla



capacità di adattarsi ai cambiamenti, come l'evoluzione delle tecnologie, e dalla volontà di imparare nuove competenze. Le politiche di riqualificazione, formazione continua e supporto nell'adattamento alle nuove tecnologie sono cruciali per aumentare l'employability di questa fascia di lavoratori. I lavoratori senior, con la loro esperienza accumulata nel corso degli anni, sono spesso in grado di risolvere problemi complessi e di prendere decisioni informate. Tuttavia, possono incontrare difficoltà nell'adattarsi a tecnologie più recenti o nel rispondere rapidamente a cambiamenti in un ambiente lavorativo che evolve rapidamente.

Dunque, la produttività non dipende esclusivamente dall'età, ma da una combinazione di esperienza, competenze e adattabilità. Per massimizzare la produttività dei lavoratori senior, è importante fornire loro formazione mirata, aggiornamenti sulle tecnologie e un ambiente di lavoro che favorisca il loro contributo. Inoltre, la valorizzazione dell'esperienza attraverso ruoli di mentoring può incrementare la produttività non solo dei lavoratori senior, ma anche dei colleghi più giovani. Infine, la condivisione delle conoscenze è un aspetto fondamentale in ogni organizzazione. Favorire la creazione di opportunità per la condivisione delle conoscenze non solo aiuta a migliorare l'efficienza dell'intera organizzazione, ma consente anche ai lavoratori senior di sentirsi valorizzati, di continuare a essere una risorsa chiave e di contribuire al successo dell'azienda. La creazione di programmi di mentoring, la promozione di una cultura di collaborazione e la facilità di accesso alla formazione e allo scambio di idee tra tutte le generazioni di lavoratori sono fondamentali per la gestione della conoscenza intergenerazionale. In questo modo, i lavoratori senior possono trasferire la loro esperienza e il loro sapere, contribuendo a ridurre il rischio di "perdita di conoscenze" quando un lavoratore esperto lascia l'organizzazione.

Metodologia

Le generazioni più anziane, in particolare la Generazione X e i Baby Boomers, mostrano una tendenza meno pronunciata ad adottare e utilizzare le nuove tecnologie; questo fenomeno può potenzialmente creare un divario digitale all'interno delle organizzazioni (Warhust & Hunt, 2019).

Con il rapido avanzamento della tecnologia, le competenze digitali sono diventate essenziali per il successo professionale e la partecipazione attiva alla società.

L'intento principale di questo articolo è analizzare lo stato dell'arte riguardo ai temi delle competenze digitali e dei lavoratori anziani, con l'obiettivo di esplorare come queste due aree interagiscono in un contesto sociale ed economico in continuo cambiamento. Guidata dalla domanda di ricerca: "Le competenze digitali possono influenzare l'employability e l'adattabilità dei lavoratori anziani nel mercato del lavoro contemporaneo?", questa analisi si propone di esplorare l'ambito e la profondità del dibattito accademico su questi temi.

Dopo diversi tentativi per rendere la ricerca più mirata possibile, è stato individuato il set di parole chiave da utilizzare per la creazione della query effettuata sul database Scopus: (TITLE-ABS-KEY ("digital") OR TITLE-



ABS-KEY ("tech*") OR TITLE-ABS-KEY ("computer literacy") OR TITLE-ABS-KEY ("Cyber") AND TITLE-ABS-KEY ("Skill*") OR TITLE-ABS-KEY ("expertise") OR TITLE-ABS-KEY ("Abilit*") OR TITLE-ABS-KEY ("proficiency") AND TITLE-ABS-KEY ("Old* work*") OR TITLE-ABS-KEY ("Senior work*") OR TITLE-ABS-KEY ("Elder worker*") OR TITLE-ABS-KEY ("ageing work*") OR TITLE-ABS-KEY ("Old* employee*") OR TITLE-ABS-KEY ("senior employee*") OR TITLE-ABS-KEY ("Elder employee*")) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE , "j")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ENGI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "SOCI")). Oltre all'analisi della letteratura accademica, questo studio ha esaminato la letteratura manageriale per valutare come le competenze digitali influenzano l'integrazione della forza lavoro senior. Questa revisione ha fornito spunti da un punto di vista organizzativo, mettendo in evidenza le iniziative di inclusione digitale e i programmi di formazione specifici per i dipendenti anziani.

Risultati

Il primo risultato importante emerso dall'analisi riguarda l'age management e i programmi formativi mirati e personalizzati: l'adozione delle nuove tecnologie e il conseguente sviluppo delle competenze digitali può svolgere un ruolo fondamentale nel mantenere i lavoratori senior attivi, connessi e coinvolti nel loro lavoro.

Le competenze tecnologiche, infatti, offrono ai lavoratori anziani la possibilità di rimanere competitivi e produttivi, anche in un contesto lavorativo sempre più orientato verso la digitalizzazione. La formazione mirata permette loro di acquisire familiarità con gli strumenti digitali necessari, abbattendo le barriere legate alla percezione della tecnologia come un ostacolo difficile da superare (Loo *et al.*, 2024).

La formazione continua, quindi, non solo supporta la crescita professionale degli individui, ma favorisce anche un ambiente di lavoro in cui tutti, indipendentemente dall'età, possono evolvere insieme alle esigenze del mercato. Le tecnologie non solo semplificano compiti complessi, ma offrono anche la possibilità di svolgere attività a distanza, migliorando la flessibilità e il benessere lavorativo. Questo aiuta i lavoratori anziani a sentirsi parte integrante dell'organizzazione, contribuendo con la loro esperienza e conoscenza.

Le nuove tecnologie, inoltre, richiedono competenze specifiche, poiché stanno sostituendo sempre più rapidamente le attività routinarie. Queste attività, che una volta costituivano gran parte del lavoro quotidiano in molti settori, sono ora automatizzate o gestite da software avanzati. L'acquisizione di competenze digitali consente ai lavoratori di adattarsi rapidamente a questi cambiamenti, riducendo il rischio di esclusione dal mercato del lavoro.

È possibile, pertanto, affermare che le *digital skills* non sono solo un vantaggio competitivo per le imprese, ma rappresentano un'opportunità cruciale per garantire la partecipazione attiva dei lavoratori senior, creando un ambiente lavorativo più inclusivo e orientato alla valorizzazione del capitale umano in tutte le sue età.



Un ulteriore risultato emerso si sostanzia nel fatto che una delle principali barriere psicologiche per i lavoratori senior nell'acquisire competenze digitali è legata agli stereotipi negativi sull'uso della tecnologia da parte delle persone più anziane.

Spesso si crede che i lavoratori senior siano meno propensi o capaci di imparare nuove tecnologie, ma è dimostrato che il giusto approccio, come una formazione personalizzata, può superare queste barriere (Acemoglu & Restrepo, 2018; Berkowsky *et al.*, 2017). Il timore di non riuscire ad adattarsi ai cambiamenti tecnologici è una delle barriere psicologiche più comuni, specialmente tra i lavoratori senior (Singh, 2021). Tale apprensione, che può radicarsi profondamente negli individui, si manifesta spesso come una "profezia che si autoavvera", dove l'individuo, convinto di non essere in grado di affrontare l'innovazione, finisce per evitare l'apprendimento delle nuove tecnologie. Questo processo può limitare notevolmente le opportunità professionali e ridurre la produttività, creando un circolo vizioso di incertezza e frustrazione.

Gestire queste percezioni negative diviene quindi essenziale per il benessere psicologico e professionale dei lavoratori. Un approccio mirato e positivo, che includa supporto psicologico, coaching e formazione continua, può ridurre significativamente l'ansia legata all'uso delle nuove tecnologie. Creare uno spazio sicuro dove i lavoratori possano esprimere i loro timori, affrontarli gradualmente e ricevere feedback positivi aiuta a costruire fiducia nelle proprie capacità. Inoltre, il coaching personalizzato, che viene sviluppato sulla base delle singole esigenze e dei ritmi di apprendimento individuali, può stimolare una maggiore apertura verso il cambiamento e facilitare l'acquisizione di nuove competenze. L'implementazione di questi strumenti non solo riduce l'ansia digitale, ma promuove anche una cultura aziendale inclusiva, in cui ogni individuo, indipendentemente dall'età o dall'esperienza pregressa, ha l'opportunità di crescere e adattarsi con successo al mondo tecnologico in evoluzione. In questo modo, le paure si trasformano in opportunità di crescita, portando a una maggiore fiducia nel processo di apprendimento e ad un miglioramento complessivo delle performance aziendali.

Implicazioni pratiche

A questo punto, si impone una riflessione sulle implicazioni manageriali.

Mentre le discussioni si concentrano su iniziative di aggiornamento delle competenze e strategie di adattamento sul posto di lavoro, c'è una limitata attenzione sull'acquisizione delle competenze digitali da parte dei lavoratori senior. Nell'odierno contesto, la tecnologia è parte integrante della quasi totalità degli ambienti di lavoro ed è fondamentale che i lavoratori più anziani ricevano il supporto necessario per adattarsi alle tecnologie digitali, anche se non sono cresciuti con queste.

Le competenze digitali risultano essenziali per mantenere la produttività e restare rilevanti nel mondo del lavoro. Le competenze digitali sono diventate sempre più importanti per i lavoratori di tutte le età, e i lavoratori più anziani non fanno eccezione. Con l'evoluzione della forza lavoro e l'avanzamento della tecnologia, ci sono



diversi motivi per cui è cruciale che i lavoratori anziani sviluppino o migliorino le proprie competenze digitali: rimanere competitivi nel mercato del lavoro e migliorare l'*employability*, migliorare l'efficienza e la produttività, mantenere il posto di lavoro e crescere professionalmente. Le competenze digitali si collocano all'interno di un concetto più ampio legato all'Intelligenza Artificiale (IA), una tecnologia che sta rapidamente permeando tutti gli ambiti della società moderna. L'IA non solo sta trasformando il modo in cui le organizzazioni operano, ma sta anche modificando profondamente la vita quotidiana delle persone. Questo aspetto è diventato sempre più pervasivo, influenzando settori come la sanità, l'educazione, la produzione e i servizi, e generando nuove dinamiche sia nelle relazioni lavorative che nei processi decisionali.

In particolare, l'inclusione delle competenze digitali all'interno delle organizzazioni è diventata una questione cruciale, non solo per garantire la competitività e l'innovazione, ma anche per evitare di escludere intere categorie di lavoratori, come quelli senior. La mancata inclusione e la formazione insufficiente di questa fascia della forza lavoro potrebbero avere gravi conseguenze: non solo si rischia di vedere la digitalizzazione come un costo, ma si potrebbero perdere competenze fondamentali che sono spesso legate all'esperienza lavorativa e alla conoscenza approfondita dei processi aziendali.

Infatti, i lavoratori senior, pur possedendo un patrimonio di esperienza e competenze trasversali indispensabili, potrebbero trovarsi in difficoltà nell'adattarsi alle nuove tecnologie, se non supportati da adeguati programmi di formazione. Questo gap potrebbe portare a un'esclusione digitale che non solo riduce le opportunità di carriera per questa fascia di popolazione, ma crea anche un vuoto di competenze che le organizzazioni potrebbero non essere in grado di colmare facilmente.

L'integrazione delle competenze digitali nei lavoratori senior non è solo una necessità per il buon funzionamento delle organizzazioni, ma anche un'opportunità per promuovere l'inclusività e garantire una transizione tecnologica equa. Le organizzazioni che non investono nella formazione continua dei propri dipendenti rischiano di compromettere non solo l'efficienza e la produttività, ma anche la sostenibilità a lungo termine. Una forza lavoro digitale, inclusiva e competente è, infatti, uno degli elementi chiave per affrontare le sfide future in un mondo sempre più automatizzato e interconnesso.

Oltre ai vantaggi professionali, sviluppare competenze digitali può aumentare la fiducia personale dei e nei lavoratori anziani. In alcuni ambienti di lavoro, potrebbe esserci un'enfasi sui dipendenti più giovani e esperti di tecnologia, che può creare un ambiente in cui i lavoratori più anziani si sentono emarginati o esclusi. Questo può ulteriormente scoraggiarli nello sviluppo delle loro competenze tecnologiche.

Per permettere ai lavoratori anziani di adattarsi con successo, i datori di lavoro possono creare un ambiente di supporto che favorisca l'apprendimento e la crescita. Alcuni modi per farlo includono:

- Formazione personalizzata: offrire programmi di formazione specificamente progettati per i lavoratori



anziani, concentrandosi sul loro ritmo di apprendimento e fornendo risorse accessibili.

- Apprendimento flessibile: offrire opzioni sia online che in presenza, in modo che i lavoratori possano apprendere al proprio ritmo e nel proprio livello di comfort.
- Pazienza e incoraggiamento: promuovere una cultura di pazienza, in cui i lavoratori anziani non vengano affrettati, ma supportati mentre acquisiscono fiducia nelle nuove tecnologie.

Anche se i lavoratori anziani non sono cresciuti con gli strumenti digitali, possiedono esperienze e competenze preziose che possono essere migliorate attraverso la tecnologia. Concentrandosi sulle competenze digitali chiave e fornendo il supporto necessario, i lavoratori anziani possono continuare a essere contributori preziosi nel mondo digitale di oggi. Un adattamento continuo e la volontà di imparare li aiuteranno a prosperare in ambienti di lavoro sempre più orientati alla tecnologia. Costruire capitale digitale e migliorare le competenze digitali è essenziale per i lavoratori anziani che desiderano rimanere competitivi nel mondo del lavoro e adattarsi all'era digitale, aumentando anche la produttività aziendale. Investendo in queste aree, i lavoratori anziani possono aumentare la loro soddisfazione professionale, migliorare le prospettive di carriera e continuare a dare un contributo significativo alla forza lavoro.

Bibliografia

Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). The race between man and machine: implications of technology for growth, factor shares, and employment. *American Economic Review* 108 (6), 1488–1542.

Berkowsky, R., Sharit, J. & Czaja, S. (2017). Factors Predicting Decisions About Technology Adoption Among Older Adults. *Innovation in Aging*, 1(3).

Bersin, J., & Chamorro-Premuzic. T. (2019). The case for hiring older workers. *Harvard Business Review*, September 26.

Commissione Europea. (2018). Relazione sull'invecchiamento 2018: ipotesi di base e metodologie di proiezione. *Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione Europea*.

Loo, B.H., Tan, Y.Y., Hong, M. (2024). Digital Technology in Senior Entrepreneurship: A Qualitative Study. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 12(1), 190-230.

Lyons, A., Zucchetti, A., Kass-Hanna, J., Cobo, C. (2019). Bridging the Gap Between Digital Skills and



Employability for Vulnerable Populations. *T20 Japan*. Think 20.

Merriam, S. B., & Baumgartner, L. M. (2020). Learning in adulthood: A comprehensive guide. *John Wiley & Sons*.

Singh, V. (2021). Technology, Future of Work and Ageing Workforce Readiness. *International Journal of Systematic Innovation*, 6(4), 55-63.

Sulehri, I.G., Rafiq, M., & Arshad, A. (2024). Exploring the effect of information literacy skills and digital skills on knowledge sharing and research productivity. *Global Knowledge, Memory and Communication*. Warhust, C., & Hunt, W. (2019). The Digitalisation of Future Work and Employment: Possible Impact and Policy Responses. *JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology*, 2019, 1–51.