

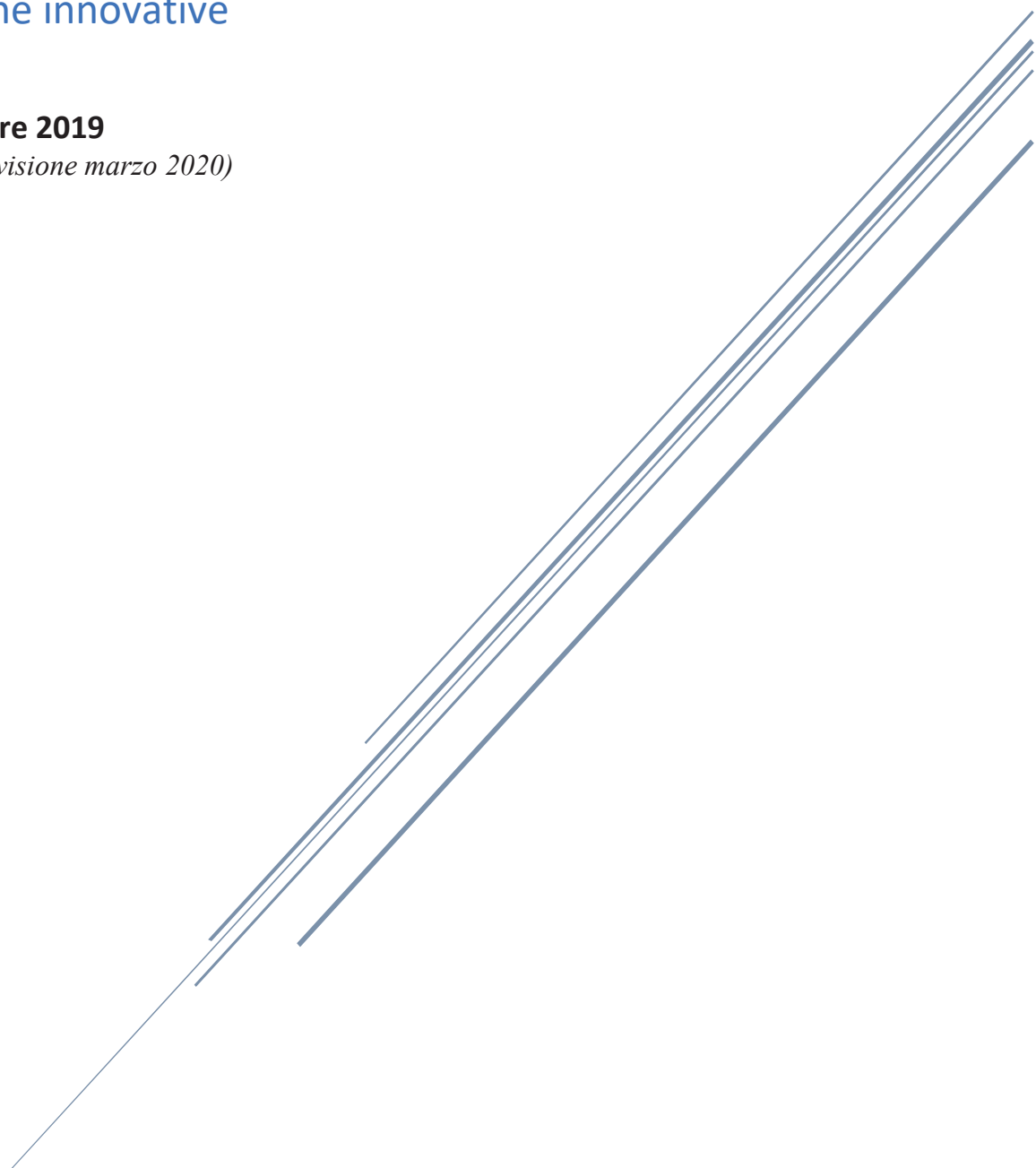
Direttore: Prof. Alessandro Rosina

COMPLESSITÀ E CAMBIAMENTI NEL MERCATO DEL LAVORO

Conoscere i processi di trasformazione per rispondere con
politiche innovative

Novembre 2019

(ultima revisione marzo 2020)



Sommario

Trasformazioni demografiche, dinamiche del mercato del lavoro e transizioni nei corsi di vita	2
PREMESSA.....	2
Le nuove generazioni.....	3
Occupazione femminile e conciliazione famiglia-lavoro	6
Invecchiamento attivo e age management	8
Sistemi esperti per gestire le fasi di passaggio	11
Le Trasformazioni demografiche in atto e impatto sulla forza lavoro	12
Dinamiche della popolazione e della forza lavoro in Italia	12
L'invecchiamento della popolazione aziendale e la valorizzazione dei senior attraverso strumenti di <i>age management</i>	23
L'active ageing come raccomandazione delle agenzie internazionali, come politica pubblica e come terreno di confronto delle parti sociali	23
Il ruolo delle agenzie internazionali	23
Le politiche dei governi in Europa	25
Il ruolo delle parti sociali	26
L'age management come nuova branca della gestione delle risorse umane	27
Buoni esempi di age-management, nei vari ambiti di gestione delle RU.....	28
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	36

Trasformazioni demografiche, dinamiche del mercato del lavoro e transizioni nei corsi di vita

PREMESSA

Siamo testimoni di trasformazioni che stanno cambiando profondamente il mondo del lavoro. Esistono molte analisi e riflessioni sul piano delle produzioni, dei mercati, delle tecnologie. Meno attenzione è stata invece dedicata ai cambiamenti che riguardano i primi attori del mondo del lavoro, ovvero le persone che lo compongono e lo fanno funzionare, in grado oggi e in futuro di fare la differenza nel successo di un'azienda o di una organizzazione. Cambiamenti che risentono dell'impatto dei processi demografici, del crescente confronto tra diversità, del mutamento delle aspettative nelle varie generazioni, della rivoluzione delle varie fasi di vita, dell'evoluzione delle modalità di organizzazione, delle esigenze di conciliazione tra lavoro e famiglia. Mutamenti che peraltro si intrecciano profondamente con quelli legati alla globalizzazione e alle tecnologie.

In questo scenario le azioni dei decisori e le politiche, con poche lodevoli eccezioni, tendono a proiettare sul futuro il passato, a riprodurre schemi consolidati che risultano però sempre più obsoleti e quindi inefficaci. In grado, nel migliore dei casi, di rallentare il cambiamento, non di indirizzarlo verso percorsi favorevoli.

È quindi importante, da un lato delineare il quadro dei cambiamenti macro, a partire dalle trasformazioni demografiche che stanno mutando lo scenario economico e sociale, dall'altro porre attenzione ai corsi di vita delle persone soprattutto sulle fasi di passaggio che se non aiutate a compiersi in modo adeguato producono vulnerabilità a livello individuale e inefficienze nel mercato (oltre a costi sociali). Gli snodi principali sono la transizione scuola-lavoro, il rapporto tra lavoro, autonomia e scelte di vita (formazione della famiglia), la gestione di una lunga vita attiva e il progressivo ritiro.

Le trasformazioni demografiche stesse pongono in particolare la sfida della valorizzazione del contributo attivo di giovani, donne e senior, superando i limiti del sistema paese già presenti prima della crisi e mettendo le basi di un più efficiente e inclusivo modello di sviluppo post-crisi.

Le nuove generazioni

L'Italia è tra i Paesi sviluppati che maggiormente hanno lasciato crescere negli ultimi decenni, in modo accentuato squilibri demografici (e non solo). Questi squilibri costituiscono un rilevante freno allo sviluppo competitivo dell'economia e rischiano di alimentare diseguaglianze generazionali, di genere, sociali e territoriali. Possono essere gestiti e superati solo passando dalla preoccupazione dei rischi legati a vincoli e costi, all'investimento sulla capacità di produrre ricchezza e benessere delle nuove generazioni, ma anche incentivando e valorizzando un contributo attivo in tutto il corso di vita (in ambito sociale e nel sistema produttivo).

Gli squilibri principali tra vecchie e nuove generazioni più che dalla consistenza delle prime sono determinati dalle fragilità (quantitative e qualitative) delle seconde.

Un caso interessante di Paese che ha contenuto il degiovanimento "quantitativo" (ovvero ha evitato gli squilibri demografici a discapito delle nuove generazioni) è costituito dalla Francia. I francesi di 50 anni sono poco meno di 900 mila e le età più giovani oscillano attorno alle 800 mila. Gli italiani di 50 anni sono circa 1 milione, quelli di 30 anni sono meno di 700 mila, gli under 18 (in qualsiasi età) meno di 500 mila. Ci troviamo pertanto, rispetto alla Francia, con un peso delle persone in età matura simile, ma con molti meno giovani.

Bassa occupazione, bassa produttività, inefficienza del welfare pubblico, hanno avuto come contrappeso finora una consistente presenza di popolazione al centro della vita attiva. La generazione più consistente dal punto di vista demografico è quella dei Baby boomers. L'apice è stato toccato nel 1964 con oltre un milione di nascite. I membri di tale generazione avevano 36 anni nel 2000, erano appena usciti dalla fase giovane-adulta e quindi nel pieno della vita lavorativa. Nel 2020 avranno 56 anni, saranno pertanto fuori dalla fase di maggiore occupazione e produttività, in transizione verso l'età più matura e progressivamente verso la pensione. La generazione dei Millennials è quella che attualmente si trova nella fase giovane-adulta (25-35 anni) e quindi destinata via via ad occupare le età centrali lavorative. Mentre però i Boomers italiani hanno una consistenza relativa maggiore

rispetto alla media degli altri paesi sviluppati (perché allora la fecondità italiana era più elevata), il peso relativo dei Millennials italiani è invece uno dei più bassi al mondo (perché nati nella fase di crollo delle nascite).

Difficile pensare ad uno sviluppo solido se nel futuro prossimo l'Italia semplicemente si troverà come oggi ma più vecchia, con i Boomers a portare il proprio ampio carico quantitativo nelle età anziane e i Millennials a riversare la propria accentuata fragilità (come indica il record di Neet) nelle età lavorative.

La capacità di continuare a crescere e rendere sostenibile il sistema sociale dipenderà, pertanto, dalla risposta che l'Italia darà alla seguente domanda: “Sarà di più quello che i Millennials andranno ad erodere come quantità nelle età centrali lavorative o sarà più l'arricchimento che saranno messi nelle condizioni di portare in termini di qualità?”.

I dati evidenziano in modo chiaro l'indebolimento in atto. I giovani-adulti con un impiego erano oltre 6 milioni nel 1997, sono scesi a 5,6 milioni nel 2007 e arrivano malapena a 4 milioni alla fine degli anni Dieci. Abbiamo quindi perso un lavoratore su tre nella fascia 25-34. Nel contempo è aumentato il numero dei lavoratori over 55, sia per motivi demografici (arrivando da coorti più consistenti) sia per crescita dell'occupazione in età matura.

L'indicatore che meglio esprime lo spreco di un paese del potenziale delle nuove generazioni è l'incidenza dei Neet. Tale categoria comprende tutti i giovani inattivi, non solo i disoccupati in senso stretto. I dati Eurostat evidenziano come l'Italia presenti uno dei più elevati valori di giovani in tale condizione (ancora attorno al 22% nella fascia 15-29 negli anni di uscita dalla Grande recessione del 2008-13), posizionandosi oltre 10 punti percentuali sopra la media europea e oltre 15 punti rispetto al dato tedesco. Solo il Trentino Alto-Adige presenta un livello inferiore a quello europeo, mentre nessuna regione italiana si avvicina ai livelli tedeschi.

Va aggiunto il fatto che il nostro paese presenta anche un numero molto elevato di Neet tardivi. Ben una persona su tre nella fase giovane-adulta (25-29 anni) è lasciata attualmente inoperosa, ovvero non studia e non ha una vera e propria occupazione. In Spagna il valore corrispondente è inferiore al 25%, in Francia è sotto il 20%, nel Regno Unito e in Germania non si arriva al 15%. Inoltre, nella fascia 30-34 si trovano in tale condizione quasi un milione di persone.

Una conferma di come la generazione dei Millennials, in procinto di entrare nella fase centrale della vita attiva del paese, stia portando con sé fragilità persistenti lo si può ottenere seguendo per coorte le dinamiche occupazionali. Per la generazione di chi aveva 20-24 anni ad inizio crisi, ovvero nel 2007 (25-29 nel 2012, attorno al momento acuto della recessione; 30-34 nel 2017, in fase di ripresa) evidenzia un rischio di intrappolamento nella condizione di Neet salito nel periodo considerato dal 21,3%, al 28,8%, fino al 29,1%. Ovvero, tale generazione è invecchiata peggiorando la propria condizione, arrivando a superare i 30 anni con un carico di fragilità record in Europa. Se nel 2007, all'età di 20-24 anni, il divario con la media europea era di 6,1 punti percentuali, risulta oggi, all'età di 30-34 anni, salito a oltre 10 punti percentuali. Detto in altro modo, gli altri Stati dopo la fase acuta della crisi sono riusciti a ridurre la vulnerabilità delle generazioni investite, mentre in Italia queste ultime si sono trovate esposte a fragilità persistenti (con effetti corrosivi personali e sociali).

Un altro paradosso conseguenza di inefficienze e contraddizioni del nostro modello di sviluppo è il fatto di avere non solo meno giovani, ma anche meno laureati tra i giovani (poco più di 1 su 5 nella fascia 30-34, si tratta del valore più basso in Europa), e nonostante ciò anche un rendimento dell'istruzione inferiore e più tardivo rispetto alle altre economie avanzate.

Più in generale, la questione che va posta al centro è quale valore va riconosciuto alle nuove generazioni nel mercato del lavoro e quale valorizzazione attribuita nelle organizzazioni e nelle aziende. Essere giovane con solida formazione risulta un valore aggiunto nei contesti più dinamici e competitivi. Questo sarà ancor più vero nei prossimi anni. Solida formazione, conoscenze aggiornate e competenze avanzate saranno, infatti, sempre più centrali per lo Sviluppo 4.0, “basato sulle risorse intangibili, sul know-how e sulle competenze – e dunque sui legami con l'istruzione e i processi di apprendimento” come ben evidenzia il Rapporto sulla conoscenza in Italia recentemente pubblicato dall'Istat. I dati presentati in tale Rapporto evidenziano, inoltre, un effetto positivo dell'istruzione di imprenditori e dipendenti: sulla capacità di stare sul mercato, sulla produttività del lavoro, sulla dinamica del valore aggiunto, sui livelli di digitalizzazione e sulla propensione all'innovazione. Non possono quindi che destare preoccupazione – non solo per il fenomeno in sé ma anche come spia di inefficienze e squilibri che vincolano al ribasso lo sviluppo del nostro paese – i dati sull'overeducation (Istat, Rapporto annuale 2018).

Occupazione femminile e conciliazione famiglia-lavoro

Il tasso di occupazione femminile (in età 15-64) è inferiore al 50% in Italia e risulta tra i più bassi in Europa, con forti differenze regionali, in particolare tra Nord e Sud del paese.

Risulta in Italia soprattutto bassa la presenza di madri nel mondo del lavoro. Alta è la percentuale di donne, soprattutto con titolo medio-basso, che lasciano il lavoro dopo la nascita di un figlio. Basso risulta, inoltre, il rientro all'aumentare dell'età del figlio più giovane.

La condizione più problematica è quella delle donne con titolo di studio medio-basso. Soprattutto tra di esse è alta la percentuale di "forza lavoro potenziale" femminile (donne escluse ma non per scelta). Alta è anche la quota di giovani donne nella condizione di Neet. Va inoltre evidenziato che negli anni della Grande recessione è aumentato in Italia il part time, convergendo verso i valori europei, ma soprattutto di tipo involontario. Basso è inoltre la copertura dei servizi per l'infanzia (oltre dieci punti sotto il target europeo fissato al 33% nella fascia di età 0-2).

La partecipazione delle donne italiane al mercato del lavoro era già, prima della crisi, tra le più basse dei paesi OCSE. Maggiori erano anche, rispetto alla media europea, le difficoltà di conciliazione. Come conseguenza di ciò l'Italia presentava una delle combinazioni peggiori tra occupazione femminile e livelli di fecondità. Qualche segnale positivo però c'era. Dovuto soprattutto al fatto che anche all'interno del territorio italiano, dal 1995 e lungo il corso della prima decade del secolo, si era messo in moto un processo che aveva visto una maggior ripresa delle nascite proprio dove più alta era la partecipazione delle donne, in presenza di maggiori strumenti e possibilità di conciliazione. Un processo ancora timido, che andava sostenuto e ulteriormente alimentato nelle regioni più virtuose ed esteso con decisione anche alle altre, in particolare nel Sud.

Nonostante il forte ritardo rispetto agli altri paesi l'evoluzione nel tempo era quindi comunque, in una certa misura, positiva. Il gap rispetto all'occupazione maschile risultava in tendenziale riduzione grazie alla maggior partecipazione delle coorti femminili più giovani e, appunto, di un crescente investimento in strumenti di conciliazione tra lavoro e famiglia. Anche se va riconosciuto che la convergenza rispetto ai valori medi occidentali risultava ancora lontana. Nessuna regione italiana, in particolare, poteva vantare nel contempo livelli di occupazione femminile e di fecondità migliori rispetto alla media europea.

La Grande recessione ha di fatto arrestato i progressi degli anni precedenti, senza far fare grandi passi indietro ma costringendo le donne a rimanere ferme su posizioni di forte svantaggio e ridimensionando le ambizioni di recupero.

Va in particolare considerato che la recessione ha colpito maggiormente i nuovi entranti nel mercato del lavoro e i lavoratori con contratti atipici (come sta facendo di nuovo ora la crisi causata dalla pandemia di Covid-19). La crescita dell'occupazione femminile, strettamente legata alla crescita di partecipazione delle nuove coorti e alle forme più flessibili, si è trovata quindi davanti ad una brusca frenata.

Nella valutazione dell'effetto differenziato per genere della crisi va poi tenuto presente il peso crescente dell'occupazione femminile straniera in alcuni settori particolari, come quello delle cosiddette "badanti", favorite da varie regolarizzazioni mirate della presenza straniera in Italia negli ultimi anni.

Nel complesso si può affermare che se in un confronto statico e aggregato l'occupazione femminile non sembra aver risentito della recessione più di quella maschile, in una valutazione dinamica e più attenta, la frenata per le donne è stata, a ben vedere, maggiore e più penalizzante. Alcune recenti indagini hanno, inoltre, mostrato come all'interno di un quadro di riduzione delle aziende della disponibilità ad assumere, ancor più accentuata sia stata la riduzione nei riguardi di donne con figli. Deve infine essere aggiunto che in un regime di risorse scarse, accentuato dalla recessione, c'è stato un rallentamento anche nell'investimento in misure di welfare e in particolare in strumenti di conciliazione, comprimendo ulteriormente le possibilità di occupazione delle donne con figli o con genitori anziani non autosufficienti.

Più in generale la crisi non ha aiutato, anzi ha ampliato ulteriormente, i grandi squilibri italiani sintetizzabili con tre "G": di genere, generazionale e geografico. Se si guarda in particolare ai tassi di inattività, che ben esprimono l'incapacità di valorizzazione delle risorse e del capitale umano, i dati Istat evidenziano in modo chiaro come i valori siano particolarmente elevati per le donne e per i giovani, risultando poi ulteriormente accentuati, per tali categorie, nel Mezzogiorno. Difficile trovare un altro paese in Europa con così tanti giovani e così tante donne fuori dal mercato del lavoro.

Un aspetto cruciale per lo sviluppo del paese è proprio la possibilità che non solo nelle grandi aziende, ma anche nelle PMI si sviluppi la consapevolezza dell'importanza di potenziare, con incentivi adeguati, gli strumenti di welfare in tema di conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita. Allo

stesso modo va favorita la valorizzazione del capitale umano, delle nuove generazioni e femminile, in sintonia con le sfide poste dall'innovazione tecnologica. Serve quindi una attenzione specifica nel piano di sviluppo del Paese verso le PMI, che ricoprono un ruolo importante nella nostra economia sotto l'aspetto produttivo e di occupazione: se lasciate da sole, in uno scenario di grandi trasformazioni, rischiano di non farsi soggetti attivi dei nuovi processi di crescita e produzione di benessere.

Sarà, infine, interessante sul versante della conciliazione valutare l'impatto del "Family act" che prevede un potenziamento non solo degli aiuti monetari alle famiglie con figli, ma anche sui congedi (compresi quelli di paternità) e sui servizi per l'infanzia.

Invecchiamento attivo e Age management

Se le popolazioni del passato erano ricche di giovani, ora sono sempre più ricche di persone mature. La riduzione delle nascite ha prodotto un restringimento della base della piramide demografica, mentre il fatto di vivere progressivamente più a lungo ha ampliato il vertice e lo ha anche spostato sempre più in alto. Le stesse singole famiglie saranno sempre più lunghe (maggiore presenza dei nonni) e più strette (meno nipoti).

Oggi nel mondo metà della popolazione ha meno di 30 anni. Prima del 2040 l'età mediana supererà i 47 in Europa, i 51,5 in Italia, salirà vicina a 23 in Africa e attorno a 34,5 nel globo intero. Gli over 65 lieviteranno dal 9 al 14 per cento su scala mondiale, in Italia passeranno dal 23 al 33%, mentre gli ultraottantenni arriveranno ad essere oltre uno su dieci. La Terra sarà quindi un pianeta abitato, molto più che in passato, da persone in età matura. Il nostro Paese è attualmente tra le avanguardie di questo processo e continuerà ad esserlo nei prossimi decenni. L'aspettativa di vita è prevista salire da 85 a 88 per le donne e da 80,5 a circa 83,5 per gli uomini. Una donna italiana arrivata a 65 anni si troverà con un'alta probabilità di proseguire fino ai 90.

Risulta evidente allora che vivremo meglio nel 2038 nella misura in cui riusciremo a trasformare la quantità di vita in più in qualità aggiuntiva. In particolare, la fascia tra i 65 e i 79 anni potrà sempre meno essere considerata "anziana". La grande maggioranza della popolazione si troverà in tale fase della vita, con buona salute, grandi energie, molti interessi, possibilità di essere economicamente e socialmente attiva. Questa spinta in avanti prodotta dalla longevità potrà essere ulteriormente

sostenuta e favorita dalle nuove tecnologie, ovvero avremo molti più “smart senior”. Ma questo potenziale positivo deve poter essere messo a frutto anche attraverso politiche adeguate che consentano a chi è oggi giovane-adulto di prepararsi per tempo ad una fase matura di successo.

Questa sfida è ancora più importante e urgente per l’Italia, che accentua il peso dell’aumento della componente anziana con una riduzione del resto della popolazione come conseguenza della persistente denatalità. Il nostro paese nei prossimi vent’anni subirà uno dei cambiamenti più incisivi sulla sua struttura per età, con profonde implicazioni economiche e sociali. In particolare, la fascia 65-74 è salita oltre i 6,5 milioni e nei prossimi anni arriverà a superare non solo la fascia 25-34 ma anche a surclassare le età pienamente adulte, arrivando entro il 2040 a oltre 9 milioni di persone, mentre la classe 35-44 scenderà sotto i 7 milioni. La generazione molto consistente dei Boomers si sposterà verso la pensione e quella demograficamente più esile dei Millennials conquisterà il centro della vita lavorativa.

Dalla capacità di valorizzare in pieno il capitale umano dei Millennials nei processi produttivi del Paese e di favorire l’invecchiamento attivo dei Boomers dipenderanno le prospettive di crescita economica e di benessere sociale nei prossimi decenni.

Squilibri come quelli prodotti nel nostro paese non si possono superare, tornando a generare crescita, se non mettendo virtuosamente e sinergicamente in campo tutte le forze mobilitabili. Il primo punto è quello della piena valorizzazione del capitale umano delle nuove generazioni. Anche portando, però, a livelli medi europei l’occupazione giovanile, il rapporto tra popolazione anziana e popolazione attiva rimarrebbe comunque uno dei peggiori nel mondo sviluppato (per la nostra demografia più debole). Dobbiamo quindi nel contempo valorizzare maggiormente una componente che sarà sempre più abbondante nei prossimi decenni, ovvero gli adulti più maturi (55-64) e i senior (65-74 anni).

Diventa quindi strategico aumentare le potenzialità di pieno impiego dei giovani ma anche favorire un meno anticipato ritiro degli anziani. Fortunatamente questo sta avvenendo non solo per la riduzione delle nascite ma anche per l’aumento della longevità e quindi del miglioramento della salute psico-fisica delle generazioni più mature.

I Paesi e aziende che saranno in grado di mettere in relazione virtuosa e integrata (di mutuo stimolo, interscambio e supporto) generazioni diverse, avranno molte più possibilità di crescere ed essere competitive. Crescere in un mondo sempre più complesso e in continuo cambiamento richiede la necessità: di acquisire una formazione solida in partenza e un atteggiamento positivo e intraprendente

nel costruire il proprio percorso professionale; di mantenere elevate le abilità che possono indebolirsi nel tempo e valorizzare l'arricchimento di esperienze e relazioni sviluppate nel proprio percorso; di cogliere l'opportunità di mutua contaminazione e cooperazione tra persone con sensibilità e competenze diverse; di mettere continuamente in discussione le mappe di lettura della realtà e le modalità di azione in essa, per raggiungere i migliori obiettivi all'interno di uno scenario con coordinate in continuo mutamento.

Senior che rimangono sul posto di lavoro solo come zavorra (sentendosi inadeguati e senza stimoli) e aziende costretti a pagarli ma senza ritorno produttivo, consentiranno magari allo Stato di risparmiare sulla spesa pensionistica, ma rischiano di peggiorare le condizioni di vita delle persone, vincolando al ribasso la competitività delle aziende. Il miglioramento delle possibilità di lavoro a tutte le età, mettendo a frutto le capacità e le competenze in ogni fase della vita, aiuta a crescere di più e meglio. Forzare invece la permanenza a lavoro in età avanzata rischia di creare squilibri nel mercato del lavoro tra giovani e anziani senza produrre crescita e nuove opportunità per tutti. Lo spostamento in avanti dell'età pensionabile deve quindi essere accompagnato da politiche di *Age management*, che stentano però a decollare nel nostro Paese.

Lo scadimento di opportunità e prerogative subito dalle nuove generazioni non è però un percorso obbligato. L'invecchiamento della popolazione non mette necessariamente in competizione lavoratori maturi e nuovi entranti, ciò avviene solo nelle economie che non crescono. Se il capitale umano viene reso leva per lo sviluppo e l'innovazione, alzando il livello della competitività di aziende e organizzazioni, si producono opportunità crescenti che vanno a beneficio di tutti. Nel mettere in atto e alimentare tale percorso virtuoso si pongono anche le premesse per una collaborazione produttiva tra generazioni e per una contaminazione virtuosa tra diversità.

Un esempio è, come già evidenziato, la Germania che sta subendo un processo di "degiovanimento" analogo al nostro ma presenta tassi di occupazione sia degli under 35 che degli over 55 superiori non solo ai nostri ma anche alla media europea. Ma non basta, la Germania per compensare il deficit di giovani di qualità e alimentare la propria crescita, attira capitale umano anche dagli altri paesi avanzati. Non è un caso che l'Italia presenti un saldo negativo tra investimento in formazione di giovani che vanno all'estero rispetto al capitale umano che attrae, mentre per la Germania tale saldo è positivo. E' la conseguenza di una diversa strategia tedesca che ha contrapposto alla riduzione

quantitativa una compensazione sul versante qualitativo, potenziando, appunto, il capitale umano delle nuove generazioni e la sua valorizzazione nel sistema produttivo.

Sistemi esperti per gestire le fasi di passaggio

Il persistente basso investimento del nostro paese in politiche attive ha come conseguenza una cronica carenza di strumenti efficaci - all'altezza delle economie più avanzate di questo secolo e delle sfide che pone questo secolo - in grado di orientare e supportare le nuove generazioni nella ricerca di lavoro. In un mondo sempre più complesso e in rapido mutamento, con un mercato sempre più dinamico, i giovani rischiano di trovarsi abbandonati a se stessi e all'aiuto delle famiglie, con alto rischio di disorientamento e di perdersi nel percorso di transizione scuola-lavoro. La conseguenza è un grande spreco di potenzialità, una dissipazione del capitale umano, un'allocazione non ottimale delle risorse nel mercato del lavoro.

I giovani con titoli di studio più basso più facilmente che negli altri paesi rischiano di trovarsi intrappolati nella condizione di Neet, mentre quelli con più alta formazione e competenze rischiano di entrare tardi e male nel mondo del lavoro, come testimoniano i dati dell'overeducation e il mismatch tra domanda e offerta di competenze.

Ma un paese con bassa occupazione femminile e crescente longevità ha bisogno di potenziare l'offerta di accompagnamento e riqualificazione che possono offrire servizi per l'impiego avanzati ed efficienti in tutte le fasi della vita, facendo da raccordo tra formazione continua, conciliazione tempi di vita e accompagnamento delle transizioni lavorative.

La Germania è un caso interessante a cui guardare perché è molto simile all'Italia dal punto di vista demografico (si pensi all'invecchiamento della popolazione) e produttivo (si pensi al ruolo del manifatturiero e all'importanza delle piccole e medie imprese). Bisogna però evitare due errori. Il primo è quello di pensare di copiare quello che fanno gli altri. Quella che va imitata è la capacità di darsi un modello solido ed efficace rispetto agli obiettivi, da monitorare continuamente. Ma poi il modello per avere successo deve essere coerente con le specificità, anche culturali, di ogni Paese. E' verosimile che in Italia possa funzionare un mix di servizi, articolati e integrati, non limitati all'operatore pubblico (che però fa da regia e garanzia di livelli minimi di qualità). Tutto cambia

velocemente, quindi ciò che oggi va fatto è quello che serve ad entrare e muoversi con successo nel mondo del lavoro nei prossimi 10 o 20 anni.

Le Trasformazioni demografiche in atto e impatto sulla forza lavoro

Dinamiche della popolazione e della forza lavoro in Italia

Il nostro paese sta attraversando una fase inedita di contrazione della popolazione nelle età lavorative centrali. Per misurarne la portata consideriamo tre diversi scenari relativi a tre diversi punti temporali: 2007, 2017 e 2027. La scelta di tali tre anni ha varie ragioni. Il dato del 2007 è precedente alla crisi economica, il dato del 2017 è l'anno base delle ultime proiezioni demografiche Istat e quello più recente per confronti internazionali (usando dati Eurostat). I dati del 2027 rappresentano lo scenario (mediano) su un orizzonte di dieci anni.

La popolazione viene distinta per genere e relativamente alle seguenti classi di età: 0-14; 15-24; 25-34; 35-44; 45-54; 55-64 e 65+, con particolare attenzione alle dinamiche nelle età attive centrali (35-54).

Come si nota in Tabella 1 la popolazione italiana è cresciuta, soprattutto grazie all'immigrazione, di circa 1,4 milioni di abitanti dal 2007 al 2017. L'ampliamento del divario negativo tra nascite e decessi, nonostante le ipotesi di flussi migratori non trascurabili nei prossimi dieci anni, consentirà sempre meno alla popolazione di crescere, ma al suo interno si sta producendo un forte cambiamento strutturale. Dal 2017 al 2027 l'ammontare dei residenti in Italia è previsto rimanere attorno ai 60,5 milioni ma con una consistente contrazione dei giovani-adulti e delle età adulte centrali e un corrispondente aumento degli over 55. Più contenuta la variazione degli under 35, la cui maggiore contrazione è avvenuta nei decenni precedenti.

In particolare, come evidenzia la Figura 1, la classe 35-44 si trova a perdere oltre 2,5 milioni di unità tra il 2007 e il 2027. E altrettanto perderà la fascia più ampia 35-54 nei prossimi dieci anni (dal 2017 al 2027).

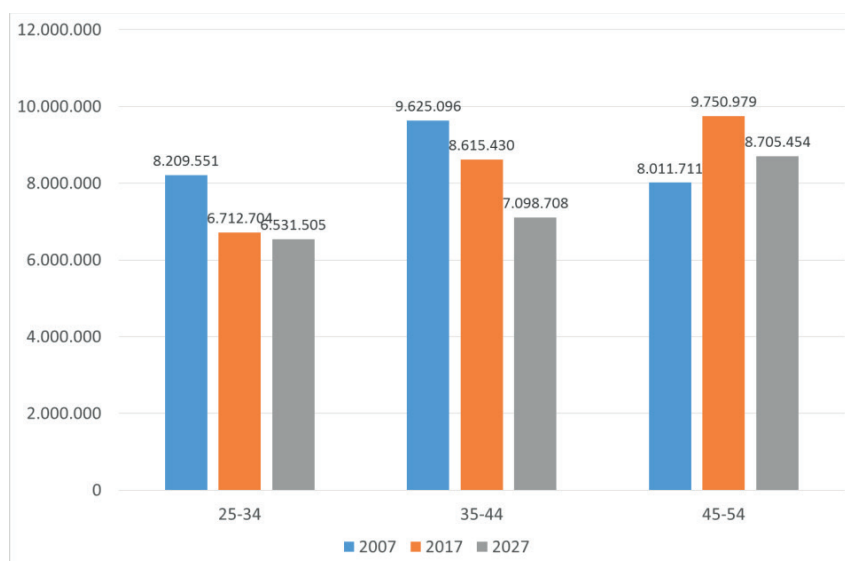
Tabella 1. Popolazione italiana per genere e classe d'età. Anni 2007, 2017 e 2027.

Valori assoluti.

	2007		2017		2027	
	maschi	femmine	maschi	femmine	maschi	femmine
0-14	4.278.614	4.043.286	4.210.071	3.972.513	3.765.348	3.495.262
15-24	3.096.615	2.954.371	3.052.851	2.842.502	3.103.644	2.858.018
25-34	4.151.807	4.057.744	3.397.119	3.315.585	3.432.811	3.098.694
35-44	4.844.736	4.780.360	4.304.098	4.311.332	3.648.845	3.449.863
45-54	3.968.235	4.043.476	4.811.950	4.939.029	4.325.510	4.379.944
55-64	3.457.812	3.661.479	3.820.770	4.083.075	4.668.936	4.909.504
65 e più	4.920.622	6.872.130	5.848.882	7.679.668	6.776.730	8.576.144
Totale di genere	28.718.441	30.412.846	29.445.741	31.143.704	29.721.824	30.767.429
Totale complessivo	59.131.287		60.589.445		60.489.253	

Fonte: elaborazione da dati Istat (demo.istat.it).

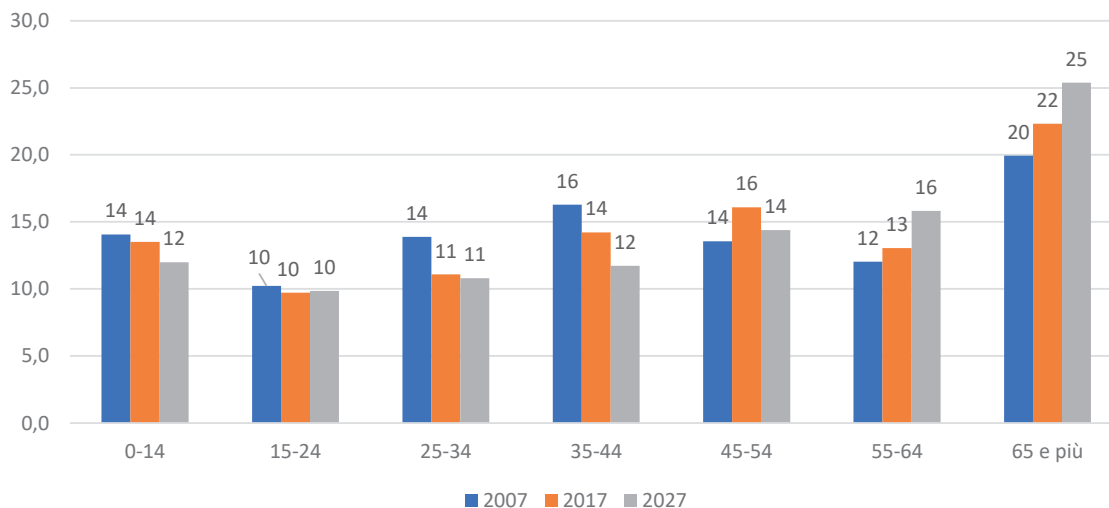
Figura 1. Popolazione per età nelle fasce centrali lavorative. Anni 2007, 2017 e 2027.



Fonte: elaborazione da dati Istat (demo.istat.it).

La Figura 2 evidenzia come è distribuita, in ciascun anno, la popolazione per età. Nel 2007 gli over 64 erano il 20%, saliti poi al 22% nel 2017 ed attesi crescere al 25% nel 2027. Analogo l'andamento della fascia d'età 55-64 anni. Di converso, la struttura della popolazione vede una riduzione di incidenza nelle fasce d'età centrali della forza lavoro: prima i 25-34enni (dal 2007 al 2017) e poi 35-44enni. Questa fascia particolarmente importante come asse centrale produttivo (per occupazione e produttività) è quella che maggiormente si riduce in tutto il periodo considerato (come ammontare, come già visto, e come incidenza).

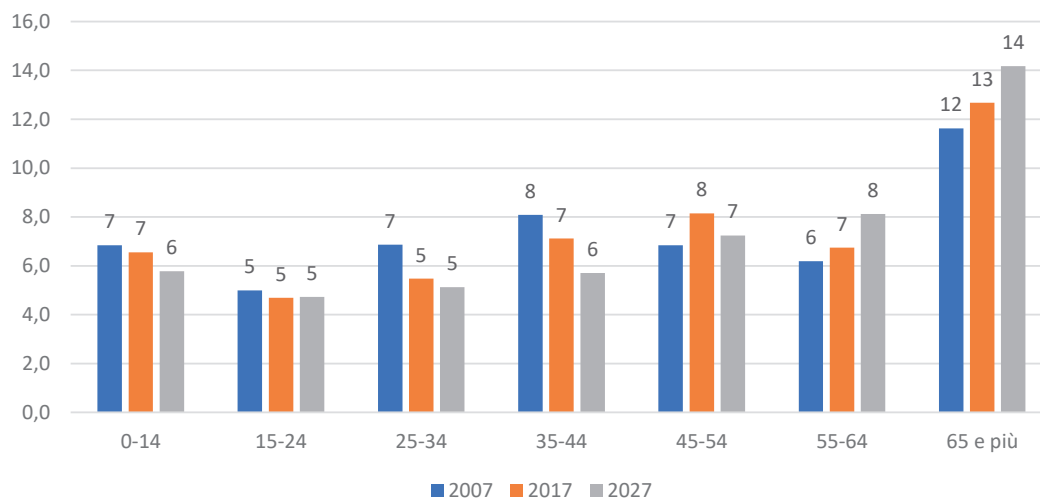
Figura 2. Distribuzione percentuale nelle varie classi di età della popolazione italiana. Anni 2007, 2017 e 2027 (fatta 100 la popolazione in ciascun anno).



Fonte: elaborazione da dati Istat (demo.istat.it).

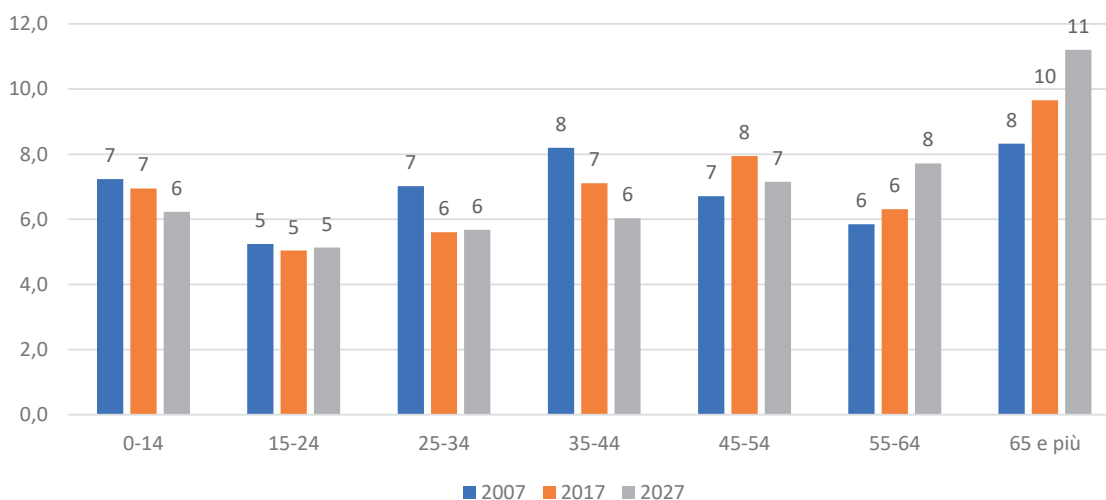
Nelle figure 3 e 4 la stessa distribuzione è distinta nei due generi. Da notare soprattutto una maggior incidenza della popolazione femminile nelle classi più anziane e una leggera prevalenza maschile nelle classi più giovani (in particolare nella classe 25-34).

Figura 3. Distribuzione percentuale della popolazione femminile. Anni 2007, 2017 e 2027.



Fonte: elaborazione da dati Istat (demo.istat.it).

Figura 4. Distribuzione percentuale della popolazione maschile. Anni 2007, 2017 e 2027.



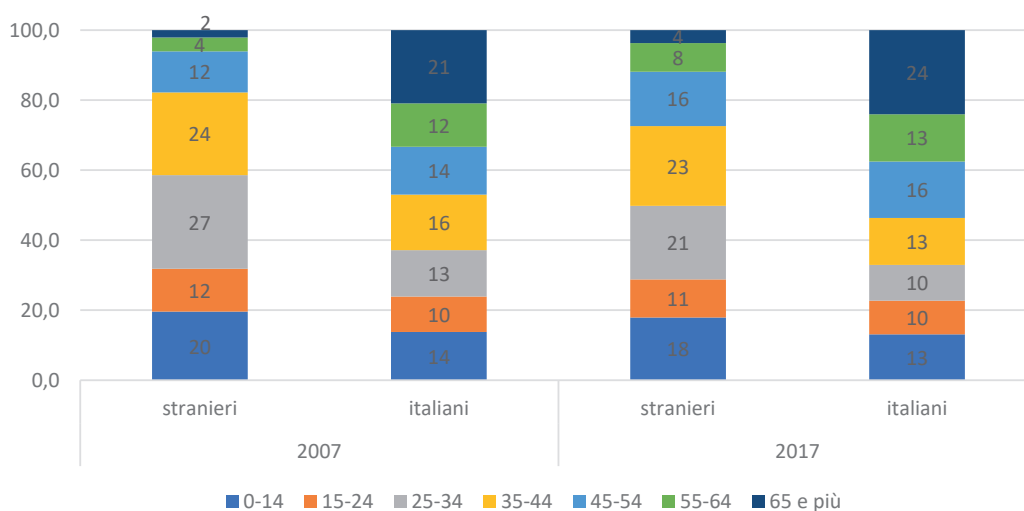
Fonte: elaborazione da dati Istat (demo.istat.it).

Data la crescente rilevanza del fenomeno, viene riportata anche la struttura della popolazione per nazionalità dei residenti in Italia. I dati Istat presi in considerazione, riferiti agli anni 2007 e 2017 (Figura 5), mostrano in quale misura la popolazione straniera sia generalmente più giovane di quella italiana. In particolare, nel 2017 all'interno della popolazione straniera la percentuale di 35-44enni è del 23%, mentre è del 13% tra gli italiani. La classe di età 25-34 è pari al 21% nella popolazione straniera e al 10% tra i cittadini italiani. Viceversa, gli over 65 sono attualmente ancora molto pochi tra gli stranieri: solo il 4% nel 2017 (erano il 2% nel 2007) a fronte di valori oltre 5 volte tanto nella popolazione autoctona.

La popolazione straniera è quindi particolarmente concentrata nelle età lavorative, compensando però solo in parte la riduzione della popolazione complessiva in tali classi di età (la riduzione evidenziata nei grafici precedenti tiene conto anche dei residenti stranieri).

Figura 5. La popolazione straniera e italiana per fasce d'età nel 2007 e nel 2017.

Valori percentuali



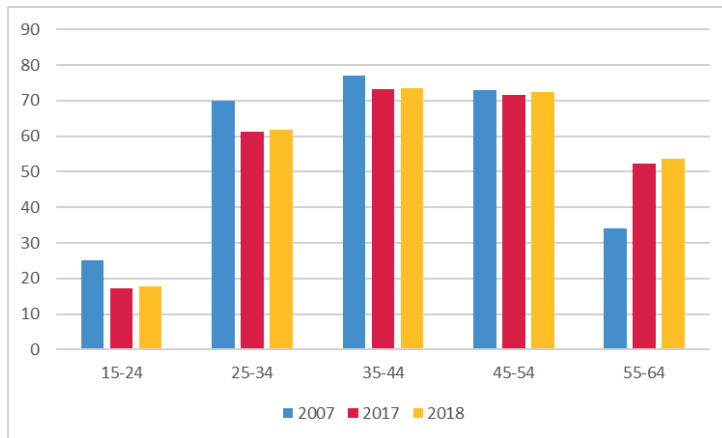
Fonte: elaborazione da dati Istat (demo.istat.it).

Infine, viene proposto uno scenario di riferimento al 2027 sugli occupati, utile per valutare l'impatto demografico sul mercato del lavoro. In tale funzione vengono applicati i tassi di occupazione per genere ed età osservati nel 2017 (Figure 6 e 7) e applicati alla popolazione del 2027. In tal modo è possibile vedere come variano gli occupati, appunto, nel caso i tassi di occupazione attuali non migliorassero (e nemmeno peggiorassero). I risultati sono riportati in Tabella 2. Per effetto delle variazioni demografiche si otterrebbe una diminuzione da 6,3 a 5,2 milioni di occupati nella fascia 35-44 e una riduzione da 7 a 6,2 milioni nella fascia 45-54. Nel complesso, quindi, una perdita di oltre 1,8 milioni lavoratori nella fascia centrale 35-54, solo parzialmente compensata dalla crescita degli over 55¹. I tassi di occupazione del 2018 risultano molto simili a quelli del 2017 (come si vede in figura 6, rimanendo sensibilmente più bassi rispetto alla media europea: figura A2) e quindi anche adottando i dati più recenti lo scenario al 2027 rimane sostanzialmente lo stesso (figura A1).

Questi dati forniscono evidenza empirica della necessità - per continuare a crescere in modo solido - di potenziare dal punto di vista qualitativo l'apporto in entrata delle nuove generazioni nelle età centrali lavorative, di migliorare le opportunità di occupazione femminile, oltre che di favorire una produttiva e soddisfacente lunga vita attiva.

¹ Se anziché i tassi di occupazione del 2017 si usano quelli del 2007 (pre-crisi) applicati al 2027, la riduzione nelle fasce lavorative centrali risulta un po' meno grave, ma anche meno compensata dall'occupazione over 55 (unica componente ad essere cresciuta sensibilmente dal 2007 al 2017).

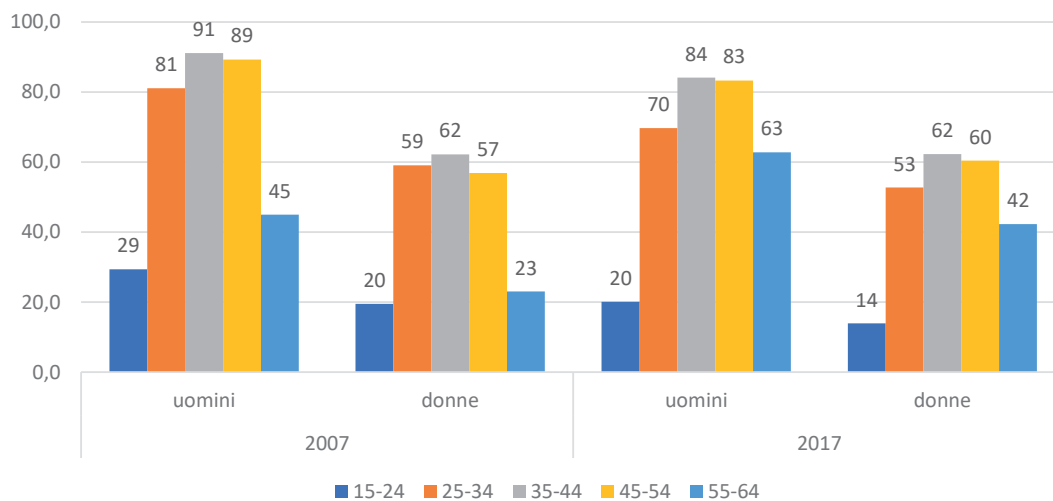
Figura 6. Tasso di occupazione per fasce d'età in Italia nel 2007 e nel 2017 (e 2018).



Fonte: elaborazione da dati Istat (dati.istat.it).

Figura 7. Tasso di occupazione per genere e fasce d'età in Italia nel 2007 e nel 2017.

Valori percentuali



Fonte: elaborazione da dati Istat (dati.istat.it).

Tabella 2. Numero di occupati nel 2017 e “scenario 0” nel 2027 per classe d’età e genere. Dati in migliaia

	2017			2027		
	<i>uomini</i>	<i>donne</i>	<i>totale</i>	<i>uomini</i>	<i>donne</i>	<i>totale</i>
15-24	613,6	395,1	1008,7	623,8	397,3	1021,1
25-34	2.367,8	1.747,3	4115,1	2.392,7	1.633,0	4025,7
35-44	3.619,7	2.686,0	6305,7	3.068,7	2.149,3	5218,0
45-54	4.008,4	2.983,2	6991,6	3.603,2	2.645,5	6248,7
55-64	2.399,4	1.727,1	4126,5	2.932,1	2.076,7	5008,8

Nota: Il numero di occupati nel 2017 è calcolato moltiplicando il tasso di occupazione (dato tratto da dati.istat.it) alla popolazione relativa alla classe di riferimento (demo.istat.it), distintamente per genere. Il numero di occupati previsto nel 2027 (“scenario 0”) corrisponde al numero di persone occupate nel 2027 senza variazione dei tassi di occupazione, ovvero applicando i tassi del 2017 alla struttura per età prevista per il 2027 dall’Istat. La popolazione media annua è stata approssimata alla popolazione di inizio anno.

APPENDICE

Figura A1 - Forza lavoro italiana. Anno 2017 e 2027 (stimata applicando i tassi del 2017 e del 2018 alla popolazione prevista dallo scenario mediano Istat).

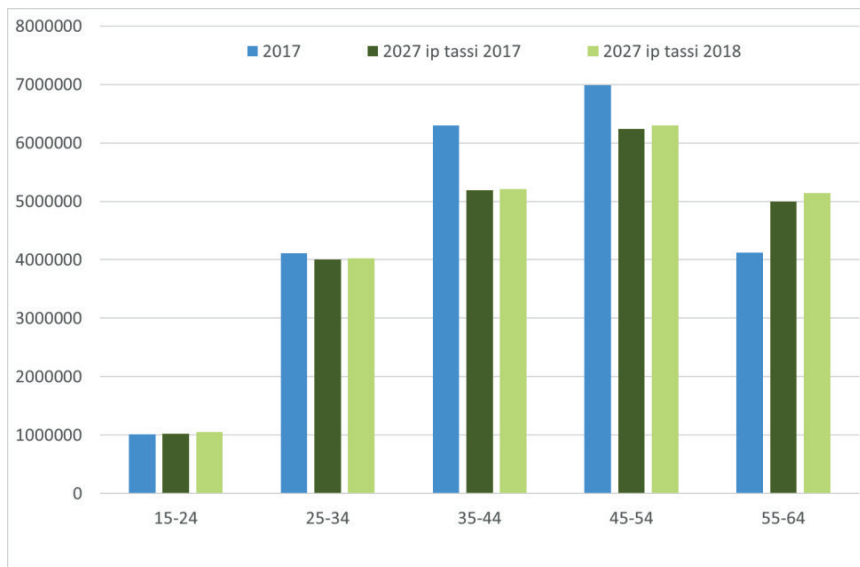
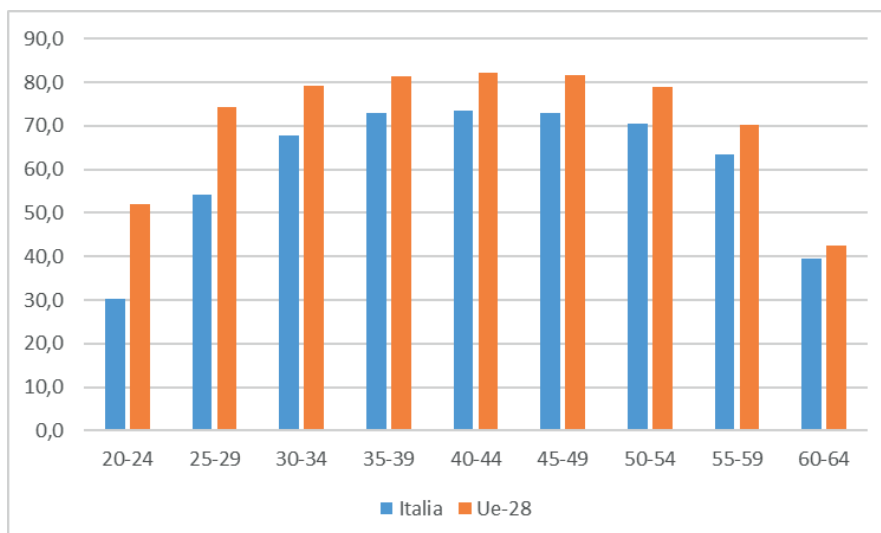


Figura A2 - Confronto tasso occupazione per età. Italia e Ue-28. Anno 2017



NOTA METODOLOGICA

Lo studio rielabora i dati forniti dall'Istat sulla popolazione residente e occupata e si svolge in due fasi. In primo luogo è analizzata la struttura per età della popolazione italiana, distinta per genere e cittadinanza: l'analisi riguarda un punto temporale precedente la crisi economica (2007) e prosegue a distanza di 10 anni (2017) e, nel futuro, secondo le stime Istat al 2027 (scenario mediano). In secondo luogo, è presentata la distribuzione per classi di età e genere della popolazione occupata e i rispettivi tassi di occupazione, a partire da tali dati e in base allo scenario mediano della popolazione al 2027 sono stimate le forze lavoro per età su tale orizzonte in ipotesi di tassi costanti (al 2017 e al 2018).

Fonte dati

L'analisi è condotta a partire dai dati sulla popolazione residente, forniti dall'Istat nel database <http://demo.istat.it/>. La popolazione residente, distinta per genere e per cittadinanza italiana e non italiana, comprende i cittadini iscritti all'anagrafe. La compagine con cittadinanza italiana è ottenuta come differenza tra la popolazione residente complessiva² e quella con cittadinanza straniera³.

La struttura per età utilizza le classi 15-24 anni, 25-34 anni, 35-44 anni, 45-54 anni e 55-64 anni, ottenute raggruppando la popolazione residente per singolo anno di età al 1° gennaio dell'anno oggetto di analisi.

Per l'analisi sulla popolazione al 2027 è stato selezionato lo scenario mediano delle previsioni probabilistiche della popolazione con base 1.1.2017 - Istat (si rimanda alla nota metodologica dell'Istat per la determinazione dello scenario mediano⁴).

² <http://demo.istat.it/pop2017/index.html>

³ <http://demo.istat.it/strasa2017/index.html>

⁴ https://www.istat.it/it/files//2018/05/previsioni_demografiche.pdf

La struttura per età della popolazione occupata è determinata a partire dai dati sul tasso di occupazione forniti dall'Istat <http://dati.istat.it/> , nella sezione Lavoro ottenute mediante l'indagine sulle forze di lavoro⁵.

⁵ <https://www.istat.it/it/lavoro-e-retribuzioni>

L'invecchiamento della popolazione aziendale e la valorizzazione dei senior attraverso strumenti di *age management*⁶.

L'active ageing come raccomandazione delle agenzie internazionali, come politica pubblica e come terreno di confronto delle parti sociali

Il ruolo delle agenzie internazionali

La necessità di una decisa risposta al cambiamento dello scenario demografico generato dall'invecchiamento della popolazione e dal contemporaneo calo delle nascite, è stata colta dall'Ocse all'inizio del secolo con quello che è stato considerato il documento cardine sull'invecchiamento attivo - *Live longer, work longer* - uno studio e un'Agenda attraverso i quali ha avvertito coloro che avevano la responsabilità del governo dell'economia dei paesi aderenti, non solo dell'opportunità di mettere in atto una serie di politiche pubbliche in materia di salute e di servizi per accompagnare l'invecchiamento della popolazione, ma soprattutto della improrogabile necessità di invertire la rotta finora seguita in materia di lavoro degli anziani: ovvero "di porre fine alle politiche, alle pratiche e alle culture che scoraggiano il lavoro in età avanzata", non solo perché queste "negano la libertà di scelta dei lavoratori rispetto a quando smettere di lavorare" ma soprattutto perché "procedere in questa direzione avrebbe potuto portare al raddoppio del numero dei pensionati per lavoratore entro il 2050" e quindi "minacciare gli standard di vita di tutti e mettere una enorme pressione sul finanziamento dei sistemi di protezione sociale" (Oecd, 2006).

Sulla scia di questa Agenda, nel 2011 il Parlamento e il Consiglio dell'Unione europea hanno stabilito che il 2012 sarebbe stato l'Anno europeo per l'invecchiamento attivo e la solidarietà tra le generazioni ha emanato una Decisione (n.940/2011/UE) per definirne gli obiettivi:

- sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza della partecipazione degli anziani alla società e all'economia, attraverso la promozione dell'invecchiamento attivo;

⁶ Sezione della ricerca realizzata in collaborazione con la professoressa Anna Maria Ponzellini

- promuovere il dibattito, gli scambi di informazione e potenziare l'apprendimento reciproco tra i paesi dell'UE, al fine di promuovere buone pratiche e sostenere la cooperazione;
- fornire un quadro favorevole all'impegno e all'azione, al fine di sviluppare attività e soluzioni innovative, ma anche di fissare obiettivi politici a lungo termine;
- lottare contro le discriminazioni basate sull'età, in particolare nell'ambito dell'occupazione.

Nell'ambito delle politiche per l'occupazione, vengono sollecitate iniziative che riguardano: l'attivazione di servizi per l'impiego mirati agli anziani; piani di scolarizzazione e formazione continua; interventi per la salute e sicurezza nel lavoro; trasferimento dell'esperienza tra generazioni; prevenzione delle discriminazioni; flessibilità degli orari per riconciliare il lavoro con la cura.

Dopo alcuni anni di costante monitoraggio dell'implementazione delle politiche di invecchiamento attivo secondo l'agenda stabilita nel 2006, il Council on Ageing and Employment Policies dell'Ocse ha varato nel 2015 una vera e propria Raccomandazione. Essa segnala la necessità per tutti i governi di realizzare una svolta verso carriere di lavoro più lunghe. L'elenco degli strumenti necessari a questo obiettivo è molto circostanziato:

- 1) nuove regole e incentivi dei sistemi pensionistici mirati a prolungare la permanenza nel lavoro in linea con l'innalzamento dell'aspettativa di vita;
- 2) la riduzione degli schemi di prepensionamento finanziati da fondi pubblici;
- 3) transizioni flessibili verso il pensionamento;
- 4) la possibilità per tutti i lavoratori di disporre di indennità di disoccupazione e di disabilità ma in modo che non costituiscano incentivo a lasciare il lavoro per chi è ancora in grado di lavorare.

Per sostenere questa svolta, la Raccomandazione richiama l'azione congiunta delle parti sociali a trovare i meccanismi più adatti per migliorare le assunzioni e il retaining dei lavoratori anziani e pone l'attenzione sul rafforzamento della occupabilità degli anziani, come obiettivo da raggiungere mediante: la partecipazione alla formazione durante tutto l'arco della vita lavorativa; la previsione di servizi di orientamento dedicati; l'aumento di investimenti nello sviluppo delle competenze da metà carriera in avanti (Oecd, 2015).

Negli stessi anni, col documento *Silver economy as a pathway to growth*, del 2014, scritto d'intesa con la Global Coalition on Aging (GCOA), Ocse esamina invece “le opportunità economiche che nascono dalla spesa privata e pubblica in rapporto all’innalzamento dell’età e ai suoi specifici bisogni” (Oecd, 2014). Col documento *Active ageing in the digital economy*, del 2015, Ocse esamina invece il problema della “crescita di coorti di età relativamente nuove alla vita digitale e della necessità di superare il gap di competenze di questi lavoratori destinati a restare più a lungo nel mercato del lavoro”, anche attraverso un diverso approccio alla formazione, che punti maggiormente alla crescita della “fiducia nell’uso delle tecnologie dell’informazione e di Internet” da parte degli ultra60 (Oecd, 2015).

Le politiche dei governi in Europa

Alla prova dei fatti, a che punto sono le politiche per il lavoro dei senior nei vari stati dell’Unione europea, rispetto a questi obiettivi e a queste agende sovranazionali? Lo stato di avanzamento delle politiche è naturalmente diversificato a seconda dei Paesi, con Olanda e Paesi nordici che hanno iniziato ad intervenire fin dalla seconda metà degli anni Novanta e Francia e altri Paesi continentali, come Belgio e Germania, che hanno introdotto politiche dalla metà degli anni Duemila, mentre diversi altri Paesi scontano sensibili ritardi.

Possiamo dire che quasi dappertutto è finita la fase caratterizzata da una pratica di pura e semplice gestione delle uscite, a volte anche precoci, dei lavoratori anziani (in Italia, tramite strumenti come la mobilità e i prepensionamenti). Questo anche come conseguenza delle riforme pensionistiche che hanno spostato più avanti l’età del ritiro dal lavoro e reso queste pratiche insostenibili.

All’opposto, dalla metà degli anni Duemila è iniziata una fase di politiche pubbliche indirizzate al retaining degli ultra50 occupati (attraverso sgravi contributivi o sanzioni ai licenziamenti oltre ad una certa età) e, contemporaneamente, alle assunzioni di anziani disoccupati di lungo periodo (attraverso premi alle imprese) . Tuttavia, non sempre e non dappertutto il sistema degli incentivi all’occupazione ha funzionato. Per questo, nel caso non sia possibile sostenere l’occupazione, la strada che è stata adottata dalla gran parte dei Paesi per le uscite sembra quantomeno l’obbligo per le imprese di farsi carico dell’outplacement del personale anziano in esubero, direttamente o indirettamente (usando agenzie esterne pubbliche o private), ma comunque sostenendone i costi.

Negli ultimi anni, si è aperta una fase ulteriore, decisamente più promettente, che è quella di politiche attive per l'impiegabilità (employability) degli anziani. Su questa strada, anche dietro le pressioni delle raccomandazioni emesse dall'OCSE (2006) e dal Consiglio dell'Unione Europea, si stanno allineando, anche se con difficoltà, la maggior parte dei Paesi. Per avere anziani "impiegabili" bisogna però costruire e mantenere le capacità fisiche e cognitive delle persone lungo tutta la vita lavorativa: si tratta di una politica di respiro, di prospettiva medio-lunga, che va regolata tramite politiche pubbliche trasversali (lavoro, istruzione, salute) e accordi tra le parti sociali. Presuppone, da un lato, un buon funzionamento dei servizi all'impiego, di orientamento, consulenza e accompagnamento e, dall'altro, una gestione efficace del knowledge, anche in chiave intergenerazionale, da parte delle aziende. E' quella che potremmo chiamare la "via alta" all'active ageing (Ponzellini, 2016).

Il ruolo delle parti sociali

In quasi tutti i Paesi, il ruolo delle parti sociali si è rivelato molto importante per fare da tramite tra la politica pubblica di sostegno dell'invecchiamento attivo e le pratiche applicate concretamente nelle imprese, per coinvolgere i datori di lavoro in uno sforzo per la soluzione del problema della disoccupazione anziana e per l'integrazione del mercato del lavoro esterno con quelli interni alle aziende.

Numerosi programmi governativi sono stati, infatti, varati attraverso intese tripartite. Alcuni esempi tra questi:

- in Norvegia, mediante un accordo tra il Governo e le parti sociali, nel 1997 è stata introdotta la Competence Reform che prevede una seconda chance scolastica per tutti i lavoratori - a costi suddivisi tra lavoratore, azienda, Stato - con lo scopo di andare incontro alla domanda di formazione in età adulta e anche di favorire il prolungamento delle carriere lavorative.
- in Germania dal 2005 è stato introdotto il programma federale Perspective 50 Plus, con l'obiettivo di attivare 200mila persone disoccupate 55-64 anni e reintegrarne almeno un quarto nel mercato del lavoro. Il programma - che ha lo scopo di togliere dall'assistenza i disoccupati anziani e dare loro l'opportunità di guadagnarsi da vivere - funziona tramite 62 Patti territoriali

negoziati tra le parti sociali, che coinvolgono 349 agenzie di collocamento e che possono implementare schemi specifici legati alle diversità territoriali.

- in Olanda, nel 2001, è stata costituita una Task Force Anziani - partecipata da rappresentanti dei lavoratori e dei datori di lavoro, da rappresentanti delle minoranze, dalle organizzazioni di anziani, da ricercatori, da amministratori locali e dai media – che ha lo scopo di identificare i fattori che possono aumentare la partecipazione al mercato del lavoro degli ultra50 e che ha prodotto una check-list di 25 domande-chiave per sensibilizzare al problema dell'età i datori di lavoro.
- in Francia, il Contrat de génération - una legge introdotta nel 2013 - ha imposto a tutte le aziende sopra i 300 dipendenti di negoziare entro l'anno, pena una multa, un accordo con i rappresentanti dei lavoratori rivolto a rafforzare contestualmente l'occupazione di lavoratori ultra57 (tramite assunzioni, piani di carriera, gestione della transizione al pensionamento) e di giovani 16-25 anni e a sviluppare contestualmente la trasmissione di conoscenza e di competenze specifiche tra i due gruppi.

Come si vede, in tutti questi casi ci troviamo di fronte a politiche di active ageing introdotte attraverso negoziati in qualche modo imposti – o almeno sollecitati - dai governi. Il loro ambito di azione a volte è nazionale ma, più spesso, veicolato attraverso un programma o un patto territoriale (solo la legge francese impone il negoziato coi rappresentanti dei lavoratori in azienda). Dalla letteratura in materia, sembra invece meno frequente l'introduzione di specifiche norme per l'invecchiamento attivo nei contratti nazionali di categoria o nei contratti aziendali (Ponzellini, 2012).

L'Age management come nuova branca della gestione delle risorse umane

Perché gestire le risorse guardando all'età

Com'è si è visto sopra, fino ai primi anni Duemila (e anche oltre), il comportamento più diffuso delle aziende europee nei confronti dei lavoratori anziani - a fronte di situazioni di ristrutturazione, cambio tecnologico o anche semplicemente a piani di turnover indirizzati a sostituire manodopera in età avanzata con giovani lavoratori generalmente più qualificati - era quello di una gestione soft delle uscite, utilizzando programmi di dimissioni più o meno incentivate. Nella maggior parte dei Paesi

questi programmi erano stati frequentemente accompagnati da forme di pensionamento flessibile, parzialmente finanziati da politiche pubbliche o da fondi aziendali o interaziendali.

Solo qualche anno dopo, dalla metà degli anni Dieci, sotto la pressione delle crisi fiscali degli stati e di conseguenti riforme dei sistemi pensionistici pubblici tutte indirizzate a spostare più avanti l'età pensionabile dei lavoratori, nelle aziende hanno cominciato a essere introdotte pratiche più complesse per la gestione dei senior. Le imprese, infatti, si sono trovate del tutto impreparate di fronte al prolungamento dell'età di lavoro e hanno dovuto confrontarsi con gli effetti dell'età sulla capacità di lavoro (work capacity), sia quella fisica che quello cognitiva (Osha-EU, 2011). Per questa ragione, hanno dovuto prendere in considerazione tutte le possibilità per utilizzare nel modo più efficiente possibile lavoratori che stavano invecchiando. Nascono così, nello spirito del “fare di necessità virtù”, le pratiche di age-management e una nuova branca della gestione del personale: l'age management. L'obiettivo di un retaining efficiente, infatti, sollecitava azioni che avevano a che fare con ambiti di gestione delle risorse molto diverse: interventi sull'ergonomia (in ambienti industriali), sull'organizzazione del lavoro (ritmi e carichi), sugli orari, sulle competenze.

Molto presto ci si è resi conto, che il fattore-età non poteva essere affrontato solo ex-post con interventi di emergenza e che sarebbe stato opportuno procedere con un approccio più razionale, basato su una strategia di anticipo che contemplasse almeno tre piani d'intervento: prevenzione della salute, contrasto all'obsolescenza delle competenze, organizzazione del lavoro più flessibile e meno faticosa. Una strategia quindi che si rivolgesse a tutti i lavoratori e in tutto l'arco della vita lavorativa, anche in ossequio ad una specifica raccomandazione dell'Ocse. L'ottica del nuovo age-management diventava quella del “life course management” (Rosina e De Rose 2014).

Buoni esempi di age-management, nei vari ambiti di gestione delle RU

Secondo la Fondazione europea di Dublino per il miglioramento delle condizioni di lavoro, l'age-management si può esercitare nei vari ambiti del cd “ciclo della gestione del personale” (Eurofound, 2006), ovvero a livello di: reclutamento, formazione lungo tutta la vita lavorativa, sviluppo di carriera, flessibilità dell'orario, promozione della salute e dell'ergonomia, ricollocazione e transizione al pensionamento.

Riportiamo qui sotto alcuni buoni esempi, raggruppati in relazione ai diversi ambiti della gestione del personale

A. Misure relative alla formazione continua e alle carriere

Nel momento in cui le politiche per i lavoratori senior compiono una svolta e da strategie per l'uscita, più o meno flessibile, dal lavoro e diventano interventi per il prolungamento della vita lavorativa, al centro si evidenzia il problema delle competenze. Due leve sono importanti per questo obiettivo. La prima è quella del costante monitoraggio delle competenze dei singoli lavoratori, la seconda è quella della cura del patrimonio di competenze che si accumulato in azienda.

Come abbiamo visto sopra a proposito delle politiche attive messe in atto dalle istituzioni, il bilancio delle competenze (skill assessment) periodico è uno strumento fondamentale di age management che, oltre ad essere inserito nei cataloghi di servizio dei centri per l'impiego pubblici e privati, dovrebbe essere utilizzato sistematicamente nelle aziende o almeno essere offerto a 45/50 anni a tutti i dipendenti sotto forma di mid-career assessment. Potrebbe infatti fornire, per tempo, informazioni utili su quali competenze rafforzare ed eventualmente quali svolte di carriera immaginare. Il bilancio di competenze sarà poi la base per interventi periodici di formazione (anche personalizzata), di (ri)pianificazione della carriera, di ripresa degli studi scolastici, di mobilità interna ed esterna.

Accordo settore bancario (Francia): supporti alla pianificazione delle carriere. Nel 2009, i sindacati e le associazioni di categoria hanno firmato un accordo-quadro specificamente dedicato a misure di accompagnamento all'invecchiamento della forza-lavoro nel settore. L'accordo ha l'obiettivo di ridurre i pre-pensionamenti e aumentare nel giro di cinque anni l'età media di uscita dei lavoratori di almeno un anno (da 58.9 a 60 anni): per monitorare questo processo stabilisce l'obbligo per ogni azienda di presentare un report annuale sull'occupazione dei lavoratori anziani. Al centro dell'intesa si colloca la politica di contrasto alla obsolescenza delle competenze che prevede una serie di misure stringenti per la professionalità:

- colloqui professionali per la programmazione della carriera a 45 anni e dopo ogni cinque anni, a richiesta del lavoratore; dai 45 anni in avanti (o con almeno venti anni di servizio);
- possibilità di ottenere uno skill assessment da una agenzia certificata e supporto logistico e materiale per avere la certificazione dell'esperienza di lavoro;

- dopo i 45 anni, priorità all'accesso alla riqualificazione professionale rispetto agli altri lavoratori; dopo i 50 anni, diritto individuale alle formazioni che va ad aggiungersi alla formazione organizzata dall'impresa; dopo i 55 anni, il training avverrà in orario di lavoro.

La seconda leva per prevenire i cali di produttività dovuti al deterioramento della professionalità, è quella della gestione del patrimonio di conoscenze dei lavoratori. Il knowledge management sarà in futuro al centro delle preoccupazioni delle aziende anche a prescindere dalla questione dell'invecchiamento della popolazione lavorativa. Nella prospettiva aperta da Industria 4.0, la conoscenza sarà sempre più un asset condiviso, perché l'innovazione tecnica – in particolare, intelligenza artificiale e big data – sono ormai in grado di produrre un'enorme mole di dati e di soluzioni tecniche e di farle circolare in tempo reale attraverso piattaforme aperte tra tutti gli appartenenti ad una organizzazione (nella quale, per conseguenza prevarranno delega, circolazione delle informazioni, alleggerimento della gerarchia).

IBM: Reverse mentoring. Il mentoring è pratica di gestione RU in cui il lavoratore prossimo alla pensione fa da trainer per il giovane neo-assunto, insegnandogli i “trucchi del mestiere” relativi alla pratica lavorativa. Nell'ultimo decennio, per far fronte al grande divario generazionale nelle competenze digitali, è emersa la efficacia di pratiche di trasferimento delle competenze nelle due direzioni: non più solo da anziani a giovani ma anche viceversa. IBM ha sviluppato a partire dal 2010 una pratica di age diversity che prevede un mentoring al contrario, in cui il mentor è più giovane del suo mentee e ha un'anzianità aziendale inferiore, ma possiede spiccate abilità tecniche ed è in grado di condividerle. Il sistema mostra i risultati più efficaci in settori professionali in cui la tecnologia è parte integrante del lavoro. Il sistema prevede un accordo formale tra i due, incontri periodici formalizzati, esercizi a casa e valutazione. In seguito IBM ha formalizzato e commercializzato questo servizio presso aziende ed enti pubblici.

B. *Misure di flessibilità dell'orario*

Ridurre gli orari disagiati e introdurre forme di flessibilità spazio-temporale del lavoro è una politica importante per tutta la forza-lavoro, ma diventa cruciale nel caso dei lavoratori senior, almeno per due buone ragioni:

- la prima è dovuta alla crescente fatica che i senior devono sostenere per lavorare durante i turni, specialmente il notturno e anche a volte per lavorare l'intera durata dell'orario standard.
- la seconda al fatto che gli over 55 si trovano spesso nella situazione di avere doppi carichi di cura, quello dei propri genitori ormai anziani e qualche volta malati o non-autosufficienti, e quello dei figli dei propri figli.
- Tali misure comprendono l'esenzione dagli straordinari, dal lavoro nel week-end e notturno, la facilitazione all'accesso allo smart-working.

Ospedale di Aalborg, reparto di Terapia occupazionale e Fisioterapia (Danimarca): prevenzione delle problematiche dell'età anziana in professioni usuranti. Nel reparto lavorano 135 persone (fisioterapisti ed ergoterapisti), l'85% donne. La maggior parte dei dipendenti ha un'età compresa tra 40 e 50 anni, solo pochi hanno oltre 60 anni: tuttavia la direzione ha pensato di prevenire i bisogni dei futuri dipendenti senior, alleggerendo il loro lavoro nella fase che precede il pensionamento e, al contempo, tenere in conto l'esigenza dei responsabili del reparto di mantenere il più a lungo possibile al lavoro professionisti qualificati ed esperti, stabilendo un pacchetto di misure che scattano al compimento dei 58 anni. In pratica i dipendenti a 58 anni avranno la possibilità di richiedere un colloquio di bilancio di carriera per discutere con il responsabile la pianificazione della loro carriera futura e avranno le stesse opportunità dei giovani di usufruire di corsi di aggiornamento. Contemporaneamente, però, potranno godere di facilitazioni dal punto di vista dell'orario di lavoro:

- orari fissi, in modo da poter pianificare meglio le loro attività di tempo libero;
- esenzione dal lavoro nei week end nel periodo delle vacanze;
- riduzione delle ore di lavoro, ottenendo un lavoro part time ma con gli stessi contributi pensionistici del full time, pagati dal datore di lavoro.

L'obiettivo è anche quello di ridurre gli infortuni e le assenze di malattia.

Nel 2030 avremo 8 milioni di grandi anziani (ultra80). Anche considerando solo gli ultra85 non-autosufficienti, la domanda di cura sulle reti di aiuto familiare – tipicamente donne tra 45 e 64 anni – è destinata ad aumentare almeno del 50% (Golini, Rosina 2011). Le politiche manageriali di conciliazione lavoro-famiglia dovranno focalizzarsi su questa popolazione aziendale, più ancora che sui giovani genitori. Assecondare le esigenze individuali legate alle fasi del ciclo di vita, come la cura di un familiare anziano o malato, potrebbe rivelarsi cruciale per attrarre e assicurare la lealtà all'azienda delle risorse più preziose. Diventa utile progettare sentieri di carriera che tengano conto delle più frequenti ricorrenze nel ciclo della vita lavorativa: rilanci dopo le pause, svolte in età matura, rallentamenti controllati a fine carriera, part time combinato con pensione. In diverse aziende, per gli ultimi anni di lavoro, sono state introdotte soluzioni innovative per agevolare la flessibilità spazio-temporale dei lavoratori: part time di vario tipo, collaborazioni, permessi, congedi, lavoro da casa.

Municipio di Helsinki (Finlandia): flessibilità degli orari per facilitare la conciliazione famiglia-lavoro. Un intervento di riequilibrio tra lavoro e impegni di cura paradigmatico proprio nel suo risultato win-win (positivo per i dipendenti ma anche per l'amministrazione è quella del Municipio di Helsinki, dove dal 2002 è stato introdotto un ampio sistema di flessibilità del lavoro che comprende: la personalizzazione dell'orario di lavoro, l'aumento o la riduzione del salario in relazione ai cambiamenti delle ore lavorate o anche della complessità dei compiti (si può passare ad attività meno impegnative o, al contrario, aggiungere ai propri compiti quello del trasferimento delle conoscenze), una settimana di congedo-fitness durante il periodo estivo per tutti gli ultra45, un congedo-età per tutti gli ultra56, fino ad un massimo di 20 giorni (a seconda dell'età, del carico di lavoro, dello stato di salute), un programma personalizzato di passaggio graduale al pensionamento (con varie possibilità: riduzione dell'orario, possibilità di mantenere i contatti con il servizio e di lavorare come istruttore o in progetti specifici dopo il pensionamento). Il nuovo sistema, che ha costi non elevati, ha nettamente migliorato il benessere organizzativo e ridotto l'assenteismo e le richieste di pensionamento anticipato. Inoltre, l'aumento della motivazione ha avuto come risultato, oltre all'aumento della produttività, il miglioramento della qualità dei servizi (Taylor, 2006).

C. Misure di promozione della salute e di miglioramento dell'ergonomia

La stragrande maggioranza delle campagne aziendali di salute delle grandi compagnie è indirizzata a incentivare nei dipendenti, fin da giovani, uno stile di vita più salutare: interventi contro il fumo, l'alcool e altre dipendenze, contro l'obesità e la vita sedentaria, piani di dieta e di fitness personalizzati. Questi programmi - che viaggiano sugli intranet aziendali o su piattaforme web dedicate - spesso prevedono la consulenza di medici, di esperti e di personal trainer. Alcune aziende garantiscono help-line confidenziali accessibili on line (o call centre telefonici) 24 ore su 24, per avere consulenza su diverse patologie, imparare a combattere lo stress o ottenere aiuto psicologico. In altri casi, le piattaforme di salute e benessere contengono forum o blog con discussioni e confronti alimentati dai dipendenti.

ATM Milano (Italia): prevenzione dell'inidoneità alla professione di autista. Fin dagli anni Novanta, ATM (azienda di trasporto pubblico milanese) ha identificato nello stress della professione dell'autista una delle cause di serie dipendenze da droga, alcool e tabacco e, più in generale, nella mancata prevenzione della salute una delle cause del grande numero di inidoneità che si verificavano tra i conducenti dopo una certa età. Dal 2014, consapevole che, in prospettiva all'allungamento della vita lavorativa, si apre per l'azienda una fase sempre più caratterizzata dall'aumento dell'età media, ATM ha varato un piano di Age Management nei confronti dei lavoratori ultra55 che vede al centro il tema della salute: all'inizio soprattutto attraverso corsi di formazione, poi attraverso campagne di sensibilizzazione direttamente sui luoghi di lavoro, infine attraverso una vera e propria piattaforma multidisciplinare gestita in partnership con l'ASL a cui accedono direttamente i dipendenti, ha dato il via ad un percorso che ha l'obiettivo di coinvolgere tutti i lavoratori sull'importanza dell'alimentazione, dell'attività fisica e di corretti stili di vita.

Salute e capacità funzionali sono la base della capacità lavorativa (work ability) di un individuo (Ilmarinen, 2009). Questo vale soprattutto quando ci riferiamo a un lavoratore manuale (un operaio) o a un lavoratore che comunque deve usare energia fisica (un'infermiera, un autista) o che lavora in condizioni di stress fisico (una commessa, un addetto alle consegne). Perché questi gruppi di lavoratori siano in grado di continuare a lavorare è necessario intervenire sulle loro condizioni ergonomiche. Come è evidente, tale intervento dovrebbe essere il più precoce possibile, i fatti ci

dicono che spesso non lo è: dopo una certa età aumentano per questi lavoratori patologie croniche, soprattutto muscolo-scheletriche, e si evidenziano picchi di assenteismo che portano a una riduzione della produttività media di questa fascia di età. L'industria dell'auto è all'avanguardia nella ricerca di soluzioni che riducano il rischio dell'abbassamento della produttività del lavoro nelle età più avanzate.

BMW (Germania): modifiche dell'ergonomia e dell'organizzazione del lavoro sulle linee di montaggio. Questa azienda è stata la prima ad introdurre cambiamenti nella conformazione delle linee di montaggio già a partire dal 2007 nello stabilimento principale di Dingolfing nella Bassa Baviera, per alleggerire il lavoro degli ultra50 attraverso modifiche dell'organizzazione del lavoro, visto che la previsione era che nel 2017 la popolazione aziendale sarebbe stata costituita dal 30% di operai ultracinquantenni. Qui è stata fatta una sperimentazione pilota su una linea di produzione di parti del cambio, coinvolgendo 42 lavoratori (la metà senior) su tre turni. La sperimentazione si è svolta in due fasi: la prima di workshop con i lavoratori, nel corso dei quali è stato loro chiesto di proporre i cambiamenti dell'organizzazione del lavoro e dell'ergonomia, la seconda per selezionare, perfezionare e sperimentare i suggerimenti dei lavoratori. Da questo processo di progettazione partecipata sono emersi tre ambiti di soluzione: cambiamenti dell'assetto delle macchine e modifiche ergonomiche (pavimenti in legno, calzature antiscivolo, sedili ergonomici, monitor orientabili, lenti di ingrandimento, piccole gru per il sollevamento dei pezzi, etc.); rotazione programmata delle posizioni, anche all'interno del turno, in base alla rilevazione dello sforzo previsto in ciascuna posizione e alla necessità di distribuire razionalmente la fatica tra gli operatori; sessioni di training con un fisioterapista per apprendere posture da tenere ed esercizi da eseguire per mantenersi sani. Questi cambiamenti, nel giro di pochi mesi hanno aumentato la produttività del 7%, non solo allineandola a quella delle linee dei "giovani" ma anche ponendola in posizione migliore rispetto ad altre. Si è poi ridotto enormemente l'assenteismo per malattia, passato dal 7% al 2; migliorato l'affiatamento tra i lavoratori e la loro motivazione attraverso l'esperienza di coinvolgimento nella progettazione (Pero, 2012).

D. Misure di transizione al pensionamento

Le trasformazioni demografiche, economiche e sociali avvenute negli ultimi decenni con il continuo aumento della speranza di vita, hanno modificato la tradizionale scansione dei cicli vitali: studio da giovani, lavoro nelle età centrali, pensione da anziani. In particolare, il dilatarsi della fase della vecchiaia ha portato con sé i noti problemi di sostenibilità economica che hanno elevato, a volte in modo consistente, la soglia del ritiro dal lavoro, ma ha anche generato un aumento della vitalità nelle persone che raggiungono la prima vecchiaia (55 anni). Questa nuova capacità di lavoro non è la stessa in tutti i lavori: per le occupazioni stressanti, faticose e usuranti dovrebbero essere prevista, a volte lo è già, un'uscita più precoce. Per tutti gli altri dovrebbe essere garantita, la possibilità di scegliere – rispettate alcune regole previdenziali – quando andare in pensione. E anche come arrivarci: se nel modo tradizionale, se riducendo l'orario progressivamente, se continuando a lavorare dopo aver raggiunto l'età pensionabile.

In Europa, molti Paesi hanno introdotto per legge schemi di pensionamento graduale che in genere prevedono la possibilità per i lavoratori, negli ultimi 3-5 anni prima dell'età di pensionamento, di passare a part time usufruendo di un anticipo di pensione più o meno corrispondente alla quota di salario perso (o comunque garantiscono un versamento contributivo figurativo). In molti casi questi sistemi sono stati successivamente giudicati poco sostenibili dalla spesa pubblica. Tuttavia schemi del genere – che prevedono una copertura salariale a carico di fondi di settore o piani pensionistici privati, sono stati introdotti in alcune grandi imprese e soprattutto in molti gruppi bancari europei.

Gruppo Intesa San Paolo: Part time per la transizione al pensionamento. Il gruppo bancario, che conta oltre 64mila dipendenti solo in Italia e 88mila nel mondo, prevedendo importanti investimenti in tecnologie finalizzate all'aumento della produttività e della redditività ma volendo agire in un'ottica di responsabilità sociale, ha siglato un Protocollo per lo sviluppo sostenibile del gruppo (1° febbraio 2017) che dedica una specifica attenzione ad alcune categorie potenzialmente svantaggiate dal cambiamento tecnologico, tra cui il personale vicino al pensionamento e/o over60. A partire da un'intesa siglata tra sindacati e ABI che allarga le competenze del FOC (Fondo di settore per l'occupazione) alla copertura del 25% della perdita salariale in caso di riduzione stabile dell'orario, il Protocollo introduce la possibilità per i lavoratori del gruppo destinati alla pensione nell'arco di due

anni a partire dalla data dell'accordo, di ottenere un part time (possibilmente verticale) con integrazione salariale e contributiva.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Golini A., Rosina A. (2011), *Il secolo degli anziani. Come cambierà l'Italia*, il Mulino, Bologna,
- Ilmarinen (2009), *Work ability – a comprehensive concept for occupational health and research*, in “Scandinavian Journal Work Environment Health”, Jan. 35(1), 1-
- Eurofound (2006), *A guide to good practice in age management*, <https://www.eurofound.europa.eu/it/publications/report/2006/labour-market-social-policies/a-guide-to-good-practice-in-age-management>
- Ministère Travail France (2013), *Contrat de generation*, <http://travail-emploi.gouv.fr/archives/contrat-de-generation/contrat-de-generation>
- Ocse (2006), *Live longer, work longer. Ageing and employment policies*, Oecd Publications, Paris,
- Ocse (2015), *Recommendation of the Council on Ageing and Employment Policies*, <http://www.oecd.org/els/emp/Ageing-Recommendation.pdf>
- Osha -European Agency for Safety and Health in Europe- (2011), *Occupational Safety and Health management in the context of an ageing workforce*, Bruxelles, http://osha.europa.eu/en/priority_groups/ageingworkers/index_html
- Pero L. (2012), *Esperienze pilota di invecchiamento attivo in corso nelle aziende*, in T. Treu, cit.
- Ponzellini A.M. (2012), *Le politiche per l'invecchiamento attivo in Europa*, in Treu T., cit.
- Ponzellini A.M. (2016), *Un lavoro piacevole è come la fontana della giovinezza*, in “Salute e Società”, n.1, pp. 99-115.
- Rosina A., De Rose A. (2014), *Demografia*, Egea, Milano.
- Taylor P. (2006), *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15*, Eurofound Publications, Luxembourg
- Treu T. (2012), *L'importanza di essere vecchi. Politiche attive per la terza età*, Il Mulino, Bologna.