



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore

CRELI

Centro di ricerche per i problemi
del lavoro e dell'impresa



«Invecchiamento attivo e sostenibilità: le esperienze internazionali»

Claudio Lucifora (Università Cattolica & Cnel)

*Convegno: **GENERAZIONI A CONFRONTO**
Invecchiamento attivo e mondo del lavoro*

CNEL - 24 ottobre 2018

Il problema demografico

L'Italia è tra i paesi più longevi al mondo

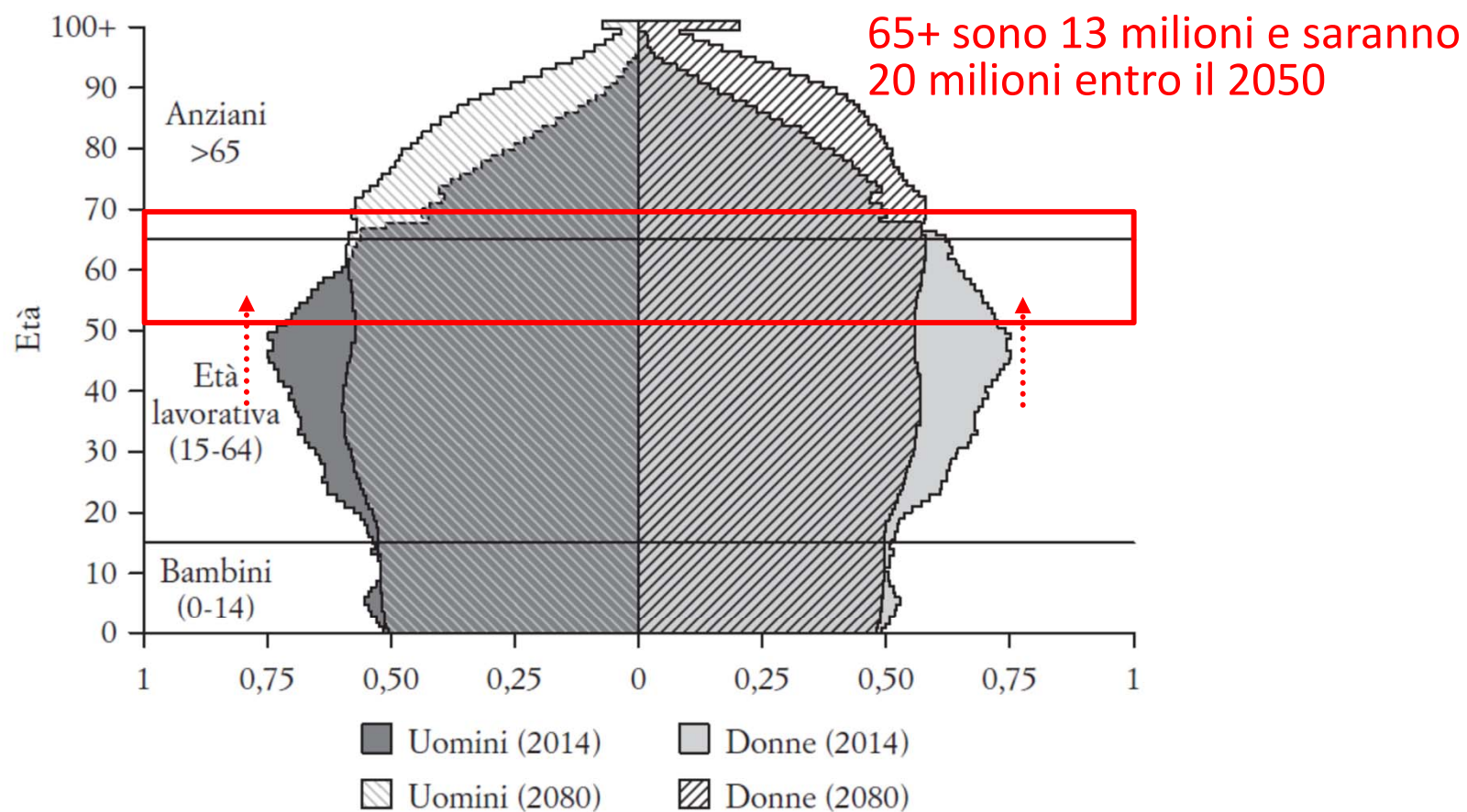
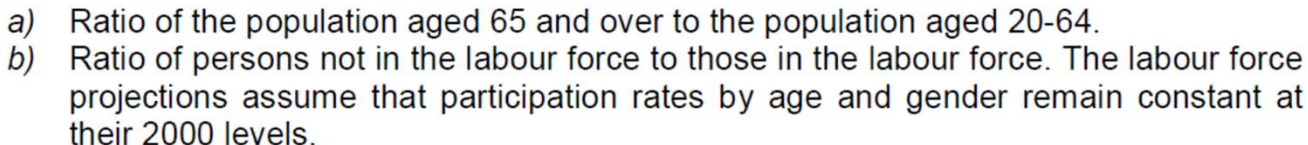


FIG. 1. Piramide dell'età, EU 28 – anni 2014-2080.

Fonte: EUROSTAT, 2015.

Live longer Work longer

- L'aumento delle aspettative di vita porta con se opportunità e sfide:
 - ✓ vivere sempre più a lungo e in buona salute (*healthy & active ageing*)
 - ✓ necessità di rendere sostenibile il rapporto tra anziani inattivi e occupati (*old-age dependency ratio*)
 - ✓ allungamento delle aspettative di vita implica anche avere carriere lavorative più lunghe (*Live longer Work longer*)
- Lavoro in età avanzata: verifica capacità funzionale, revisione mansioni, organizzazione del lavoro, orari e conciliazione, esposizione ai rischi, ergonomia e salute, pianificazione carriere, *bridge-jobs*, (pre)pensionamento



Competenze dei senior

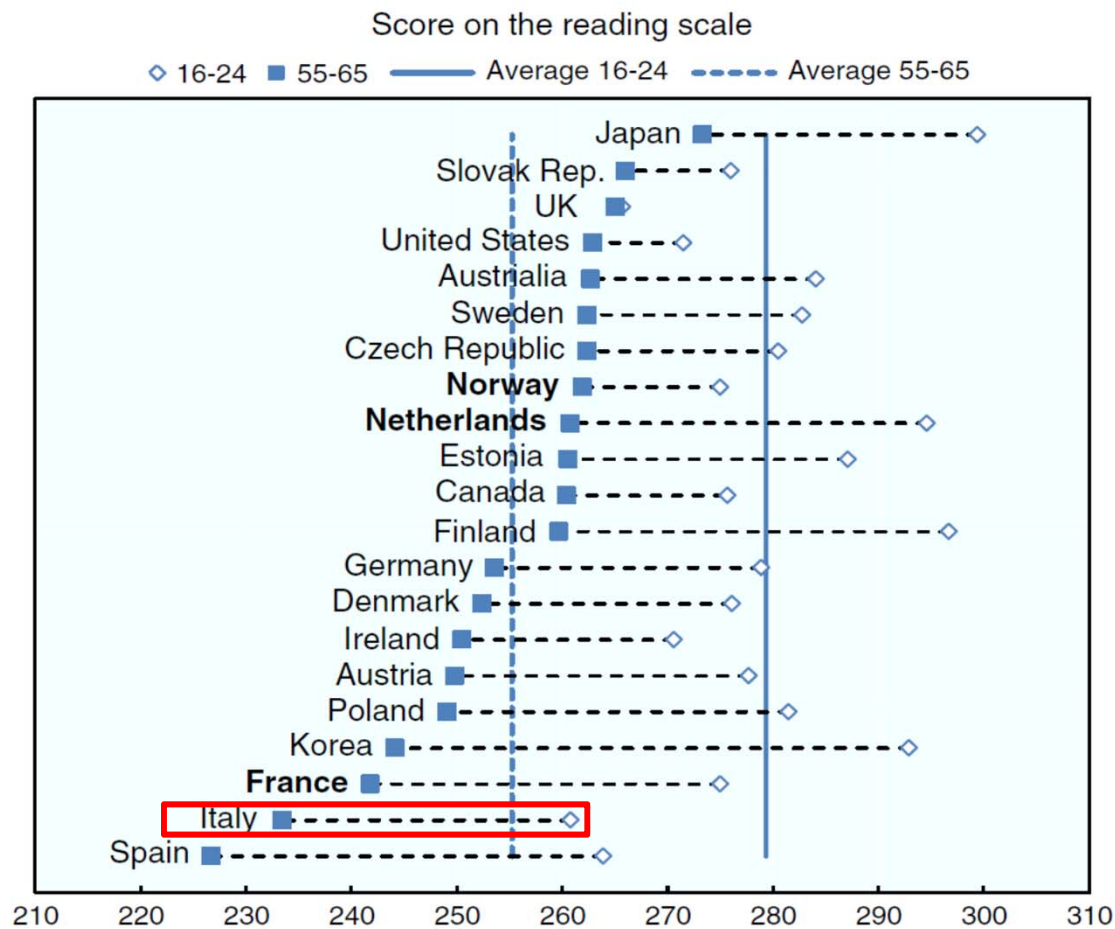


Fig. 10 Progress in literacy skills for two generations, selected OECD countries, 2012 (UK covers here only England and Northern Ireland).

Source: [OECD \(2013c\)](#), *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*, OECD Publishing, Paris

Politiche pubbliche per l'invecchiamento

Politiche pubbliche per l'invecchiamento

- Diverse fasi nell'intervento pubblico:
- **Gestione delle uscite**
 - ✓ pre-pensionamento, cassa integrazione straordinaria, percorsi di riqualificazione
- **Incentivi all'occupazione**
 - ✓ vincoli ai licenziamenti (o incentivi al *retaining*); sussidi per assunzioni di disoccupati senior (55+) di lungo periodo; *outplacement* dei senior
- **Politiche attive (employability)**
 - ✓ politiche del lavoro e accordi con le parti sociali; servizi all'impiego (orientamento, consulenza e accompagnamento); politiche intergenerazionali delle aziende; (no politiche pubbl. di prepensionamento)

Strategia 2020 - Consiglio dell'Unione europea

Formazione ed educazione continua: offrire alle donne e agli uomini di tutte le età accesso all'istruzione e alla formazione, consentendo loro di rientrare nel mercato del lavoro in lavori di qualità.

Condizioni salutarie di lavoro: promuovere condizioni e ambienti lavorativi che permettano di mantenere la buona salute e il benessere, assicurando in tal modo l'occupabilità dei lavoratori in tutto il corso della loro carriera.

Strategie di Age management: adattare le carriere e le condizioni di lavoro al mutare dei bisogni dei lavoratori nel corso del tempo, evitando quindi il ritiro anticipato.

Servizi per l'impiego indirizzati ai lavoratori maturi: predisporre servizi di *counselling*, *placement* e di supporto al reingresso nel mercato specifici per questo target.

Prevenire la discriminazione: assicurare eguali diritti ai lavoratori maturi, astenendosi dall'uso dell'età quale criterio di valutazione di idoneità; prevenire gli stereotipi negativi e le attitudini discriminatorie verso i lavoratori maturi sul posto di lavoro; mettere in risalto il loro contributo alla produttività.

Sistemi di tassazione/sicurezza sociale *employment-friendly*: modificare i sistemi di tassazione/contribuzione per assicurare che ai lavoratori maturi convenga proseguire la propria carriera, assicurando nel contempo un livello adeguato di benefici pensionistici.

Trasferimento dell'esperienza: capitalizzare la conoscenza e le competenze in possesso dei lavoratori maturi attraverso pratiche di *mentoring* e gruppi di lavoro misti giovani/anziani.

Conciliazione: adattare le condizioni di lavoro e offrire congedi sia alle donne che agli uomini, consentendo a chi deve assentarsi per assistere figli o parenti di conservare l'impiego o di rientrare facilmente nel mercato del lavoro.

Patti territoriali di attivazione (Ger)

- **«Perspective 50 Plus »**
- partnership Governo federale e Lander 62 patti occupazionali regionali, che coinvolgono 349 agenzie di collocamento (erogazione sussidi con supporto tecnico e finanziario).
 - ✓ Negoziati tra le parti sociali (flessibilità territoriale)
 - ✓ assistenza personalizzata sviluppare competenze personali;
 - ✓ interventi di formazione continua (nelle imprese); schemi retributivi specifici per i più anziani;
 - ✓ misure aziendali di trasferimento delle competenze.

Staffetta generazionale (Fr)

- «Contrat de génération»
- Legge 5/3/2014 per incoraggiare le aziende a assumere giovani; trattenere lavoratori 57+; sviluppare programmi di mentoring (trasmissione di conoscenza e competenze).
 - ✓ Imprese con meno di 300 addetti **possono** beneficiare di un sussidio (4.000-8.000€; 3 anni) per l'assunzione di un giovane e il mantenimento di un lavoratore senior
 - ✓ Imprese con più di 300 addetti **devono** negoziare entro 12 mesi (con sanzioni), un accordo con i sindacati o attivare un piano di azione per l'occupazione diretto a:
 - lavoratori senior (piani di carriera, gestione della transizione al pensionamento);
 - lavoratori giovani tra i 16 e i 25 anni (cooperazione intergenerazionale delle competenze, stabilizzazione del posto)

Formazione scolastica (Nor)

- **«Competence Reform»**

- ✓ accordo tripartito tra il Governo e le parti sociali, accesso dei lavoratori al sistema scolastico-professionale (domanda di formazione in età adulta)
- ✓ lavoratori adulti senza diploma scolastico, immigrati con diplomi e qualifiche non riconosciute in Norvegia
- ✓ riconoscimento di crediti formativi, didattica personalizzata
- ✓ diritto ad un congedo formativo per chi ha lavorato almeno tre anni, lo Stato concede prestiti di studio

Consulenza e supporto alle imprese (Fin)

- **«Finnish National Programme on Ageing Workers (FINPAW)»**
- programma nazionale (Min. Salute/Economia/ Istruzione) destinato alle imprese. Creazione sul territorio di centri pubblici forniscono consulenza alle
- imprese sui problemi della prevenzione della salute e le aiutano a tradurli in servizi e benefits aziendali per i dipendenti
 - ✓ Azioni di supporto, informazione, diffusione di buone pratiche, coordinamento tra i diversi attori
 - ✓ Coinvolgimento di figure come: occupational safety managers; occupational healthcare professionals

Alcuni casi studio ed esempi di buone pratiche

Ageing e mondo delle imprese

- ... le aziende italiane hanno oggi la forza lavoro tra le più anziane al mondo:
 - ✓ necessità di sviluppare esperienze e nuove pratiche per gestire l'invecchiamento
 - ✓ pianificazione carriera per rendere sostenibile un impiego produttivo
 - ✓ dotarsi di strumenti per garantire il contributo professionale e la sostenibilità delle carriere per i lavoratori più maturi (*Life Course Management*)
 - ✓ garantire un percorso di formazione continuo per mantenere nel tempo le competenze e abilità (*life-long learning*)
 - ✓ favorire le interazioni tra generazioni per il trasferimento di competenze e know-how (*mentoring, reverse mentoring*)
 - ✓ contrastare i pregiudizi e gli atteggiamenti discriminatori nei confronti del lavoratore anziano (*age discrimination*)

“Changing attitudes”

London & Quadrant Housing Trust (UK)

- Soc. senza scopo di lucro, fornisce servizi abitativi e comunitari ai gruppi sociali vulnerabili (famiglie a basso reddito, senzatetto, giovani adulti, persone con disabilità e anziani). Circa 900 dipendenti (68% donne).
- Pratiche di «diversity management» e contrasto alla «age-discrimination» e supporto ai più vulnerabili
 - ✓ **salute e benessere, "V-ie life"**: check per salute e stress; supporto per problemi di salute (obesità, insonnia, depressi)
 - ✓ **Benefits**: premio di presenza (1 giorno di ferie se 100%)
 - ✓ **Changing attitudes**: opuscoli e newsletter con informazioni sulle pari opportunità e politiche sulla diversità; modificare atteggiamento nei confronti dei lavoratori anziani (tutti si sentano rispettati e valorizzati) aumentando così il loro impegno.

“Exit policy, downsizing”

IBM (Italia)

- Multinazionale, opera nel campo hardware, software e servizi consulenza. Circa 8.300 dipendenti (15% executive, 30% donne).
- Politiche per facilitare la transizione al pensionamento, in ottica generale di «cost-efficiency». Creazione di società satelliti e outsourcing di personale e funzioni.
 - ✓ **Percorsi di (pre)pensionamento:** outsourcing per ridurre costi; collaborazioni e consulenze con società satellite dopo pensionamento
 - ✓ **Benefici:** trattenere e valorizzare competenze dopo pensionamento. Ridurre costi.
 - ✓ **Costi:** tagli al personale (500 addetti) deterioramento relazioni industriali
 - ✓ **Partnership e progetti pilota:** sensibilizzazione su «age-discrimination»; progetti sulla diversità; approccio di age-management per i lavoratori 50+.

«Occupational health»

Voestalpine (Austria)

- Multinazionale, opera nel settore metalmeccanico. Circa 22.000 dipendenti, 24 sedi in Austria, età media 50 anni (80% operai con turnazione notturna). Buon dialogo con le parti sociali e i «work council».
- **Iniziativa LIFE (Light-hearted, Innovative, Fit, Efficient):** mantenere i lavoratori anziani; integrazione dei giovani; trasferimento di conoscenze tra generazioni; ergonomia, sostenibilità mansioni rischiose e faticose.
 - ✓ **Formula 33:** almeno 33 ore annuali per addetto di formazione (80% partecipazione).
 - ✓ **Ability-to-work:** Sicurezza, salute, iniziative ergonomiche, *stress management*, profilazione salute per età, programmi di mentoring
 - ✓ **Turni notturni:** ridefinizione della turnazione (*age-adjusted schedules*) per addetti età 45+ e riduzione orari e turni (anche con riduzione dei salari fino al 5%).

«Ergonomics & Job design»

Continental AG (Germany)

- Multinazionale, fornitore settore automobilistico. Circa 30.000 dipendenti in Germania, età media 40 anni (15% over 50), 60% operai poco qualificati.
- **“Age-Based Workplace Layout in Serial Tyre Production” (HdA):** ridurre lo stress sul posto di lavoro; tecnologia e riorganizzazione per continuare a lavorare fino ad età avanzata.
 - ✓ **HdA:** aumento addetti 55+ (27%); massiccia introduzione di nuove tecnologie; organizzazione in squadre (*team-work*); integrazione generazionale.
 - ✓ **Job-design:** Registro età-mansione (*age-related suitability*) su tre criteri:
 - **Age-based** (lavoro fino a età pensionamento 65anni)
 - **Age-based condizionale** (ridefinizione di orari, mansioni, organizzazione del lavoro per continuare a lavorare)
 - **Non-Age-based** (per motivi di salute necessario cambiare mansione).

Conclusioni e prospettive

- L'invecchiamento in azienda è una sfida che è già in atto, è necessario attrezzarsi per dare risposte adeguate
- Il pensionamento anticipato non è la migliore risposta all'invecchiamento e all'aumento delle aspettative di vita
- Non esiste una ricetta «*one size fits all*», ogni realtà aziendale ha le proprie specificità che dipendono dal core business, dall'organizzazione del lavoro, dal personale, ecc.
- Necessario sperimentare soluzioni diverse e rivedere in corso d'opera quello che funziona e quello che non funziona
- Le parti sociali hanno un ruolo fondamentale attraverso accordi aziendali, piani di welfare contrattato, innovazione tecnologica, politiche di conciliazione ecc.
- Le politiche pubbliche possono facilitare l'implementazione di buone pratiche, supportando le transizioni, sovvenzionando la formazione continua, e garantendo il rispetto delle norme di salute e sicurezza dei lavoratori senior

Grazie per l'attenzione

Invecchiamento attivo, mercato del lavoro e benessere

Prefazione di Tito Boeri

A cura di

Lorenzo
Cappellari
Claudio
Lucifora
Alessandro
Rosina

il Mulino Studi e Ricerche

Il dibattito che si è sviluppato sui temi dell'invecchiamento e del mercato del lavoro ha messo in evidenza le controverse implicazioni delle recenti riforme del sistema pensionistico finalizzate ad allungare la vita lavorativa degli individui. Da un lato, sembrano provati i benefici dell'allungamento della vita lavorativa per favorire l'inclusione sociale e la vita attiva degli individui anche in età più avanzata. Dall'altro, emerge però una preoccupazione diffusa circa gli effetti sulla salute del lavorare più a lungo. Le istituzioni e i sistemi di welfare sono sufficientemente flessibili per gestire le diversità nelle condizioni di lavoro e salute degli individui anziani e sono in grado di tutelarne il benessere? Nel volume demografi, sociologi, economisti e medici del lavoro si confrontano, illustrando le diverse opzioni di politica economica a cui i governi possono ricorrere per rispondere alle sfide dell'invecchiamento.

LORENZO CAPPELLARI è professore di Economia politica nell'Università Cattolica di Milano. Tra i suoi libri: Brucchi Luchino e Pepi De Caleo, «Manuale di economia del lavoro» (Il Mulino, 2016).

CLAUDIO LUCIFORA è professore di Economia politica nell'Università Cattolica di Milano e consigliere esperto CNEL. Tra i suoi libri: «Salari, produttività, disuguaglianze verso un nuovo modello contrattuale?» (Il Mulino, 2017).

ALESSANDRO ROSINA è professore di Demografia nell'Università Cattolica di Milano, dove dirige il Dipartimento di Scienze statistiche. Tra i suoi libri: «Il futuro che (non) c'è. Costruire un domani migliore con la demografia» (Bocconi editore, 2016).

Appendice

Età in azienda - occupati

