



La valorizzazione
dei lavoratori maturi
(over 50): una sfida
per le politiche
pubbliche e per
le strategie delle
organizzazioni



Il Italialavoro



RAPPORTO DI RICERCA

***LA VALORIZZAZIONE DEI LAVORATORI
MATURI (OVER 50):
UNA SFIDA PER LE POLITICHE
PUBBLICHE
E PER LE STRATEGIE DELLE
ORGANIZZAZIONI***

**UNIVERSITÀ CARLO CATTANEO – LIUC
CASTELLANZA, NOVEMBRE 2007**

Il presente documento costituisce il rapporto di analisi e proposte conclusivo della ricerca “La valorizzazione dei lavoratori maturi (over 50): una sfida per le politiche pubbliche e per le strategie delle organizzazioni” promossa da Italia Lavoro e condotta dal gruppo di lavoro dell’Università Carlo Cattaneo – LIUC. Questo documento è finalizzato alla presentazione e discussione nell’ambito del workshop programmato per il 14 e 15 dicembre 2007.

Il rapporto è stato curato dal gruppo di lavoro dell’università cattaneo – liuc composto da:

ELIANA MINELLI

GIANFRANCO REBORA

MANUELA SAMEK

GIANMARIA STRADA

NICOLETTA TORCHIO

Il gruppo di lavoro dell’Università Carlo Cattaneo – LIUC ringrazia tutti coloro che, attraverso proposte, osservazioni e confronti di idee, hanno contribuito a stimolare una riflessione non convenzionale e ad aprire nuove prospettive di azione per valorizzare realmente il lavoro di chi è “troppo vecchio per lavorare e troppo giovane per andare in pensione”.

INDICE

PREMESSA: I CONTORNI DEL PROBLEMA.....	7
---	----------

CAPITOLO 1 – LE EVIDENZE EMPIRICHE: DATI DI FATTO, RISULTATI DELLE RICERCHE, SCHEDE SU INTERVENTI IN ATTO AI LIVELLI AZIENDALI

1. LA TRANSIZIONE DEMOGRAFICA IN ITALIA	10
1.1 LA POPOLAZIONE RESIDENTE E IL TASSO DI FECONDITÀ IN ITALIA.....	11
1.2 LE PREVISIONI DEMOGRAFICHE NAZIONALI.....	14
2. GLI OBIETTIVI DI LISBONA PER IL 2010	20
2.1 LE CIFRE NELL'EUROPA A 25.....	21
2.2 LE CIFRE IN ITALIA	21
3. LONGEVITÀ E RELAZIONE TRA PRODUTTIVITÀ ED ETÀ DEI LAVORATORI.....	24
4. L'ATTEGGIAMENTO DEI SOGGETTI INTERESSATI E DELLE PARTI SOCIALI : IL RISCHIO DELL'AMBIGUITÀ.....	34
5. INTERVENTI E POLITICHE AZIENDALI	38

CAPITOLO 2 – I LAVORATORI MATURI IN LOMBARDIA

1. IL QUADRO OCCUPAZIONALE DELLA POPOLAZIONE OVER 50: UN CONFRONTO TRA LOMBARDIA, ITALIA ED EUROPA	43
2. OVER 50 E MERCATO DEL LAVORO.....	48
2.1 CHI SONO I LAVORATORI OCCUPATI?	51
2.2 CHI SONO GLI INATTIVI IN ETÀ LAVORATIVA?.....	56
2.3 CHI SONO I LAVORATORI DISOCCUPATI?	60
BOX 1 – DISOCCUPATI E INATTIVI INVOLONTARI: DI QUANTO CRESCEREBBE L'OCCUPAZIONE SE TROVASSERO UN LAVORO?.....	67
3. L'USCITA PRECOCE DAL MERCATO DEL LAVORO E IL RUOLO DEGLI AMMORTIZZATORI SOCIALI.....	69

3.1	L'INDENNITÀ DI MOBILITÀ	71	
3.2	L'INDENNITÀ DI DISOCCUPAZIONE	74	
3.3	LA CASSA INTEGRAZIONE	76	
	BOX 2 – LA CIGS IN DEROGA PER I LAVORATORI MATURI LOMBARDI NEI PRIMI MESI DEL 2007	80	
3.4	IL PREPENSIONAMENTO	82	
ALLEGATO 1: TABELLE AGGIUNTIVE AL PAR.1.....		86	
 CAPITOLO 3 – LA LOTTA ALLA DISCRIMINAZIONE IN ITALIA E IN EUROPA			
1. IL QUADRO NORMATIVO SULLA LOTTA ALLA DISCRIMINAZIONE IN EUROPA			88
2. IL QUADRO NORMATIVO SULLA LOTTA ALLA DISCRIMINAZIONE IN ITALIA			89
3. MISURE SPECIALI.....			91
3.1	L'ITALIA	91	
3.2	LA LOMBARDIA.....	91	
4. LA GIURISPRUDENZA.....			92
4.1	ORIENTAMENTI DELLA CORTE EUROPEA DI GIUSTIZIA	92	
4.2	ORIENTAMENTI RECENTI DELLA GIURISPRUDENZA ITALIANA DI MERITO	95	
 APPENDICE AL CAPITOLO 3 – AGE DISCRIMINATION IN THE EUROPEAN UNION. AN UPDATE ON PROGRESS TOWARDS IMPLEMENTATION IN MEMBER STATES			
1. HISTORY OF THE EU DIRECTIVE.....			97
2. THE DIRECTIVE			99
3. VARIATION OF APPROACH BETWEEN MEMBER STATES.....			101
3.1	BELGIUM.....	101	
3.2	FRANCE.....	104	
3.3	GERMANY	107	
3.4	ITALY	110	
3.5	SPAIN	112	
3.6	IRELAND.....	114	

3.7	UNITED KINGDOM.....	117
4.	WHAT OF THE FUTURE?	121
5.	HOW WILL THIS ALL WORK IN PRACTICE?	128
6.	IMPLICATIONS OF EMPLOYING MORE OLDER WORKERS	132
7.	AN ACTION LIST FOR A MULTINATIONAL EMPLOYER:.....	135
8.	EVERSHEDS/CRANFIELD SURVEY AGE AT WORK 2005.....	137

CAPITOLO 4 – LE POLITICHE ATTIVE PER I LAVORATORI OVER 50: SCHEDE DI APPROFONDIMENTO SU ALCUNI PAESI EUROPEI

1.	DANIMARCA	156
2.	FINLANDIA	167
3.	FRANCIA	180
4.	GERMANIA	188
5.	PAESI BASSI	199
6.	REGNO UNITO	207
7.	SVIZZERA	210

CAPITOLO 5 – PROPOSTE E LINEE DI INTERVENTO

1.	POLITICHE DI SISTEMA E STRATEGIE AZIENDALI DI AGE MANAGEMENT: UN PROCESSO INTEGRATO DI GESTIONE DEL CAMBIAMENTO A DIVERSI LIVELLI DI INTERVENTO	222
2.	LE POLITICHE DI SISTEMA	224
2.1	LE POLITICHE PREVIDENZIALI E LA FLESSIBILITÀ: ETÀ DI PENSIONAMENTO, FORME DI PENSIONAMENTO PARZIALE, CUMULO DEI REDDITI	226
2.2	INTERVENTI E POLITICHE SANITARIE ORIENTATE ALL'ACTIVE AGEING.....	228
2.3	I NUOVI ASSETTI CONTRATTUALI E RETRIBUTIVI	230
2.4	LA PREFERENZA PER POLITICHE ATTIVE DEL LAVORO RISPETTO ALLA GESTIONE DELLE CRISI.....	231
2.5	LA PROMOZIONE DI UN SISTEMA EFFICACE DI FORMAZIONE CONTINUA.....	233
2.6	LA TRADUZIONE DELLE NORME LEGISLATIVE ANTIDISCRIMINAZIONE IN PROVVEDIMENTI DI VALENZA OPERATIVA	235
2.7	LA PROMOZIONE DELL'EQUILIBRIO VITA LAVORO.....	238

2.8	GLI INTERVENTI DI COMUNICAZIONE E DI PROMOZIONE DI UN CLIMA GENERALE D'OPINIONE FAVOREVOLE	241
3.	LE STRATEGIE DI AGE MANAGEMENT DELLE ORGANIZZAZIONI	243
3.1	GESTIRE LA DEMOGRAFIA AZIENDALE	247
3.2	INNOVARE NEL DISEGNO DEI COMPITI	250
3.3	UTILIZZARE IL PERFORMANCE MANAGEMENT	252
3.4	GESTIRE GLI SPAZI E I TEMPI DEL LAVORO.....	253
3.5	AZIONARE LA LEVA DELL' APPRENDIMENTO E DEL TRASFERIMENTO DELLE CONOSCENZE	254
3.6	COSTRUIRE UN AMBIENTE DI DIALOGO FAVOREVOLE ALLA DIVERSITÀ.....	256
3.7	GESTIRE LA MOBILITÀ E L' OUTPLACEMENT.....	259
	APPENDICE AL CAPITOLO 5 – SINTESI DEI FOCUS GROUP	262
3.	SINTESI FOCUS GROUP DEL 29 MAGGIO 2007	264
3.	SINTESI FOCUS GROUP DEL 15 GIUGNO 2007.....	275
3.	SINTESI FOCUS GROUP DEL 29 GIUGNO 2007.....	286
	BIBLIOGRAFIA GENERALE	296

PREMESSA: I CONTORNI DEL PROBLEMA

La transizione demografica si manifesta nei paesi sviluppati attraverso due principali fenomeni, la caduta del tasso di fertilità e l'incremento dell'aspettativa di vita. Si tratta di cambiamenti molto intensi e avvenuti in fretta, nel giro di due decenni, con la spinta della scienza e della tecnologia che hanno prodotto grandi miglioramenti nella cura della salute. Essi si accompagnano a tensioni e squilibri generati dai forti flussi migratori, provenienti dai paesi meno sviluppati la cui popolazione è fortemente aumentata nello stesso periodo.

Tutto questo sconvolge molti aspetti della vita sociale, ma soprattutto incrina la sostenibilità dei sistemi del welfare e della previdenza in particolare, dato che il numero delle persone nelle classi di età oltre i 60 anni si avvia a superare quello delle fasce di età più giovani, sotto i 25 anni.

Un recente rapporto per la Commissione europea ("Ageing and Employment - Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment") evidenzia che i paesi che sembrano destinati a fronteggiare i più gravi problemi legati al cambiamento demografico sono ancora poco consapevoli delle sfide che hanno davanti.

Proprio l'Italia è esplicitamente citata come il primo esempio di questa situazione, che la accomuna a Polonia, Lituania e Ungheria (Warwick University- Economix Munich, 2006), ma che riguarda in pratica tutta l'Europa.

Le cause di questo ritardo sono diverse e possono essere ricondotte alla presenza di una serie di ostacoli, sia di natura strutturale che di ordine culturale, presenti sia a livello di sistema sociale che delle organizzazioni di vario genere.

Meglio ancora delle tante analisi sociologiche e statistiche, la grande letteratura europea ci offre una vivida rappresentazione dell'impatto culturale e sociale del cambiamento legato alla transizione demografica. Così il premio Nobel José Saramago, nel romanzo *Le intermittenze della morte*, attraverso l'espedito di simulare l'improvvisa interruzione della funzione fondamentale della morte nel favorire il ricambio sociale e l'ordinata rotazione delle generazioni pone efficacemente il problema della ricerca di nuovi equilibri demografici che sembra altrimenti destinato ad essere eluso.

Sappiamo che lo stile narrativo dello scrittore portoghese prospetta situazioni non realistiche, anzi assurde e impossibili, cogliendone poi le implicazioni con spietato realismo e massima attenzione ai dettagli concreti. È un metodo, o un gioco, che si rivela particolarmente utile per innescare riflessioni non convenzionali anche sulle problematiche delle moderne istituzioni e organizzazioni, proprio perché queste divengono facilmente luoghi di conformismo, informati da un pensiero unico, che possono beneficiare fortemente da uno stimolo a rovesciare le prospettive, a vedere le cose da un diverso punto di vista.

Se il lettore accetta di confrontarsi con queste situazioni impossibili, allora “tutto diventa implacabilmente logico” e ci si apre a una lettura più profonda di situazioni che, presi dall’inerzia della normalità, non siamo capaci di considerare se non superficialmente finendo per aderire ad una visione appiattita della vita e dei rapporti sociali.

Questo avviene in modo esemplare nel romanzo citato, che ci sbatte in faccia le contraddizioni di una società “divisa tra la speranza di vivere sempre e il timore di non morire mai” e che non riesce tra l’altro a risolvere il contrasto tra le due opposte retoriche sul destino degli anziani nella sfera del lavoro, che chiedono loro da un lato di “lasciare spazio ai giovani”, dall’altro di “posporre il pensionamento per alleviare gli oneri della previdenza”.

“Con il passar del tempo, non solo ci saranno sempre più anziani ricoverati nelle dimore del felice occaso, ma ci vorrà sempre più gente per occuparsene, con il risultato che il triangolo delle età si capovolgerà rapidamente, una massa gigantesca di vecchi lassù in cima, sempre in crescita, che inghiotte come un pitone le nuove generazioni, le quali a loro volta, per lo più convertite in personale di assistenza e amministrazione delle dimore del felice occaso, dopo avere sprecato la parte migliore della loro vita a badare a vecchiarci di tutte le età, sia le normali, sia le matusalemliche, folle di genitori, nonni, bisnonni, trisavoli, tetravoli, pentavoli, esavoli, e così via, ad infinitum, si raduneranno, una dopo l’altra, come le foglie che si staccano dagli alberi e vanno a cadere sulle foglie degli autunni trascorsi...”

La sfida posta dalla morte agli uomini apre quindi su un orizzonte ampio di riflessioni. L’ordinato processo rotativo delle età ha un ruolo fondante per il benessere, sia della società che delle organizzazioni. E in questa chiave la situazione descritta dal romanzo è meno assurda di quanto appare, se consideriamo i forti cambiamenti demografici in

atto in Europa. Sono cose che tutti sappiamo ma di cui stentiamo a cogliere le implicazioni, almeno prima che si manifestino in modo forte.

Le forze oggettive della trasformazione, come il calo delle nascite, l'innalzamento dell'età media della popolazione, l'incremento della speranza di vita in buone condizioni di salute, i progressi delle pratiche sanitarie, l'innovazione tecnologica e organizzativa che riduce i livelli richiesti di stress e fatica giocano tutte a favore dell'impiego lavorativo delle classi di età mature che possono far fronte alle prestazioni richieste senza essere più di tanto ostacolati dai fattori legati al naturale indebolimento fisico.

Assorbire positivamente la trasformazione dell'ordine demografico che ormai si profila significa però realizzare un grande processo di cambiamento con manifestazioni che interessano gli individui, le famiglie, gli ambiti di relazione quotidiana, le organizzazioni piccole e grandi, i più ampi aggregati sociali ed economici. Un cambiamento che implica una discontinuità di tipo culturale, che affronta e si scontra con abitudini, convinzioni, paradigmi concettuali assai diffusi e radicati. Che ha a che fare alla fine con la problematica del potere, nelle organizzazioni e nella società.

Agire sui rapporti tra generazioni, svilupparne il potenziale insito nell'interscambio, nell'integrazione e nella collaborazione, superarne gli elementi di incomunicabilità e di conflitto distruttivo, significa riuscire a produrre un distacco dalle esperienze e dai riferimenti del passato, aiutare quantomeno un numero significativo di persone, appartenenti a varie classi di età, a liberarsi di questo retaggio.

Nel presente rapporto di ricerca si affronta quindi la tematica della transizione demografica nei suoi riflessi e manifestazioni nel mondo del lavoro, con particolare riguardo alla situazione italiana, inserita nel contesto europeo e mondiale. La valorizzazione del lavoro delle classi di età mature e anziane è il focus di riferimento principale, che si cercherà di sviluppare con attenzione sia al livello delle politiche pubbliche o di sistema, sia a quello delle linee di azione nell'ambito delle organizzazioni private e pubbliche.

CAPITOLO 1 – LE EVIDENZE EMPIRICHE: DATI DI FATTO, RISULTATI DELLE RICERCHE, SCHEDE SU INTERVENTI IN ATTO AI LIVELLI AZIENDALI

1. LA TRANSIZIONE DEMOGRAFICA IN ITALIA

L'Italia è seconda solo al Giappone per la percentuale di popolazione anziana sul totale dei suoi abitanti, secondo quanto ha rivelato lo scorso 11 luglio 2007 una relazione del governo nipponico.

Secondo la relazione, svolta su un campione di 37 paesi con oltre 30 milioni di abitanti ciascuno, la popolazione italiana di età superiore ai 65 anni è il 19,7 per cento del totale, superata solo da quella giapponese, che mostra una percentuale del 20,1, mentre al terzo posto si piazza la Germania con il 18,8.

Nonostante questi dati, come ha recentemente ribadito il governatore della Banca d'Italia, nel nostro paese il tasso di occupazione nella fascia di età tra 55 e 64 anni supera di poco il 31%: oltre 10 punti in meno rispetto alla media dell'Unione Europea e quasi venti punti al di sotto dell'obiettivo fissato per il 2010 e condiviso dall'Italia al Consiglio europeo di Lisbona nel 2000.

Ma le proiezioni demografiche indicano che il picco della percentuale di anziani sul totale della popolazione italiana sarà raggiunto tra il 2025 e il 2035, quando le generazioni dei baby boomers entreranno progressivamente nella fascia d'età degli ultracinquantacinquenni. Nel 2005 si è raggiunto il massimo storico della percentuale di popolazione tra i 25 e i 55 anni mentre si prevede che la fascia d'età più giovane, fino ai 25 anni, decresca progressivamente, per poi risalire intorno al 2050, quando comunque la popolazione italiana originaria sarà complessivamente e significativamente diminuita.

Ovviamente, il problema non si circoscrive ai paesi a più precoce sviluppo economico ma investirà progressivamente tutte le aree più dinamiche, nelle quali attualmente la

popolazione sotto i trent'anni è largamente prevalente: si stima che in Cina, nel 2040, la percentuale di ultrasessantenni sarà più grande di quella degli Stati Uniti; tale stima appare assolutamente fondata, in considerazione del fatto che queste generazioni sono già nate e i tassi di speranza di vita sono crescenti (Giarini, 2005). Nel giro di pochi decenni, per effetto della progressiva industrializzazione, la struttura demografica mondiale tenderà ad allinearsi sul modello dei paesi occidentali più evoluti.

1.1 La popolazione residente e il tasso di fecondità in Italia

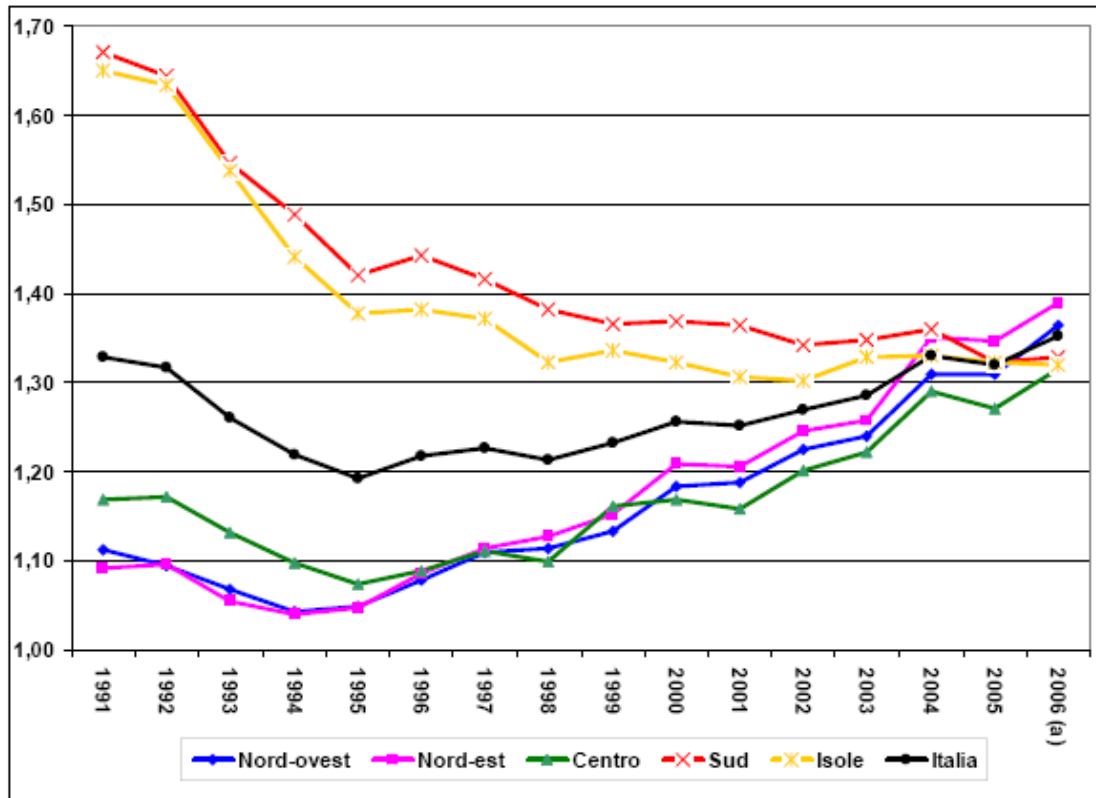
La popolazione residente in Italia¹, risultante dalle registrazioni anagrafiche degli individui negli 8.101 comuni al 31 dicembre 2006, ammontava complessivamente a **59.131.287** unità, mentre alla stessa data del 2005 ammontava a 58.751.711 . Nel 2006 si è registrato un incremento della popolazione residente di 379.576 unità, pari allo 0,6 per cento, dovuto quasi completamente alle migrazioni dall'estero e alle rettifiche post-censuarie (Istat, 2007).

Secondo le stime più recenti, nel 2006 il tasso di fecondità totale² è stato pari a 1,35 figli per donna. Secondo l'Istat, si conferma, pertanto, la leggera tendenza alla ripresa avviatasi nella seconda metà degli anni '90 (Figura 1.1), dopo che per 30 anni, a partire dal 1965, la fecondità italiana era andata continuamente riducendosi fino a raggiungere il minimo storico di 1,19 figli per donna nel 1995.

¹ La popolazione residente è costituita dalle persone, di cittadinanza italiana e straniera, aventi dimora abituale nel territorio nazionale anche se temporaneamente assenti. Ogni persona avente dimora abituale in Italia deve iscriversi, per obbligo di legge, nell'anagrafe del comune nel quale ha stabilito la sua dimora abituale. In seguito ad ogni Censimento della popolazione viene determinata la popolazione legale. A tale popolazione si somma il movimento anagrafico dei periodi successivi, calcolati con riferimento alla fine di ciascun anno solare e si calcola così la popolazione residente in ciascun comune al 31 di dicembre di ogni anno.

² Il tasso di fecondità totale (TFT) o numero medio di figli per donna è la somma dei quozienti specifici di fecondità calcolati rapportando per ogni donna in età feconda (15-49 anni) il numero dei nati vivi all'ammontare medio annuo della popolazione femminile.

Figura 1.1 - Numero medio di figli per donna (TFT) – Italia e ripartizioni geografiche. Anni 1991- 2006



a) Stima

Fonte: Istat

La figura 1 consente di apprezzare l'evoluzione nelle diverse ripartizioni geografiche: l'aumento del numero medio di figli per donna è concentrato al Centro-Nord (con aumenti, tra il 1995 e il 2006, superiori al 30 per cento per il Nord-est e il Nord-ovest e di oltre il 19 per cento al Centro), mentre nel Mezzogiorno la fecondità continua a diminuire (rispettivamente - 6,5% al Sud e -4,2% nelle Isole). Le opposte tendenze hanno determinato negli ultimi anni un avvicinamento dei livelli di fecondità territoriali intorno al dato medio nazionale (1,39 e 1,36 figli per donna al Nord-Est e al Nord-Ovest, 1,33 al Sud, 1,32 al Centro e nelle Isole), addivenendo a una sostanziale omogeneità dei tassi.

La progressiva convergenza dei livelli fa sì che ai primi posti nella graduatoria delle regioni con la maggiore propensione ad avere figli si trovino, nel 2006, sia aree storicamente note per essere prolifiche, come Bolzano e Trento (rispettivamente 1,57 e 1,50 figli per donna), la Campania (1,44) e la Sicilia (1,40), sia regioni che avevano

raggiunto a metà degli anni '90 un livello di fecondità estremamente basso, intorno o al di sotto di un figlio per donna, come la Lombardia (1,41), il Veneto e l'Emilia-Romagna (1,39).

Queste dinamiche presentano numerose analogie con la distribuzione territoriale dei nati da residenti di cittadinanza straniera, a indicare che al fenomeno della ripresa della fecondità della popolazione residente stanno contribuendo in modo rilevante i comportamenti riproduttivi degli stranieri.

Sulla base dei dati definitivi del 2005 è possibile considerare la fecondità per le donne italiane e per le donne straniere separatamente: le prime hanno avuto in media 1,24 figli, mentre le donne straniere ne hanno avuti quasi il doppio (2,41). I livelli più elevati di fecondità si registrano tra le straniere residenti nel Nord-ovest e nel Nord-est, dove le condizioni di lavoro degli immigrati appaiono più stabilizzate: rispettivamente 2,50 e 2,61 figli per donna contro 1,17 e 1,19 figli delle residenti di cittadinanza italiana. Hanno in media un numero più contenuto di figli le straniere che risiedono al Sud e nelle Isole (rispettivamente 1,99 e 2,25 figli per donna), dove la fecondità delle donne italiane è ancora relativamente elevata (1,31 figli per donna).

L'impatto dei comportamenti riproduttivi delle donne straniere sui livelli di fecondità della popolazione residente è ancora più evidente quando si considera il dettaglio territoriale provinciale. Si citano in particolare i casi di Verona, Vicenza e soprattutto Treviso in Veneto; Lecco, Bergamo e Brescia in Lombardia; Modena e Reggio nell'Emilia in Emilia-Romagna; Prato in Toscana. In queste province, grazie al contributo delle donne straniere, i tassi di fecondità raggiungono nel 2005 livelli ben più elevati della media nazionale (1,35 figli per donna) mentre, quando si considerano le sole donne italiane, si collocano a livelli di molto inferiori.

I dati riferiti evidenziano come i comportamenti riproduttivi delle donne straniere riescano in una certa misura ad attenuare la persistenza di tassi di fecondità piuttosto bassi della popolazione nazionale e quindi in prospettiva ciò consenta di attenuare la diminuzione percentuale della popolazione in età lavorativa rispetto all'aumento della fascia di età più elevata.

1.2 Le previsioni demografiche nazionali

L'Istat ha rilasciato nel corso del 2006 le previsioni demografiche nazionali riferite al periodo 1° gennaio 2005 – 1° gennaio 2050 (Istat, 2006).

In primo luogo, l'Istituto nazionale di statistica sottolinea che nella simulazione si suppone un ulteriore miglioramento dei livelli di sopravvivenza rispetto a quanto già rilevato negli ultimi anni. In particolare, la vita media degli uomini cresce da 77,4 nel 2005 a 83,6 anni nel 2050; quella delle donne da 83,3 a 88,8. Si ipotizzano dunque importanti incrementi che, sebbene inferiori a quelli registrati nel più recente passato (rispettivamente +7,6 e +7,7 il guadagno in termini di vita media nel solo trentennio 1974-2004 per uomini e donne), collocano l'Italia ai vertici della graduatoria nell'ambito dei Paesi della Ue.

È interessante osservare che in Giappone nel 2001 la speranza di vita alla nascita toccava i 78,1 anni per gli uomini e gli 84,9 anni per le donne: stanti le condizioni di mortalità del 2001, il 18,2% degli uomini e il 40,1% delle donne superavano la soglia dei 90 anni (Ministero della sanità e del welfare, 2001).

Pare assodato (Michel e Robine, 2005) che il continuo aumento della speranza di vita alla nascita nei Paesi a bassa mortalità sia dovuto al calo dei decessi in età avanzata; tuttavia le cause precise di tale diminuzione tra la fascia più anziana non sono ancora chiare e soprattutto non sono chiare le conseguenze della maggiore longevità sullo stato di salute delle persone e in termini etici, economici e sociali. Secondo i due autori, allo stato attuale non è possibile conoscere né la probabilità di diventare centenari né le conseguenze future per quanto riguarda le condizioni di salute di questa probabile fetta di popolazione.

Anche per la fecondità la simulazione realizzata dall'istituto nazionale di statistica ipotizza un aumento, sia pur contenuto, da 1,3 figli per donna nel 2005 a 1,6 figli per donna nel 2050, nel quadro di un assunto processo di convergenza della fecondità nazionale a quella media dei paesi Ue. In effetti, il trend recente della fecondità è di progressivo incremento: dal 1995, anno di minimo storico per la fecondità nazionale, al 2004, si è passati da 1,19 a 1,33 figli per donna. Tale recupero si è concentrato prevalentemente nel Nord e nel Centro del Paese, mentre da un punto di vista generazionale esso è dovuto alla posticipazione della maternità da parte delle donne nella fase matura della loro vita riproduttiva, in relazione ai più elevati tassi di attività

delle donne, ossia ben oltre i 30 anni e fino ai 40, quando cioè la posizione lavorativa si è consolidata e la donna può decidere più serenamente di cogliere l'opportunità per costruire la propria vita familiare e trovare un equilibrio psicologico e affettivo. Si va dunque sempre più affermando un modello riproduttivo posticipato, collocato in contesti geografici e sociali completamente differenti rispetto a quelli di un passato ormai remoto, nel quale la fecondità era molto più elevata nel Mezzogiorno del Paese. Oggi, al contrario, le condizioni di contesto paiono favorire di più il Nord.

Infine, per le migrazioni internazionali (in questa sede trattate in termini di migrazione netta con l'estero, mentre le migrazioni interne, dato che si è considerato un approccio nazionale, non sono prese in considerazione per definizione) l'Istat suppone flussi migratori netti dell'ordine delle 150 mila unità aggiuntive annue per tutto il periodo di previsione. A questo livello si è giunti considerando che la mobilità con l'estero è stata caratterizzata da cambiamenti molto profondi: negli ultimi decenni l'Italia ha assunto il ruolo di paese d'immigrazione e sono radicalmente mutate, oltre alla quantità e alla direzione dei flussi, anche le caratteristiche e le motivazioni dei movimenti con l'estero.

Prospetto 1.1 – Le ipotesi demografiche della simulazione Istat all'orizzonte del 2050

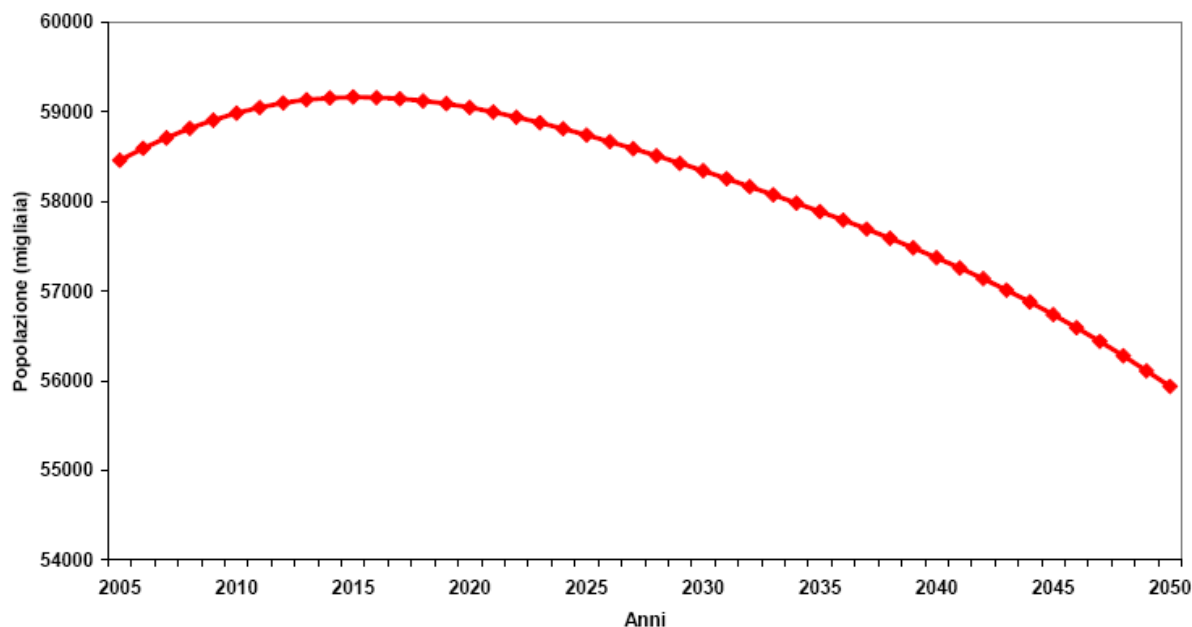
	2005	2030	2050
Vita media:			
Uomini	77,4	81,0	83,6
Donne	83,3	86,6	88,8
Fecondità:			
Numero medio figli per donna	1,34	1,48	1,60
Migrazioni:			
Saldo migratorio con l'estero	+150.000	+150.000	+150.000

Fonte: Istat

Nei primi anni di simulazione i residenti aumentano gradualmente da 58,6 milioni nel 2005 a circa 59,2 milioni nel 2014, a un tasso di incremento annuo dell'1,1 per mille (Figura 1.2). Dopo il 2014 si avvia un lento e progressivo declino che porterà la popolazione fino a 58,3 milioni nel 2030, a un ritmo del -1 per mille ogni anno. Nel lungo periodo, una composizione per età della popolazione molto invecchiata e

l'esposizione ai livelli predetti delle componenti demografiche conducono la popolazione italiana a diminuire fino a 55,8 milioni nel 2050, ad un ritmo del -2,2 per mille l'anno. L'evoluzione prevista dell'andamento del numero di nascite e decessi non lascia spazio all'ipotesi di un recupero di popolazione grazie alla sola dinamica naturale, dal momento che essa si presenta sempre negativa nel periodo in esame. In passato, già nel 1993 si registrava per la prima volta il sorpasso del numero dei decessi nei confronti del numero di neonati. Nel corso dei successivi anni il divario è andato poi progressivamente aumentando grazie a due fattori: il mantenimento della fecondità italiana su livelli minimi (1,2-1,3 figli per donna) e l'aumento del numero di morti che viene prodotto dal progressivo invecchiamento della popolazione. Nell'ipotesi di costanza del flusso migratorio dall'estero, non è possibile ipotizzare un completo recupero di tale dinamica negativa grazie agli immigrati. Tuttavia, scorporando il fenomeno migratorio apparirebbero ancora più evidenti il declino e l'invecchiamento della popolazione di origine italiana.

Figura 1.2 - Popolazione totale dell'Italia nel periodo 2005 - 2050



Fonte: Istat

L'Istituto di statistica ritiene che le tendenze descritte si consolidino in futuro, pur postulando nella simulazione ipotesi sostenibili come quella di un sostanzioso recupero di fecondità ai livelli medi europei con concomitanti migliori condizioni di

sopravvivenza. La combinazione tra la dinamica demografica ipotizzata e la struttura di una popolazione con una forte tendenza all'invecchiamento comporterà infatti una riduzione delle nascite pur in presenza di un aumento della propensione alla fecondità, dovuta a una riduzione delle donne in età fertile, così come un aumento dei decessi giustificato dalla futura presenza di quote crescenti di popolazione in età anziana, nonostante la popolazione sia nel complesso soggetta a condizioni di sopravvivenza più favorevoli di quelle attuali (Istat, 2006).

Osservando i risultati della simulazione si rileva come già nei primi anni di previsione il divario tra nati e morti aumenti, con un saldo naturale che supera le -100 mila unità nel 2011. Dal 2013 il numero dei nati scende sotto la soglia delle 500 mila unità mentre quello dei morti prosegue la sua crescita ben oltre le 600 mila. Tra il 2020 ed il 2040 il numero di nati si stabilizza intorno alle 460-470 mila unità annue, mentre i morti passano da circa 660 mila ad oltre 730 mila. Nel 2040 il saldo naturale supera la soglia negativa delle 265 mila unità e nel decennio successivo arriva a toccare quasi le 330 mila, alla fine del quale i nati si aggirano intorno alle 450 mila unità mentre i morti superano la soglia dei 770 mila.

In conseguenza della dinamica naturale suddetta, e nonostante l'ipotesi di un apporto positivo della dinamica migratoria, volta a coprire buchi generazionali sempre più importanti, la struttura per età italiana è destinata a modificarsi gradualmente in direzione di un ulteriore invecchiamento (Prospetto 1.2). Infatti, entro il 2030 la proporzione di giovani fino a 14 anni passa dal 14,2% al 12,2% mentre parallelamente aumenta sensibilmente, dal 19,5% al 27%, il peso delle classi di età sopra i 65 anni e, all'interno di questa grande classe di età, quello degli 85enni e più (i cosiddetti grandi vecchi), aumenta dal 2% al 4,7%. In termini pratici, il rapporto tra anziani con più di 65 anni e popolazione complessiva passa da 1 ogni 5 del 2005 a 1 ogni 4 nel 2030. Nello stesso periodo, per quel che riguarda gli ultra 85enni, il medesimo rapporto passa da 1 ogni 50 a 1 ogni 20 individui.

Prospetto 1.2 – Indicatori di struttura della popolazione italiana 1990-2050

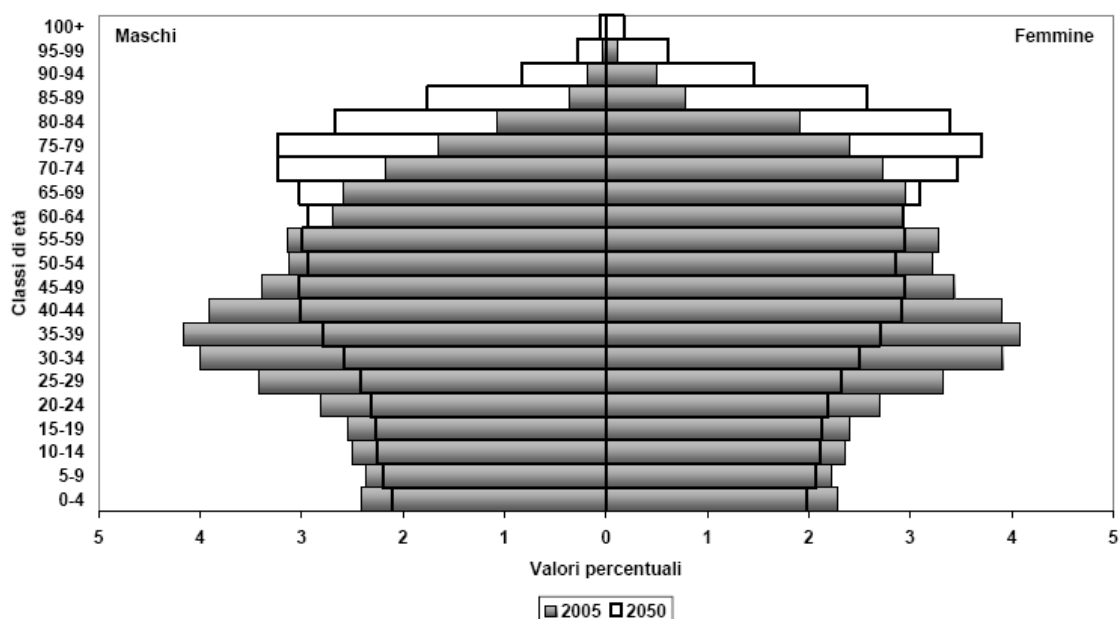
Anno	Struttura per età della popolazione				Indici di struttura		
	%0-14	%15-64	%65+	%85+	Vecchiaia	Dipendenza strutturale	Dipendenza anziani
1990	16,8	68,5	14,7	1,2	88	46	22
2005	14,2	66,4	19,5	2,0	138	51	29
2010	14,0	65,5	20,5	2,8	146	53	31
2020	13,2	63,7	23,2	3,9	176	57	36
2030	12,2	60,8	27,0	4,7	222	64	44
2040	12,4	55,6	32,0	5,8	259	80	58
2050	12,7	53,7	33,6	7,8	264	86	63

Fonte: Istat

Pertanto, in conseguenza di quanto descritto la popolazione nel 2050 sarà composta per il 33,6% di anziani di 65 anni e più e soltanto per il 12,7% da giovani fino a 14 anni di età, i quali recuperano peso in questa seconda fase anche grazie ad una fecondità che si avvicina gradualmente a 1,6 figli per donna.

In questo quadro, l'indice di vecchiaia, che misura appunto il rapporto numerico tra anziani e giovani, cresce costantemente per tutto il periodo considerato, passando da 138 anziani per 100 giovani nel 2005, a 222 nel 2030, fino a raggiungere i 264 anziani per 100 giovani nel 2050.

Figura 1.3 – Piramide dell'età della popolazione italiana, confronto 2005–2050



Fonte: Istat

Anche la popolazione in età attiva (15-64 anni) è destinata a ridursi come effetto delle dinamiche illustrate, passando da un contingente di 38,8 milioni di individui nel 2005, pari al 66,4% della popolazione complessiva, a 35,5 milioni nel 2030, a un ritmo medio del -3,5 per mille; in termini statistici questa fascia di popolazione subisce una discreta riduzione già in questo periodo, trattandosi di 3 milioni 300 mila individui in termini assoluti e di circa 6 punti percentuali. Ma è ancora poca cosa, considerando che tra il 2030 ed il 2050 la popolazione in età attiva si riduce fino a 30 milioni di individui, poco meno del 54% totale, a un tasso del -8,3 per mille l'anno.

Questa previsione richiama con urgenza la necessità di considerare con attenzione la problematica della valorizzazione del potenziale lavorativo delle persone anziane, in considerazione del fatto che la soglia della vecchiaia reale, caratterizzata da disabilità importanti e incompatibili con l'attività produttiva, si sta spostando sempre più avanti e dunque ciò permette di trattenere nel mondo del lavoro una fascia di popolazione sempre più consistente che altrimenti soffocherebbe con il suo peso, dal punto di vista previdenziale, quelle più giovani.

2. GLI OBIETTIVI DI LISBONA PER IL 2010

Due sono le fasce d'età sempre più esposte alle problematiche di esclusione, discriminazione e precarietà lavorative: la gioventù, categoria che peraltro attualmente riguarda anche i trentenni, proprio in considerazione del progressivo ritardo nell'ingresso nel mondo del lavoro, e l'età avanzata .

Per questa ragione nel 2000 il Consiglio Europeo di Lisbona ha fissato per il 2010 un traguardo sfidante che consiste nell'aumento del tasso di occupazione in generale, e dei lavoratori anziani in particolare, nonché nella programmazione graduale della loro uscita dal mercato del lavoro evitando l'ormai diffusissima abitudine al prepensionamento che, troppo spesso, allontana dal mercato del lavoro risorse ancora valide, per il solo motivo della loro vicinanza all'età pensionabile.

Per raggiungere l'obiettivo generale di un tasso di occupazione globale (giovani e anziani, uomini e donne, etc.) del 70% nel 2010 è quindi essenziale aumentare la partecipazione dei lavoratori anziani .

I Consigli Europei di Stoccolma, nel 2001, e di Barcellona, nel 2002, hanno definito due obiettivi in questo senso:

- il tasso di occupazione della popolazione europea nella fascia d'età compresa fra i 55 e i 65 anni dovrà essere elevato al 50% entro il 2010 (Stoccolma 2001)
- entro il 2010, l'età media effettiva alla quale i lavoratori cessano di lavorare nell'Unione Europea dovrà aumentare progressivamente di circa 5 anni.

Peraltro, quale spunto di riflessione nell'ambito di questa materia che di certo è una delle più problematiche e complesse di questa fase politico-sociale, occorre far notare come l'ultimo dei due obiettivi citati, fissato a Barcellona nel 2002, in realtà presenti profili di contrasto con una Direttiva Europea, ormai datata poiché risalente al 1979, ma comunque ancora in vigore, relativa all'attuazione del principio di parità di trattamento fra uomini e donne in materia di sicurezza sociale.

L'obiettivo fissato nel 2002, infatti, vuole che l'età media per la cessazione dell'attività lavorativa si alzi in tutta Europa di circa 5 anni entro il 2010. L'articolo 7, comma I, lettera a) della Direttiva 79/7/CE stabilisce, invece, che, in deroga al principio generale di parità di trattamento fra uomo e donna in materia di sicurezza sociale, l'operatività della Direttiva stessa possa essere esclusa dalle decisioni interne ai paesi membri che riguardano la fissazione dei limiti di età per la concessione della pensione di vecchiaia.

Il risultato prodotto dalla contemporanea esistenza delle due disposizioni è che una obbliga ad alzare l'età media pensionabile di cinque anni entro il 2010, mentre l'altra crea una zona franca all'interno della quale, in teoria, gli Stati membri sono liberi di decidere i parametri d'età per la pensione di vecchiaia in totale autonomia e senza costrizioni provenienti dalla Comunità Europea e dalle Direttive di quest'ultima.

2.1. Le cifre nell'Europa a 25

Nel 2002, l'età media di uscita dal mercato del lavoro nell'Europa a 25 era di 60,4 anni, a fronte di un obiettivo nel 2010 (obiettivo di Barcellona) di 65,4 anni.

Il tasso di occupazione delle persone in età compresa fra i 55 ed i 64 anni nel 2002 era pari al 38,7%, significativamente inferiore al tasso di occupazione del 50% fissato a Stoccolma per le persone in età compresa fra i 55 ed i 64 anni nel 2010.

2.2 Le cifre in Italia

Il nostro paese, pur in miglioramento, ha di fronte a sé ancora molte sfide da vincere per allinearsi con gli importanti traguardi prospettati dal Consiglio Europeo di Lisbona per il 2010.

In generale il quadro che si delinea analizzando gli ultimi dati forniti dall'ISTAT a marzo 2007 mette in luce una realtà nazionale non ancora completamente in linea con il livello occupazionale del 70% prospettato dagli obiettivi di Lisbona e con un divario ancora troppo sensibile fra le regioni del nord e quelle del sud.

In linea complessiva, il tasso occupazionale generale, per allinearsi con i parametri europei dovrà crescere ancora del 11% circa.

Facendo un confronto tra la fine del 2004 e la fine del 2006, si rileva che il livello numerico della forza lavoro è in lieve crescita complessiva, così come il tasso occupazionale, ma ci sono ancora divari importanti fra nord e sud:

Tabella 2.1 – Forza lavoro in Italia, confronto 2004–2006

Forza lavoro	Dato complessivo lavoratori fra i 15 e i 64 anni	Nord lavoratori fra i 15 e i 64 anni	Centro lavoratori fra i 15 e i 64 anni	Sud lavoratori fra i 15 e i 64 anni
Fine 2004	24.300.000	-	-	-
Fine 2006	24.356.000	12.126.000	4.881.000	7.349.000

Fonte: Istat – Marzo 2007

Tabella 2.2 – Tasso di occupazione generale, confronto 2004–2006

Tasso di occupazione	Dato complessivo persone fra i 15 e i 64 anni	Nord persone fra i 15 e i 64 anni	Centro persone fra i 15 e i 64 anni	Sud persone fra i 15 e i 64 anni
Fine 2004	57,8%	-	-	-
Fine 2006	58,5%	66,4%	61,7%	46,6%

Fonte: Istat – Marzo 2007

Tabella 2.3 – Tasso di disoccupazione generale, confronto 2004–2006

Tasso di disoccupazione	Dato complessivo persone fra i 15 e i 64 anni	Nord persone fra i 15 e i 64 anni	Centro persone fra i 15 e i 64 anni	Sud persone fra i 15 e i 64 anni
Fine 2004	8,3%	-	-	-
Fine 2006	7%	4%	6,5%	12,3%

Fonte: Istat – Marzo 2007

All'interno di questo panorama, gli squilibri occupazionali più sensibili, oltre che fra le tre principali aree geografiche del paese, si rilevano in larga parte ai due estremi

della vita lavorativa delle persone occupate, vale a dire nelle fasce a rischio discriminazione corrispondenti all'avvio ed alla conclusione della carriera di ogni lavoratore.

In particolare, il tasso occupazionale complessivo delle persone che hanno fra i 55 ed i 64 anni è ancora molto lontano dal traguardo del 50% fissato dal Consiglio di Lisbona e se l'Italia vorrà arrivare preparata alle scadenze europee, dovrà fare in modo che questo tasso occupazionale cresca ancora almeno del 17% entro il 2010.

Tabella 2.4 – Tasso di occupazione in Italia alla fine del 2006

Fine 2006	15–24 anni	24–34 anni	34–54 anni	55–64 anni	Oltre i 65 anni
Tasso di occupazione in Italia	24,7%	70,0%	75,1%	32,8%	3,2%
Tasso di occupazione nel Nord Italia	33,1%	82,8%	83,0%	31,6%	3,8%
Tasso di occupazione nel Centro Italia	24,6%	73,7%	78,8%	35,2%	3,6%
Tasso di occupazione nel Sud Italia	17,2%	52,4%	61,9%	33,2%	1,9%

Fonte: Istat – Marzo 2007

3. LONGEVITÀ E RELAZIONE TRA PRODUTTIVITÀ ED ETÀ DEI LAVORATORI

L'incremento dell'aspettativa di vita si traduce in pratica in un allungamento dell'arco della vita medio in buone condizioni di salute. Il cambiamento più grande e oggettivo non consiste quindi tanto nella più elevata età media della popolazione, ma nel fatto che per tutti i gruppi di età, fino almeno a 80 anni, lo stato generale di salute è in continuo miglioramento (Giarini, 2005).

Quindi l'aumentata longevità non coincide con un processo di generale invecchiamento della popolazione. Al contrario, c'è chi preferisce parlare di svecchiamento: ciò significa che le nostre società stanno diventando più giovani perché viviamo meglio e più a lungo per cui le capacità potenziali stanno aumentando (Giarini, 2000 e 2005).

È quanto osservava alcuni anni fa Norberto Bobbio affermando che “la soglia della vecchiaia si è spostata di circa un ventennio”. La vecchiaia, “non burocratica, ma psicologica, comincia quando ci si approssima agli ottanta”.

Di conseguenza, si apre la possibilità di considerare il processo di svecchiamento una risorsa, anche in senso economico. Le analisi degli economisti convergono nel riscontrare che l'accresciuta longevità senza incapacità lavorativa non dovrebbe essere percepita in senso negativo : se la longevità si traduce in uno stato di età matura in salute e in un miglior stato di benessere fisico dei lavoratori negli anni precedenti il pensionamento, ciò assume un valore positivo per la potenzialità di crescita dell'economia (Dormont *et al.* , 2007).

I progressi in materia di sanità sono ovviamente una delle determinanti fondamentali, sia dell'allungarsi della vita, che dello svecchiamento. Infatti, i progressi nella diagnosi e nelle cure mediche e il miglioramento dell'alimentazione hanno portato al prolungamento della vita in buone condizioni di salute. Negli ultimi 30 anni è stato costante l'incremento della speranza di vita media in buone condizioni di salute. È un effetto che si è manifestato con nettezza nell'insieme dei paesi sviluppati e che significa

in sostanza anche il prolungamento nel tempo della capacità media degli individui di svolgere un normale compito lavorativo superando uno standard di accettabilità.

Sul piano economico si pone piuttosto il problema della sostenibilità economica nel tempo delle spese sanitarie necessarie per migliorare continuamente lo stato di salute di una popolazione, tenuto conto anche degli investimenti nelle nuove tecnologie della salute. Un nuovo equilibrio, sostenibile anche economicamente, richiederebbe di considerare la soglia dell'età anziana come "indicizzata" in coerenza con i guadagni nella longevità, a condizione di riuscire a mantenere in buona salute e in condizione lavorativa coloro che restano al di qua di questa soglia e di riformare quindi i sistemi pensionistici rimuovendo gli incentivi al pensionamento precoce. (Dormont *et al.* , 2007).

In sostanza, i mutamenti legati alla transizione demografica contengono molte opportunità di evoluzione positiva dell'economia e della società, a condizione che si sappia attivare in parallelo una completa ristrutturazione dei sistemi di welfare.

In questo contesto, l'impiego lavorativo efficiente delle persone che hanno superato la soglia dei 50 anni, e anche di quelle oltre i 60 e i 65, considerando l'idea di una indicizzazione alla longevità della soglia di ingresso nella vera e propria "vecchiaia", diventa una questione di grande rilievo.

Per affrontarla consapevolmente è utile raccogliere evidenze sulla relazione tra età e produttività dei lavoratori e, più in generale, su vantaggi e svantaggi dell'impiego di lavoratori maturi e anziani.

Sull'argomento disponiamo ormai di un certo numero di ricerche. Nella tabella 2.1 abbiamo cercato di sintetizzare i risultati di alcuni di questi studi condotti in Europa negli ultimi anni.

Tabella 3.1. - Vantaggi e svantaggi dell'impiego di lavoratori maturi e anziani evidenziati da recenti ricerche

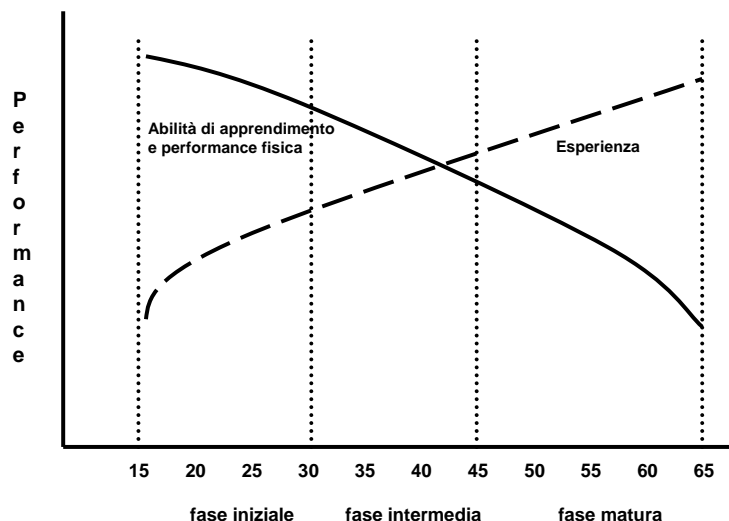
Ricerche di riferimento	Vantaggi dell'impiego di lavoratori maturi e anziani	Svantaggi dell'impiego di lavoratori maturi e anziani
Lieberum, Heppe, Schuler, (2005)	Maggiore esperienza (familiarità con i diversi problemi, conoscenza dei "trucchi del mestiere" e del contesto operativo...) Competenze sociali e di relazione	Minore abilità di apprendimento e minore valenza delle doti fisiche
Basso, Busetta, Iacoucci, Vittori, (2005)	Maggiore (in ordine di rilevanza): - fedeltà all'impresa - capacità di guida - accuratezza nel lavoro - sensibilità agli interessi dell'impresa - responsabilità individuale - affidabilità complessiva - disponibilità ad aiutare i compagni di lavoro - continuità nell'attenzione - disponibilità allo straordinario - disponibilità a lavori pesanti o ripetitivi - rispetto per la gerarchia	Minore (in ordine di rilevanza): - adattabilità all'innovazione - familiarità con l'informatica - creatività - flessibilità nelle mansioni - utilizzabilità complessiva - integrazione nel gruppo
Ilmakunnas, Skirbekk, van Ours, Weiss (2007)	La relazione tra età e produttività è complessa e multidimensionale. I vantaggi per l'impiego di lavoratori giovani sono ridotti quando il cambiamento tecnologico o la natura del lavoro rende la forza fisica meno importante.	Con l'età aumenta l'assenteismo e diminuiscono (ma non di molto) capacità di lavoro e produttività.
Ilmakunnas, Maliranta (2007)	Il vantaggio dell'impiego di lavoratori più giovani è attenuato nelle situazioni diverse dall'industria manifatturiera basata sulle ICT.	La presenza di lavoratori più anziani ha un effetto negativo sulla crescita di profittabilità e produttività delle imprese, perché alla fine della carriera i salari eccedono la produttività a causa di rigidità della loro formazione derivanti da forme di retribuzione differita, di tutela del lavoro e di potere contrattuale che avvantaggiano i più anziani. Queste rigidità creano un divario più forte tra salari e produttività quando il cambiamento tecnologico rapido rende obsolete le competenze lavorative a un tasso più forte di quello dell'apprendimento sul lavoro.

<i>Ageing and employment</i> , Warwick University- Economix Munich, 2006	I lavoratori più anziani possono avere performance migliori dei giovani nei settori che richiedono buone capacità di giudizio e abilità sociale. Migliori performance per i più anziani nelle attività che richiedono valutazioni attente senza pressione di tempo e nella costruzione di rapporti forti e duraturi con i clienti.	La discrepanza tra produttività e salari per i lavoratori più anziani incoraggia i datori di lavoro a cercare soluzioni per non prolungare il rapporto di lavoro. Difficoltà per i più anziani nei lavori con sforzo fisico e che richiedono adattamento a nuove tecnologie (come ICT).
--	---	---

Fonte: nostra elaborazione

Il gruppo di ricercatori della Helmut Schmidt University di Hamburg (Institute for human resources and international management) ha proposto di riferirsi a un emergente *paradigma del ciclo evolutivo delle competenze*, legato alle diverse fasi della vita professionale (Lieberum, Heppe, Schuler, 2005). Se si accoglie l'ipotesi dell'esistenza di tre distinte fasi nel normale ciclo di vita professionale e di carriera di un lavoratore, per esempio secondo la suddivisione 15-30 anni, 30-45 e 45-65, una serie di studi di ordine psicologico e gerontologico suggeriscono che le persone più anziane, mentre perdono alcuni aspetti della precedente capacità lavorativa, vengono a disporre però anche di competenze non possedute in modo significativo nelle fasi precedenti (v. fig. 2.1.).

Figura 3.1 – Ciclo di vita delle competenze



Fonte: Lieberum, Heppe, Schuler, 2005

L'ipotesi suffragata da alcuni di questi studi è quindi quella che il progredire dell'anzianità comporti non solo i vantaggi comunemente associati all'esperienza (familiarità con i diversi problemi, conoscenza dei "trucchi del mestiere" e del contesto operativo, ecc.), ma anche un sostanziale miglioramento delle competenze sociali e di relazione (Lieberum, Heppe, Schuler, 2005). Di pari passo, naturalmente, il modello del ciclo di vita riconosce alcuni effetti negativi dell'età come la diminuzione della performance fisica e della capacità di apprendimento. Si tratterebbe quindi di due ordini di effetti di segno opposto, che determinerebbero comunque un sostanziale bilanciamento. Un'organizzazione del lavoro, inoltre, attenta a valorizzare le potenzialità proprie di ciascuna fase della vita professionale dei lavoratori aiuterebbe a sviluppare ulteriormente il contributo dei lavoratori senior, facendo leva anche su quegli aspetti dell'evoluzione tecnologica che relativizzano l'importanza della capacità fisica per molti tipi di prestazioni lavorative.

Se si guarda a quanto avviene all'interno delle aziende nell'ottica del ciclo di vita delle competenze si osserva peraltro che le caratteristiche potenzialmente interessanti dei lavoratori meno giovani trovano spesso un utilizzo povero e marginale a causa di un uso superficiale delle competenze lavorative. Nonostante i cambiamenti notevoli delle

tecnologie e della società i paradigmi e la cultura dominante dell'organizzazione sono ancora quelli della produzione industriale di massa. In questa logica i meccanismi operativi della gestione del personale restano condizionati ancora dai criteri che valevano quando l'organizzazione d'impresa aveva il fondamentale compito di governare una produzione in serie di beni materiali, tutti uguali a se stessi, replicati in grandi quantità. E quando il nucleo centrale della forza lavoro aveva le caratteristiche dell'operatore maschio, tra i 20 e i 40 anni, scarsamente acculturato, fisicamente prestante.

Si registra in particolare la persistenza, nel contesto interno di molte organizzazioni del nostro tempo, di un *paradigma del deficit*, riferito ai lavoratori più anziani, le cui prestazioni vengono diffusamente ritenute inferiori a quelle dei giovani (Lieberum, Heppe, Schuler, 2005). Si presume in questo senso che il deterioramento delle abilità mentali e fisiche costituisca il principale connotato dell'invecchiamento nella vita lavorativa. Per molti aspetti quindi si enfatizza l'aspetto negativo dell'età associandola a una perdita di abilità e a una diminuzione della performance fisica, senza dare importanza a quegli altri aspetti che hanno un valore positivo e ignorando anche i diffusi riscontri empirici che smentiscono tale assunto. In tal modo il paradigma del deficit legittima l'esclusione dalle imprese dei soggetti più anziani e la loro non considerazione nell'ambito delle politiche del personale e del connesso sistema di obiettivi e parametri.

Questo quadro di vantaggi e svantaggi dei lavoratori senior derivante dall'applicazione del ciclo di vita delle competenze sembra trovare conferma anche in ricerche di taglio molto diverso, come quelle condotte dal Dipartimento di Scienze demografiche dell'Università "La Sapienza" di Roma in collaborazione con ISFOL, esaminando le motivazioni che hanno un peso nel trattenere o meno i lavoratori senior nell'attività lavorativa.

Secondo l'opinione rilevata nell'ambito di un campione di lavoratori, l'esperienza acquisita nel tempo è il principale motivo per cui gli stessi sono trattenuti all'interno dell'azienda; mentre il più alto costo del lavoro è ritenuto il principale motivo per cui le imprese tendono a espellerli (Basso, Busetta, Iacoucci, Vittori, 2005).

La rilevazione dell'opinione delle imprese conferma la percezione dei lavoratori. Infatti alla richiesta di comparare alcune caratteristiche e attitudini mostrate da lavoratori giovani e lavoratori anziani, questi ultimi sono stati valutati positivamente per molti più aspetti rispetto ai lavoratori giovani (11 a 6). Sono a favore dei lavoratori anziani gli

aspetti riguardanti la disponibilità, la responsabilità e l'affidabilità, quali il rispetto della gerarchia, la disponibilità a lavori pesanti o ripetitivi, la disponibilità allo straordinario, la continuità nell'attenzione, la disponibilità ad aiutare i compagni di lavoro, l'affidabilità complessiva, la responsabilità individuale, la sensibilità agli interessi dell'impresa, l'accuratezza nel lavoro, la capacità di guida, la fedeltà all'impresa. I lavoratori più giovani vengono invece giudicati preferibili agli anziani per quanto riguarda l'adattabilità all'innovazione, la familiarità con le apparecchiature informatiche, la creatività, l'utilizzabilità complessiva, l'integrazione nel gruppo (Basso, Busetta, Iacoucci, Vittori, 2005).

Per altri due fattori, produttività complessiva e assenteismo, ci si troverebbe invece vicini a una situazione di equivalenza.

In definitiva, i lavoratori senior sembrano costituire una solida base per l'impresa, un punto di riferimento stabile e affidabile che garantisce di fare fronte alle diverse esigenze di economicità, efficienza ed efficacia. Creatività e flessibilità identificano invece punti deboli per queste figure.

Risultati in parte diversi emergono dagli studi sulla produttività economica. Una recente ricognizione mette in evidenza che la relazione tra età e produttività è complessa e multidimensionale perché l'età influenza in modo differenziato le diverse abilità (Ilmakunnas, Skirbekk, van Ours, Weiss (2007). I dati raccolti da diverse ricerche empiriche sul lavoro manifatturiero convergono nel riscontrare che con l'età aumenta l'assenteismo (come durata delle assenze, ma non come numero delle stesse che è maggiore per i più giovani). Inoltre con l'età diminuiscono (ma non di molto) capacità di lavoro e produttività. Tuttavia i vantaggi per l'impiego di lavoratori giovani sono ridotti quando il cambiamento tecnologico o la natura del lavoro rendono la forza fisica meno importante. Sembra che la produttività tenda a declinare con l'età, ma questo effetto si riduce fino a scomparire se i lavoratori rimangono nello stesso impianto produttivo e accumulano esperienza di tipo *job specific*. I ricercatori concludono significativamente che la produttività si riduce se vengono a mancare gli investimenti e se non si aggiorna il capitale umano. Alla fine i cambiamenti demografici sembrano contare e pesare per la produttività meno di altre variabili riferite al mercato del lavoro, al management delle risorse umane e alle politiche salariali.

Altre ricerche facenti capo al Helsinki Center of Economic Research portano l'attenzione sugli effetti dovuti ai trattamenti salariali più che all'età in sé. La presenza di lavoratori più anziani ha un effetto negativo sulla crescita di profittabilità e

produttività delle imprese, perché alla fine della carriera i salari eccedono la produttività a causa di rigidità della loro formazione derivanti da forme di retribuzione differita, di tutela del lavoro e di potere contrattuale che avvantaggiano i più anziani. Queste rigidità creano un divario più forte tra salari e produttività quando il cambiamento tecnologico rapido rende obsolete le competenze lavorative a un tasso più forte di quello dell'apprendimento sul lavoro. Nelle situazioni diverse dall'industria manifatturiera basata sulle ICT tuttavia il vantaggio economico dell'impiego di lavoratori più giovani è attenuato e sono possibili situazioni molto diverse (Ilmakunnas, Maliranta, 2007)

Si deve quindi tenere conto che l'innovazione tecnologica, intesa in senso ampio, comprensivo delle collegate modificazioni di ordine organizzativo e socio-ambientale, può giocare in diverse direzioni. Infatti la velocità del suo progredire può introdurre strumenti, tecniche, metodi o sistemi operativi non familiari ai lavoratori da tempo inseriti nelle organizzazioni e formati in altri contesti. Emergerebbero così difficoltà di apprendimento e rischi di obsolescenza professionale, aggravati dalla maggiore rigidità mentale correlata all'età. Questo fattore è indubbiamente operante, ma viene attenuato dall'ingresso nelle fasce sociali over 50 di generazioni che possiedono un più elevato livello medio di istruzione e che dispongono di una maggiore facilità di apprendimento rispetto alle generazioni precedenti. Ma l'innovazione tecnologica gioca anche a favore dell'impiego lavorativo delle classi di età mature, combinandosi con gli andamenti della demografia e con il progresso delle pratiche sanitarie. I fattori di disagio presenti negli ambienti di lavoro, legati per esempio alla qualità dell'aria, all'inquinamento acustico, ai livelli di sicurezza sono stati indubbiamente ridotti in misura generalizzata. Esistono ormai possibilità molto ampie per intervenire sull'ambiente di lavoro per renderlo più funzionale e per ridurre i livelli richiesti di stress e fatica fisica. Tutto questo favorisce l'occupabilità dei lavoratori anziani che possono far fronte alle prestazioni richieste senza essere più di tanto ostacolati dai fattori legati al naturale indebolimento fisico. A questo si aggiungono gli effetti della terziarizzazione dell'economia che vede gran parte dei lavoratori impegnati in funzioni di servizio, sia nei diversi settori del vero e proprio terziario, sia nelle attività di servizio come la vendita e il marketing, l'amministrazione, la gestione dei sistemi informativi all'interno delle imprese e dei settori industriali, e così via. In tutti questi ambiti i processi lavorativi hanno in gran parte carattere immateriale e intellettuale, non comportano interventi rilevanti sul piano fisico. La fatica e lo stress possono restare, ma

assumono una diversa natura, che non pone necessariamente la persona di maggiore età in condizione di svantaggio.

Gli studi di taglio economico mostrano comunque l'incidenza dei maggiori salari generalmente riconosciuti ai lavoratori anziani come fonte persistente di minore vantaggio del loro impiego a parità di altre condizioni.

Il Rapporto *Ageing and employment* per la commissione europea compie anch'esso una rassegna di diversi studi economici sulle relazioni tra età e produttività ed individua due tipi di modelli che ricorrono: il primo riflette uno schema piatto in cui la produttività non varia in base all'età; il secondo esprime una relazione parabolica, secondo cui la produttività è crescente per i più giovani e calante per i più anziani. In entrambi i casi c'è poi una relazione con i salari, che sembrano premiare sempre l'età indipendentemente dalla produttività.

Tuttavia, il rapporto conclude che questo tipo di schema delle relazioni tra età e produttività non deve essere considerato inevitabile e fisso. Molti di questi stessi studi rilevano del resto l'importanza dei fattori di contesto e del tipo di lavoro. Viene in particolare diffusamente constatato come i lavoratori più anziani siano capaci di realizzare rapporti forti con i clienti, per esempio nei casi di medici e impiegati di banca.

È possibile inoltre che le coorti di lavoratori sui quali si è investito poco in passato (per esempio con la formazione, o le altre politiche di sviluppo professionale) manifestino un rendimento minore quando superano una certa soglia di età. Ma allora interventi continuativi di aggiornamento e sostegno possono modificare nettamente questa situazione.

Nell'insieme, le rilevazioni empiriche considerate, pur diverse per metodo e discipline di riferimento, offrono una serie di riscontri convergenti. La relazione tra età e produttività non ha un segno univoco, dipende dal tipo di lavoro, dal contesto organizzativo e anche dalla gestione delle risorse umane. Se la si traduce in termini economici è influenzata dalla rigidità dei salari.

Il profilo dei lavori che valorizzano maggiormente il contributo dei lavoratori anziani emerge comunque con una certa nettezza: si tratta di compiti che non richiedono particolari risorse fisiche, che non implicano la padronanza di tecnologie innovative e non comportano una pressione di urgenza e che si caratterizzano invece per una complessità sociale da gestire, una capacità di valutazione e giudizio legata

all'esperienza e alla sensibilità acquisita sul campo, e inoltre affidabilità, responsabilità e accuratezza.

Si assume che le risorse del lavoratore siano soggette a una variazione nel tempo e che il potenziale lavorativo aumenti in relazione all'esperienza acquisita sul campo e diminuisca a causa di una serie di limitazioni statisticamente connesse con l'età, quali le difficoltà di apprendimento e il declino fisico.

Se è così, i fattori indicati convergono nel determinare un sostanziale incremento del potenziale di utilizzo lavorativo in futuro delle persone anagraficamente anziane, dato che l'evoluzione dell'ultimo trentennio diminuisce l'incidenza di molti fattori negativi e valorizza ancor più l'esperienza, producendo un duplice movimento favorevole.

Oggi l'ultrassessantenne non ha solo l'esperienza, ma può spesso valersi di una maggiore disponibilità verso un atteggiamento riflessivo, di una libertà da condizionamenti che aiuta ad affrontare una serie di rischi, fino a porsi come una risorsa di particolare valore per le strategie di sviluppo.

Questo contesto può rivalutare l'esperienza, la sensibilità acquisita sul campo, la capacità di decidere utilizzando un mix di risorse in parte razionali, in parte intuitive, o legate anche alla sfera più ampia delle esperienze personali di vita. E in questo le risorse di esperienza anche diversificata, di un vissuto di più lunga durata possono divenire preziose, anche se non si possono considerare un portato "automatico" dell'età. Probabilmente queste tendenze aprono scenari favorevoli soprattutto per la componente più qualificata e istruita dei lavoratori anziani, a condizione che esista la disponibilità a mantenere vivo nel tempo un atteggiamento di ricerca.

4. L'ATTEGGIAMENTO DEI SOGGETTI INTERESSATI E DELLE PARTI SOCIALI : IL RISCHIO DELL'AMBIGUITÀ

Le potenzialità positive per la continuità dell'impegno lavorativo delle persone mature e anziane emerse dall'analisi fin qui condotta, devono essere verificate anche alla luce di orientamenti, atteggiamenti e opinioni espressi dai diversi attori coinvolti dal problema, i lavoratori interessati prima di tutto e poi anche i datori di lavoro e le parti sociali.

La prima constatazione che emerge da questo profilo di analisi è l'esistenza di un atteggiamento generale, diffuso tra i lavoratori italiani over 50, non particolarmente favorevole al prolungamento dell'attività lavorativa tra i 55 anni e i 60 e oltre.

In effetti, ricerche italiane degli ultimi anni mostrano che almeno la metà dei lavoratori con più di 45 anni vorrebbero anticipare il più possibile la fine dell'attività professionale (Mirabile, Carrera, 2003; Basso, Busetta, Iacoucci, Vittori, 2005). Il secondo di questi studi ha rilevato anzi che, indipendentemente dalla situazione lavorativa, nell'eventualità in cui la questione dipendesse esclusivamente dalla loro volontà, il 49,2% del totale degli occupati desidera andare in pensione prima possibile, solo il 17,3% desidera farlo più tardi possibile, il 25,2% si attiene a quello che il contratto di lavoro prevede per il pensionamento e l'8,2% non ha un'idea precisa su ciò che desidera in proposito.

La più recente indagine PLUS di Isfol (2007), rileva che il grado di soddisfazione degli over 50 rispetto alla propria vita lavorativa risulta sistematicamente inferiore a quello espresso dai lavoratori più giovani. Ciò riguarda tutti gli aspetti considerati dall'indagine: il rapporto con i colleghi e i superiori e il clima organizzativo, l'organizzazione del lavoro, le mansioni svolte, la tutela della salute, il trattamento economico, lo sviluppo della professionalità, le prospettive di carriera, la stabilità dell'occupazione. Per ciascuno di questi fattori i lavoratori over 50 non si dichiarano particolarmente insoddisfatti in assoluto, ma il valore che emerge dalle rispettive risposte configura un grado di soddisfazione sempre inferiore a quello dei più giovani.

Conformemente a questo il disagio evidenziato è superiore. Nella seguente tabella 3.1, sono esposti i risultati concernenti specifici elementi di disagio.

Tabella 4.1. – Over 50. Alcuni motivi di disagio sul lavoro, per sesso, area geografica e titolo di studio

	Totale	Sesso		Titolo di studio		
		donne	uomini	media	Diploma	laurea
Stanchezza fisica	53,5	61,3	49,2	55,6	51,9	46,5
Poco apprezzamento	28,8	28,3	29,1	33,9	22,2	18,1
Difficoltà svolgimento lavoro	18,1	20,1	17,1	18,0	18,0	19,1
Indifferenza del superiore	7,2	7,7	7,0	6,3	8,7	8,3
Emarginazione dai colleghi	6,0	8,0	4,8	5,7	6,2	7,0

Fonte: ISFOL, 2007

Emerge quindi che il disagio più evidente è collegato alla stanchezza fisica, con una prevalenza più netta per le donne e le fasce di lavoratori meno istruiti.

I dati complessivi rilevati dall'Isfol non presentano un quadro drammatico, tuttavia denotano una limitata motivazione al prolungamento dell'attività lavorativa, che conferma quanto emerge anche da altre fonti. La ricerca Isfol documenta anche che particolari soluzioni contrattuali, come il passaggio a un regime di part time, trovano un grado di interesse limitato negli over 50, nettamente inferiore a quello espresso da fasce di età più giovani.

Nel complesso sembra di poter rilevare la diffusione di una preferenza per il pensionamento ai 55 anni, soprattutto nelle fasce del lavoro meno qualificato e con

minore tasso di istruzione che si accompagna alla percezione di forme di disagio, fisico e anche psicologico in molti casi. Tutto ciò trova riscontro del resto nella rilevante opposizione sociale che ha animato negli ultimi mesi e anni le discussioni e le controversie sindacali e politiche intorno al tema della riforma delle regole del pensionamento con innalzamento delle soglie di età.

La qualità professionale è il fattore che sembra poter contrastare questo deficit di motivazione, ma il modo in cui agisce è ancora limitato e intermittente.

Nella nostra società, il prolungamento della vita lavorativa sembra ricercato soprattutto per salvaguardare gli equilibri del sistema pensionistico, ma non viene concepito più di tanto nel suo effettivo e molto più sfaccettato e polivalente potenziale. Quantomeno questi aspetti non hanno trovato significativa eco e diffusione nel vissuto e nel sentimento collettivo.

L'atteggiamento della maggioranza dei lavoratori manifesta quindi forti zone di ambiguità, enfatizzando soprattutto l'aspetto negativo dell'età che viene associata ad una perdita di abilità e diminuzione della performance fisica, dando meno importanza a quegli altri aspetti che hanno un valore positivo.

Se ci spostiamo a considerare orientamenti e atteggiamenti delle parti sociali, come le forze sindacali e i datori di lavoro o le loro rappresentanze associative, il quadro non si configura in termini molto differenti.

Gli esperti consultati hanno portato l'attenzione sulla diffusione di comportamenti ambigui che accomunano imprese e sindacati. C'è uno scarto tra le politiche e gli obiettivi di livello macro e le soluzioni concrete che si realizzano al livello micro.

L'ambiguità deriva anche dalle riforme incompiute, come nei casi degli ammortizzatori sociali, delle politiche attive del lavoro e del processo di decentralizzazione avviato ma non compiuto, con le norme e i riferimenti in continua evoluzione e con scarse risorse. L'assenza di una rete di servizi stabile nel tempo, integrata tra pubblico e privato, amplia gli spazi per soluzioni discutibili, per il lavoro nero, per lo scarico dei costi sulla società.

Gli stessi datori appaiono ambivalenti, perché sembrano preoccupati soprattutto di limitare i conflitti al livello organizzativo e preferiscono il più delle volte scaricare i costi delle crisi drenando le risorse collettive. Vengono citati molti casi di importanti accordi aziendali che ancora in tempi molto recenti hanno fatto perno su misure come la mobilità lunga e i prepensionamenti. Ciò avviene contemporaneamente alle prese di

posizione delle associazioni dai datori di lavoro favorevoli all'innalzamento dell'età soglia per le pensioni.

Vi è una strutturale tensione tra misure di breve termine e obiettivi di lungo periodo, che appare irrisolta per il permanere di questa ambiguità di fondo che accomuna tutte le parti sociali, ma ha la sua radice probabilmente in un sentire diffuso nella nostra società.

I lavoratori anziani in sostanza si sentono chiedere, come si è già richiamato all'inizio di questo rapporto, due cose contraddittorie: dare "spazio ai giovani", da un lato, quindi alleggerire i costi aziendali e consentire il ringiovanimento delle organizzazioni; pensionarsi più tardi, dall'altro lato, per alleviare gli oneri della previdenza.

Si tratta ovviamente di due richieste tra loro incompatibili, ma che hanno in comune una visione negativa del lavoratore maturo o anziano. Essere esposti di continuo a questi slogan non aiuta e contribuisce al formarsi di un sentire negativo sul proprio ruolo nel lavoro. Le caratteristiche potenzialmente interessanti dei lavoratori meno giovani trovano così molto minore risonanza e ciò si accompagna spesso a un utilizzo povero e marginale, a causa di un uso superficiale delle competenze lavorative.

Tra l'essere esclusi dal lavoro e l'essere tollerati per un ipocrita ragionamento di convenienza corre una scarsa differenza sotto il profilo culturale. Finché questo tipo di ambiguità segna i ragionamenti delle parti sociali o dei loro rappresentanti, la considerazione dei soggetti più anziani nell'ambito delle politiche delle risorse umane ai livelli macro e micro resta dimezzata e questo depotenzia gravemente una risorsa che la transizione demografica destina nel tempo, lo si voglia o no, a ben altra rilevanza.

5. INTERVENTI E POLITICHE AZIENDALI

Si presentano di seguito alcune schede sintetiche relative a interventi e politiche aziendali mirati alla valorizzazione dei lavoratori maturi.

Aerospace Company USA.

Il 51% dei dipendenti di Aerospace Company ha un'età superiore a 50 anni. L'azienda ha avviato un programma di assunzioni per pensionati che ha consentito la riassunzione di 500 persone. È importante ricordare che negli Stati Uniti i pensionati sono a carico delle singole imprese. Il totale dei pensionati "mantenuti" da Aerospace ammonta a 35.337; è plausibile che queste azioni di riassunzione abbiano alla base motivazioni aggiuntive rispetto a quanto accade nell'Europa continentale. A queste persone che tornano in azienda viene data un'assicurazione malattia. Il 60% di queste persone aderisce al programma per il lavoro flessibile, il 65% ha scelto il compressed work, solo il 2% aderisce al telecommuting ed 75 % aderisce al programma di pensionamento pianificato. In azienda è presente un manager che ha il compito di mantenere informati tutti gli ex pensionati. L'anzianità aziendale media degli impiegati con più di 50 anni è di 16.7anni.

ASDA UK

È un'impresa commerciale con 300.000 persone distribuite in 300 punti vendita. La politica dell'azienda è quella di rappresentare la struttura demografica locale in ogni suo magazzino. Per raggiungere questo obiettivo i manager collaborano con le comunità locali. Applicando questo metodo, la ASDA ha assunto ben 3.500 persone con un'età superiore ai 65 anni. Questa politica è stata definita fin dall'entrata in vigore della legge contro la discriminazione per età. Il programma ha avuto successo perché l'azienda ha offerto opportunità di lavoro flessibile.

Azienda napoletana mobilità (ANM).

Nel 2003 il 59.5 % degli autisti aveva un'età di oltre 45 anni. 170 tra gli autisti anziani sono stati coinvolti nel progetto che ha portato all'assunzione di giovani che li avrebbero sostituiti nei turni del fine settimana. In seguito gli autisti anziani del progetto hanno ottenuto anche turni di lavoro nei periodi di minor traffico e con minor numero di fermate.

Bosch

Tra il 1999 ed il 2003 la Bosch, in collaborazione con l'ufficio per l'impiego del Magdeburgo, con altri uffici per l'impiego della Germania dell'est, con l'università e l'Accademia tecnica, ha lanciato un programma mirato per ingegneri in cerca di impiego per essere inseriti nuovamente nel mondo del lavoro. Il programma di riqualificazione prevedeva lo sviluppo di competenze utili al mercato, non dimenticando però anche quelle di interesse individuale. In questo modo si sono riqualificate persone che hanno potuto ritornare al lavoro. Con il supporto di persone mature nel ruolo di tutor si è ridotto il turnover e, conseguentemente, le aziende hanno ridotto il rischio di perdere conoscenze ed esperienze.

Cooperativa Adriatica

Ha riqualificato disoccupati con un'età superiore ai 45 anni utilizzando fondi UE e al termine del periodo formativo ha assunto 124 persone.

Danfoss DK

Questa società da 25 anni considera l'età un elemento cruciale della politica di gestione del personale, tanto che nel 2003 ha preso il premio per la gestione della "age diversity". Ha posto in atto una politica di non discriminazione per età, in accordo con le leggi vigenti. Lo slogan del programma è: "Continuo apprendimento e sviluppo a prescindere dall'età".

Tutto il personale che supera i 55 anni di età può accedere al programma annuale di sviluppo ed è prevista un'intervista di valutazione della performance ad hoc. Il programma si basa sul principio di reciprocità creando valore aggiunto e flessibilità. Per fare ciò sono previste varie attività e specifici supporti, tra cui comunicazioni, linee guida, responsabilizzazione, supporto per lo sviluppo, riunioni d'orientamento per l'interessato ed il suo partner, coaching individuale e programma di sviluppo.

Per rendere efficace l'attività sono coinvolti, oltre all'interessato, il suo manager, la direzione del personale, uno psicologo, un esperto di pensione, un legale ed il responsabile dello sviluppo. Il programma prevede schemi di lavoro flessibile, pensionamento part time e opportunità di consulenza come free lance.

Inizialmente c'era stato un certo scetticismo da parte degli anziani. Per superarlo è stata fatta una campagna di comunicazione mirata ad evidenziare i vantaggi per l'interessato e per l'azienda.

In tal modo l'azienda è riuscita a proteggere talune skill che avrebbe perso senza questo programma. Il fattore vincente è stato il commitment della struttura manageriale.

Fernet (società costituita da IBM Italia e da 10 ex manager di IBM)

Ha assunto personale dimesso da IBM con età compresa tra i 55 e i 64 anni per consentire loro di ritagliarsi un'attività professionale con modalità più consone alle loro aspettative.

First Horizon National Corporation

L'azienda ha un manager dedicato al counseling verso tutti coloro che sono prossimi alla pensione. Nel periodo antecedente la pensione, gli interessati possono aderire al programma di lavoro flessibile che prevede anche il part-time (20 o 32 ore). L'adesione al lavoro flessibile non fa perdere o ridurre i benefici già acquisiti. Questi lavoratori hanno la massima libertà nella gestione del tempo e possono lavorare da remoto. L'azienda affida l'assunzione dei senior ad agenzie dedicate a questo particolare segmento di mercato del lavoro. Questa società ha 1.258 pensionati. Gli impiegati con più di 50 anni sono il 31%. Il 14% degli assunti negli ultimi 12 mesi sono persone con più di 50 anni. L'anzianità media aziendale degli over 50 è di 10 anni. Ci sono campagne specifiche per richiamare al lavoro i pensionati e quanti fanno segnalazioni per le assunzioni ricevono un bonus.

HSBC UK

È un'importante organizzazione finanziaria con 312.000 persone in 10.000 uffici distribuiti in 82 Paesi.

Anche in questo caso il principio adottato è stato quello di riflettere la composizione demografica locale ed in aggiunta ha adottato una regola rigida nel processo di

selezione: nella scelta dei CV l'azienda non avrebbe più considerato quelli che riportano dati da cui si possa evincere l'età del candidato.

KSB D

In questa società, il personale anziano non aveva interesse a continuare l'attività una volta raggiunti i requisiti di pensionamento. Per risolvere questo problema è stato lanciato un programma che offriva opportunità di carriera adatte ai senior, per cogliere le quali sono stati predisposti training specifici, il personale anziano è stato esentato dai turni notturni, sono state predisposte modalità di lavoro con tempi flessibili. Per quanto attiene l'area del privato, hanno ottenuto controlli medici e formazione specifica in preparazione alla fine dell'attività lavorativa per pensionamento.

MARKS & SPENCER UK

È un'impresa commerciale con 68.000 impiegati, in 650 negozi in 30 Paesi, che ha utilizzato l'approccio dell'offerta di opportunità di lavoro flessibile per ottenere una struttura di organici che rappresentasse una corretta distribuzione demografica. Ha inoltre fatto consistenti investimenti formativi sui recruiter affinché avessero la giusta "visione demografica" nella ricerca e selezione del personale.

Monsanto USA

Ha realizzato un programma per consentire, a chi fosse interessato, di andare in pensione gradualmente trasformando il rapporto di lavoro in un part-time flessibile e con minori responsabilità.

Nuova Zelanda

Il governo neozelandese con il sostegno di una indagine mirata ha rilevato i vantaggi che le aziende potrebbero avere con l'assunzione di personale senior (62 anni e over). Queste persone hanno maturità, esperienza, conoscenza organizzativa, capacità di essere mentor e coach. Sono più stabili ed etici dei giovani e ritengono molto importante lavorare bene.

Randstad B

Ha realizzato, con i propri clienti e partner locali, programmi di assunzione di personale over 45 per incrementare la percentuale degli occupati. A supporto ha utilizzato una massiccia campagna di comunicazione.

Tasco USA

Periodicamente ha fatto campagne d'assunzione di personale senior per le attività di vendita.

Unicredit Produzioni Accentrate (UPA)

È una società che fornisce attività amministrative e contabili all'Unicredit Group e ha un organico di 2200 persone circa in nove città. Il 56% del personale sono donne e circa il 53% del totale sono persone sopra i 45 anni d'età. Nell'attività di questa società è importante l'esperienza, perciò avendo assunto parecchi giovani c'era la necessità di non perdere risorse che avrebbero potuto trasferire l'esperienza accumulata ai nuovi assunti. Per realizzare questo obiettivo l'UPA ha lanciato un programma denominato "age management initiatives". A seguito del piano, la società ha riqualficato circa 1000 persone. Questa azione ha avuto come effetto la seguente variazione percentuale del personale senior: dal 23.7% nel 2001 al 25.2% nel 2003 e al 30.7% nel 2005. Grazie a queste azioni si sono evitati trasferimenti del personale da una città ad un'altra.

Unisys Italia srl

Ha avviato un pilot coinvolgendo i professionisti disposti a rivedere la propria retribuzione con accordo sindacale per poter accedere ad un programma di riqualficazione professionale. Al termine del percorso formativo le persone sono state distaccate presso una "terza parte" per attuire l'impatto psicologico connesso al demansionamento.

13 grandi corporation in USA

Tredici grandi corporation nel Stati Uniti tra cui Adecco e Kelly, e la AARP foundation hanno lanciato un programma chiamato "work force initiative" per aiutare gli over 50 a trovare un lavoro per mezzo di un piano di ricerca e selezione molto aggressivo e mirato.

CAPITOLO 2 – I LAVORATORI MATURI IN LOMBARDIA

1. IL QUADRO OCCUPAZIONALE DELLA POPOLAZIONE OVER 50: UN CONFRONTO TRA LOMBARDIA, ITALIA ED EUROPA³

Nel corso degli ultimi due decenni si è sempre più intensificata l'attenzione sul tema dell'invecchiamento della popolazione (determinato da una riduzione delle nascite e dall'incremento dell'aspettativa di vita) e sulla necessità di aumentare il tasso di partecipazione della popolazione lavorativa "matura" per evitare il tracollo dei sistemi pensionistici. **A partire dagli anni Settanta nei paesi sviluppati si è infatti verificato un, paradosso, che qui chiameremo "dell'invecchiamento inattivo": mentre l'aspettativa di vita è progressivamente aumentata, la partecipazione al mercato del lavoro della popolazione anziana (55-64 anni) è diminuita** (Walker, 2005).

La tavola 1.1, che si basa sulle proiezioni dell'Eurostat, prevede che il peso della popolazione con più di 49 anni tenderà ad aumentare nei prossimi anni in tutta l'Unione Europea e, in particolar modo in Italia, dove l'incidenza della popolazione matura era già nel 2004 più alta della media europea. Secondo le proiezioni dell'Eurostat, in Lombardia l'incidenza degli over50 dovrebbe raggiungere la soglia del 43% nel 2015 e del 51% nel 2030 (a fronte di un'incidenza del 38% nel 2004). Sempre in Lombardia, se si guarda all'incidenza della popolazione over50 sulla popolazione in età lavorativa di età compresa tra i 15 e i 49 anni, questa, dovrebbe addirittura passare dal 79% del 2004 al 97% del 2015 e al 135% nel 2030.

Per quanto riguarda, invece, la partecipazione al mercato del lavoro degli over50, sebbene a partire dalla metà degli anni novanta vi sia stata un'inversione di tendenza

³ Nell'Allegato A si trovano le tabelle sui dati commentati in questo capitolo.

che ha portato ad un lieve incremento nei tassi di partecipazione, i livelli rimangono ancora bassi in tutta Europa ed in particolare in Italia. Nel 2006 il tasso di partecipazione dei lavoratori maturi (over50) si attesta intorno al 33% nella media europea e a circa il 25% per la Lombardia (e per l'Italia nel suo complesso). In confronto ai valori medi europei la situazione dell'Italia, e in particolare della Lombardia, tende a peggiorare nel caso in cui si guardi solo alla popolazione tra i 55 e i 64. Infatti, rispetto ad un tasso medio europeo (EU-15) di partecipazione del 48%, in Lombardia il tasso di partecipazione per questa fascia di età raggiunge, nel 2006, solo il 31.2%.

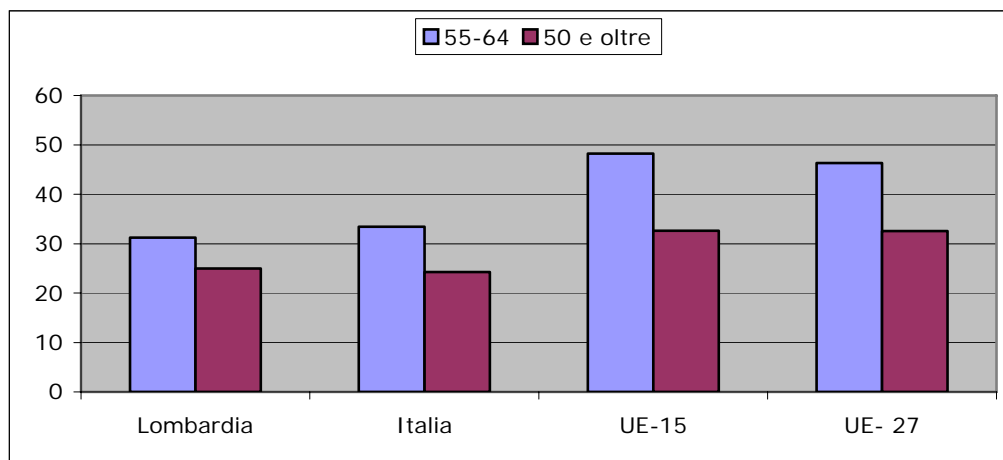
Tavola 1.1 - Invecchiamento della popolazione: incidenza degli over 50 sulla popolazione, anni 2004, 2015 e 2030 (proiezioni Eurostat)*

	Incidenza over 50 su totale popolazione (%)			Incidenza over 50 su popolazione 15-49 (%)		
	2004	2015	2030	2004	2015	2030
Lombardia	38.2	42.6	50.9	79.2	96.8	134.9
Italia	37.7	42.4	50.9	78.2	96.6	135.6
UE-15	34.9	39.8	45.8	71.6	88.6	113.8
UE- 25	34.4	39.3	45.4	69.7	86.4	111.8

*Eurostat population projections 2004-based (europop2004)- Baseline variant, regional level - 1st January population

Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat- Eurostat database

Figura 1.1 - Tasso di partecipazione dei lavoratori maturi in Italia e in Europa, anno 2006



Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat- Eurostat database

Alla luce di questi fatti (forte invecchiamento della popolazione e bassi tassi di partecipazione) diviene dunque cruciale fare sì che una percentuale sempre maggiore di lavoratori maturi si fermi più a lungo nel mercato del lavoro. A questo riguardo **l'Unione Europea si è prefissa due obiettivi sull'occupazione dei lavoratori maturi: il primo auspica di raggiungere un tasso di occupazione pari al 50% per i lavoratori della fascia di età 55-64 entro il 2010**, mentre il secondo aspira ad accrescere le opportunità di permanenza al lavoro per i lavoratori maturi e **a ritardare di cinque anni, sempre entro il 2010, l'età media di uscita dalle forze di lavoro (raggiungendo i 65 anni di età).**

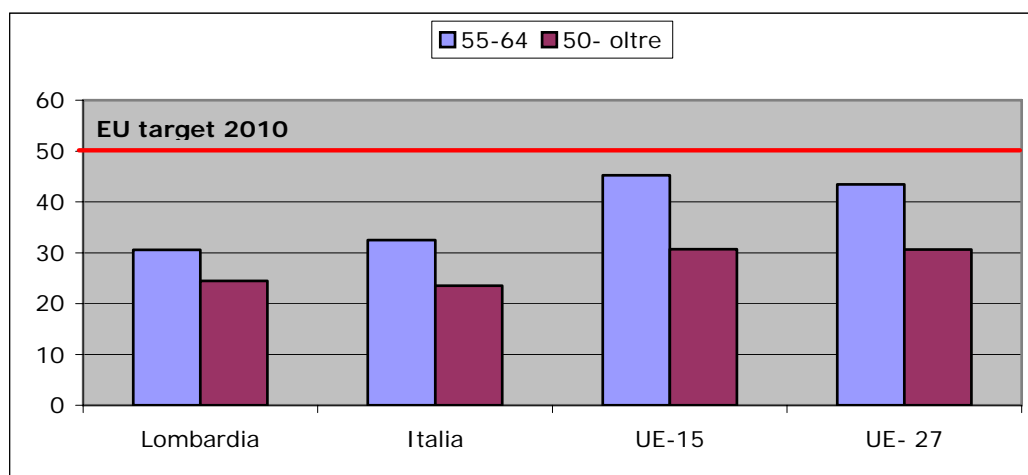
Dalla figura 1.2, che mette a confronto i tassi di occupazione del complesso dei lavoratori maturi (over50) e dei lavoratori tra i 55 e i 64 anni per Europa, Italia e Lombardia, emerge immediatamente il ritardo italiano nella convergenza verso gli obiettivi occupazionali europei. Se l'Europa a 15 può vantare, nel 2006, un tasso di occupazione medio del 45% per la popolazione lavorativa di 55-64 anni, in Lombardia il tasso di occupazione di questa categoria di lavoratori non raggiunge neppure il 31% (quasi 20 punti percentuali al di sotto dell'obiettivo europeo).

Allo stesso modo l'Italia è ancora molto in ritardo sulla tabella di marcia per raggiungere anche il secondo obiettivo europeo, quello di ritardare l'età di uscita dal mercato del lavoro. La figura 1.4 mostra che l'Italia è uno dei paesi con l'età media di uscita dalla forza di lavoro più bassa tra i paesi europei (59.7 anni nel 2006), preceduta solo da Slovenia, Francia, Malta, Slovacchia, Lussemburgo e Polonia. Sempre la stessa figura mostra che l'età media di uscita tende ad essere più bassa per le donne, anche per effetto della legislazione sull'età pensionabile (che prevedeva e continua a prevedere un differenziale di genere nel limite di età per la pensione).

Le ragioni di uscita prematura dal mercato del lavoro sono molteplici. I principali studi su questo tema (si veda ad esempio Bassanini e Duval, 2006) hanno individuato una serie di barriere che ostacolano la permanenza dei lavoratori più anziani tra le fila dei lavoratori (o che incentivano l'uscita prematura). Il rapporto della Commissione Europea *Employment in Europe 2005* sottolinea come vi sia (a livello europeo) una generale mancanza di incentivi sia per le imprese a mantenere o assumere i lavoratori maturi, sia per gli stessi lavoratori a restare nel mercato del lavoro (questo sebbene le imprese possano beneficiare delle conoscenze e del capitale umano dei lavoratori maturi) e individua tra le principali ragioni della prematura uscita dall'occupazione: (i)

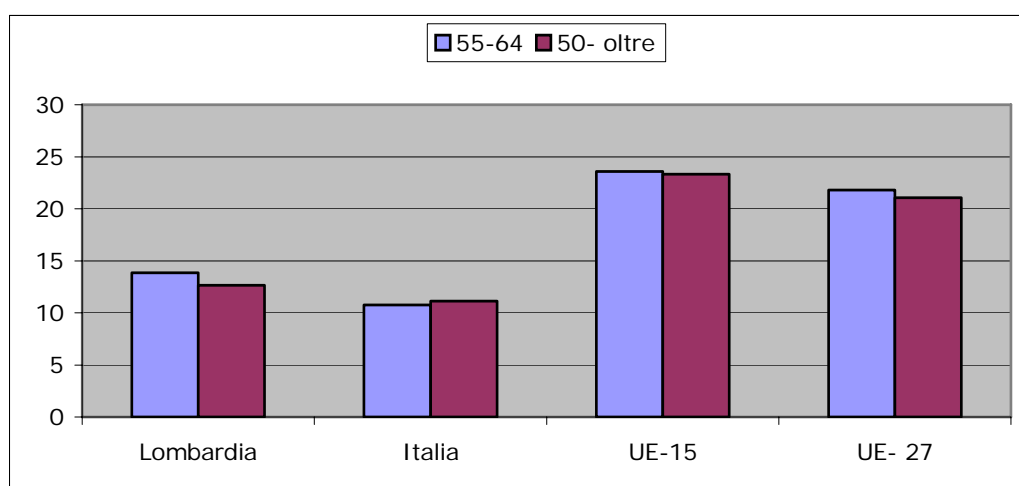
gli elevati costi di separazione (licenziamento), che fungono da deterrente per le imprese ad assumere ex-novo lavoratori maturi; (ii) gli schemi di prepensionamento e gli ammortizzatori sociali, che sono stati e continuano ad essere largamente utilizzati da imprese e lavoratori come percorsi di uscita dall'occupazione (European Commission 2005).

Figura 1.2 - Tasso di occupazione dei lavoratori maturi in Italia e in Europa, anno 2006



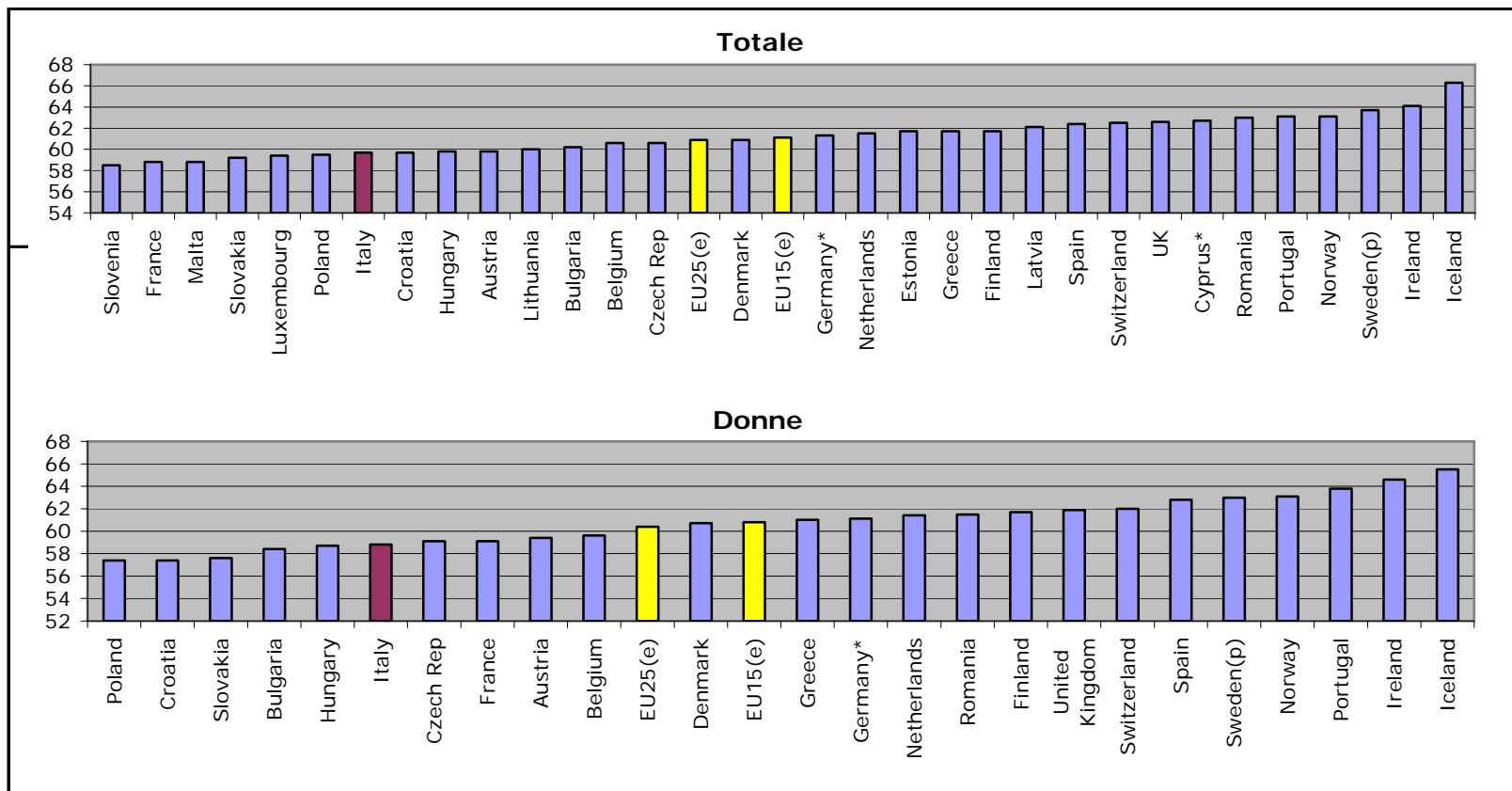
Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat- Eurostat database

Figura 1.3 - Incidenza del part-time tra i lavoratori maturi in Italia e in Europa, anno 2006



Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat- Eurostat database

Figura 1.4 - Età media di uscita dalla forza lavoro in Europa, anno 2006*



Età di uscita pesata per la probabilità di ritiro dal mercato del lavoro. L'indicatore misura l'età media alla quale le persone attive si ritirano definitivamente dal mercato del lavoro. L'indicatore è basato su di un modello di probabilità che considera i cambiamenti relativi nei tassi di attività da un anno all'altro ad una specifica età. L'indicatore si basa sull'indagine EU Labour Force Survey. La definizione usata segue le linee guida dell'ILO (International Labour Office).

(p) dato non definitivo

(e) dato stimato

* dato 2004

Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat- Eurostat database

2. OVER 50 E MERCATO DEL LAVORO

In questa sezione analizziamo più da vicino le caratteristiche della popolazione over50 al fine di capire chi sono i lavoratori che escono prematuramente dall'occupazione e per quali ragioni; chi sono i lavoratori espulsi involontariamente dall'occupazione (disoccupati); e chi sono, invece, i lavoratori che continuano ad essere occupati anche dopo il raggiungimento dell'età pensionabile.

Prima di procedere con l'analisi è bene ricordare che tutti i dati riportati in questa sezione sono frutto di nostre elaborazioni sui dati Istat Forze di Lavoro, Rilevazione Continua sulle Forze di Lavoro (RCFL) 2006⁴ che riporta informazioni disaggregate a livello regionale. Tuttavia, nel leggere i risultati delle tavole che seguono, occorre porre le dovute cautele, soprattutto quando si tratti di analisi molto dettagliate su gruppi ristretti di individui. Infatti, in alcuni casi, l'analisi delle caratteristiche dei lavoratori effettuata a livello regionale e a livello di classi di età determina una riduzione nel numero di osservazioni che potrebbe ridurre la significatività statistica e incrementare il margine di errore campionario.

⁴ La RCFL è l'indagine condotta dall'ISTAT dalla quale derivano le stime ufficiali degli occupati e delle persone in cerca di lavoro. "L'indagine sulle forze di lavoro ricopre nel nostro paese un ruolo di primo piano nella documentazione statistica sul mercato del lavoro. Chiamata a rispondere all'esigenza centrale di misurare l'occupazione e la disoccupazione, l'indagine approfondisce inoltre modi e gradi della partecipazione al mercato del lavoro." (Istat, 2006)

Occupati e disoccupati secondo la classificazione Istat

- Gli **occupati** comprendono le persone di 15 anni e più che nella settimana di riferimento:
- hanno svolto almeno un'ora di lavoro in una qualsiasi attività che preveda un corrispettivo monetario o in natura;
 - hanno svolto almeno un'ora di lavoro non retribuito nella ditta di un familiare nella quale collaborano abitualmente;
 - sono assenti dal lavoro (ad esempio, per ferie o malattia). I dipendenti assenti dal lavoro sono considerati occupati se l'assenza non supera tre mesi, oppure se durante l'assenza continuano a percepire almeno il 50% della retribuzione. Gli indipendenti assenti dal lavoro, ad eccezione dei coadiuvanti familiari, sono considerati occupati se, durante il periodo di assenza, mantengono l'attività. I coadiuvanti familiari sono considerati occupati se l'assenza non supera tre mesi.
- Le **persone in cerca di occupazione** comprendono le persone non occupate tra 15 e 74 anni che:
- hanno effettuato almeno un'azione attiva di ricerca di lavoro nei trenta giorni che precedono l'intervista e sono disponibili a lavorare (o ad avviare un'attività autonoma) entro le due settimane successive all'intervista;
 - oppure, inizieranno un lavoro entro tre mesi dalla data dell'intervista e sono disponibili a lavorare (o ad avviare un'attività autonoma) entro le due settimane successive all'intervista, qualora fosse possibile anticipare l'inizio del lavoro.

Secondo i dati Istat FdL (Forze di Lavoro), in Lombardia la popolazione con più di 49 anni raggiungeva, nel 2006, 3 milioni e 600mila unità; di questi la maggioranza (75%) era già uscita dalle forze di lavoro, il 24.4% aveva un'occupazione (880mila) e la restante parte, lo 0.5%, (pari a poco meno di 20mila unità) si dichiarava disoccupata. Tuttavia solo il 49.6% (1 milione e 800 mila unità) di questi individui risulta ancora in età lavorativa (cioè con un'età inferiore ai 65 anni)⁵. Facendo dunque riferimento ai soli lavoratori maturi in età lavorativa il tasso di inattività tende ad abbassarsi, attestandosi, nel 2006, al 53.5% (pari a circa 956 mila persone) e il tasso di occupazione sale al 45.5% (pari a 813 mila persone).

⁵ Convenzionalmente si considera in età lavorativa la popolazione con un'età compresa tra i 15 e i 64 anni.

Tavola 2.1 - La popolazione over 50 in Lombardia per status occupazionale e classe di età (anno 2006)

	Valori Assoluti				Valori Percentuali			
	50-64	65+	Totale 50 e oltre	Totale 15-64	50-64	65+	Totale 50 e oltre	Totale 15-64
Occupati	812,854	67,312	880,166	4,205,875	45.5	3.7	24.4	66.6
Disoccupati	18,551	777	19,328	163,442	1.0	0.0	0.5	2.6
Inattivi	955,741	1,747,067	2,702,808	1,949,540	53.5	96.2	75.0	30.9
Totale	1,787,147	1,815,155	3,602,302	6,318,857	100	100	100	100

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

Come si può vedere dalla tavola 2.2, lo status occupazionale dei lavoratori maturi in età lavorativa (50-64 anni) tende differenziarsi sulla base delle caratteristiche personali quali genere, età e titolo di studio. Per quanto concerne il genere, in Lombardia risultano occupate, al 2006, circa 313mila donne di età compresa tra i 50 e i 64 anni, con un tasso di occupazione che è quasi 23 punti percentuali più basso rispetto a quello degli uomini (34.4% contro il 57%). Per quanto riguarda invece l'età, come ci si poteva aspettare, risulta che il tasso di occupazione tende a ridursi drasticamente con l'età. Se nella classe di età 50-54 risulta occupata più del 74% della popolazione, nella classe di età 55-59 il tasso di occupazione scende al 41.6% e nella classe 60-64 raggiunge solo il 17.3%. Infine, lo status occupazionale dei lavoratori maturi in età lavorativa tende a differenziarsi anche a seconda del livello di scolarizzazione: il tasso di occupazione dei lavoratori maturi con il solo livello di istruzione obbligatorio (fino alle medie inferiori) raggiunge solo il 35.2%, mentre lo stesso tasso arriva a toccare il 79% per i lavoratori che hanno conseguito una laurea (o un diploma di specializzazione post-laurea). Quest'ultimo risultato va tuttavia letto in relazione all'età, visto che tra i lavoratori con un livello di istruzione basso vi sono in maggioranza persone con un'età più avanzata, che, con maggior probabilità, sono già uscite dal mercato del lavoro.

Tavola 2.2 - La popolazione matura (50-64) in età lavorativa in Lombardia per status occupazionale e caratteristiche personali (anno 2006)

	Occupati		Disoccupati		Inattivi		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
TOTALE	812,854	45.5%	18,551	1.0%	955,741	53.5%	1,787,147	100%
Genere								
Maschio	499,884	57.0%	9,704	1.1%	366,712	41.8%	876,300	100%
Femmina	312,970	34.4%	8,848	1.0%	589,029	64.7%	910,847	100%
Classe età								
50-54	452,604	74.3%	10,583	1.7%	145,622	23.9%	608,809	100%
55-59	267,661	41.6%	5,129	0.8%	369,885	57.6%	642,675	100%
60-64	92,589	17.3%	2,840	0.5%	440,234	82.2%	535,663	100%
Titolo di studio								
fino_medie	393,987	35.2%	13,079	1.2%	713,025	63.7%	1,120,091	100%
dipl_accad	301,951	58.2%	3,882	0.7%	213,143	41.1%	518,976	100%
unive_oltre	116,916	79.0%	1,591	1.1%	29,573	20.0%	148,080	100%

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

2.1 Chi sono i lavoratori occupati?

In questo paragrafo analizziamo più a fondo quali sono le caratteristiche (chi sono, dove lavorano e con quale tipologia contrattuale) dei lavoratori over50 occupati e cerchiamo di capire se e come si differenziano dal complesso degli occupati. È infatti probabile che all'aumentare dell'età e all'avvicinarsi dell'età pensionabile si crei una sorta di selezione della popolazione lavorativa che decide o può lavorare più a lungo.

Dalle tavole 1-4, che riportano, con disaggregazione per classi di età, il numero e la composizione percentuale dell'occupazione lombarda nel 2006, è possibile individuare le modalità secondo le quali i lavoratori occupati over50 si distinguono dagli occupati più giovani e dal complesso della popolazione occupata. In particolare, osservando le colonne con le distribuzioni percentuali delle caratteristiche all'interno delle differenti classi di età (15-49; 50-64; 65 e oltre) si riescono immediatamente a cogliere le peculiarità e gli scostamenti dalla media di questa fascia di lavoratori (i valori sopra la media del totale della popolazione occupata sono evidenziati in grigio scuro).

Dall'analisi delle tavole emerge immediatamente che **al crescere dell'età la componente femminile dell'occupazione tende ad assumere sempre minor peso, arrivando a rappresentare solo il 21% degli occupati con più di 64 anni**. Tra i fattori che possono spiegare questo fenomeno vi è sicuramente la componente legislativa riguardante le pensioni, che prevede un limite di età più basso per le donne (5 anni) rispetto agli uomini. Poi bisogna considerare una maggiore propensione delle donne ad uscire dall'occupazione sia per motivi familiari, sia per ragioni legate alle tipologie contrattuali non standard che incidono in misura maggiore sul genere femminile (contratti a termine e contratti a tempo parziale). Infine, un ulteriore fattore che spiega la maggiore permanenza nell'occupazione degli uomini rispetto alle donne è legato alla tipologia di professione esercitata (dipendente verso autonomo). Il lavoro autonomo, che è quello dove si osserva una maggiore permanenza dei lavoratori maturi (si veda tavola 2.4), si caratterizza per una prevalenza della componente maschile rispetto a quella femminile.

Per quanto riguarda il livello di istruzione (massimo titolo conseguito), emergono invece due specificità: **(i) all'aumentare dell'età aumenta la percentuale di lavoratori con un livello di istruzione basso, dovuto all'aspetto generazionale; (ii) la percentuale di laureati occupati è più alta nella classe di età più anziana (65 e oltre) rispetto alla media, visto che tendono a lavorare più a lungo soprattutto gli occupati nelle professioni ad elevato livello di qualifica (che richiedono un'istruzione universitaria)**.

Tavola 2.3 - Gli occupati per classi di età, genere e titolo di studio. Lombardia 2006

	Valori Assoluti				Composizione Percentuale			
	15-49	50-64	65 e oltre	Totale	15-49	50-64	65 e oltre	Totale
Genere								
Maschi	1,943,567	499,884	52,972	2,496,424	57.3	61.5	78.7	58.4
Femmine	1,449,454	312,970	14,339	1,776,763	42.7	38.5	21.3	41.6
Totale	3,393,021	812,854	67,312	4,273,187	100	100	100	100
Titolo di studio								
fino_medie	1,221,058	393,987	33,839	1,648,885	36.0	48.5	50.3	38.6
dipl_accad	1,682,763	301,951	20,346	2,005,059	49.6	37.1	30.2	46.9
unive_oltre	489,199	116,916	13,127	619,242	14.4	14.4	19.5	14.5
Totale	3,393,021	812,854	67,312	4,273,187	100	100	100	100

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

È infatti proprio **nelle professioni ad elevata qualifica**- Legislatori, dirigenti e imprenditori; Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione; Professioni tecniche- dove **si concentra oltre il 45% degli occupati over50** (il 60% nella classe di età degli occupati con più di 64 anni).

Come già anticipato, la permanenza nell'occupazione dei lavoratori maturi è fortemente influenzata dalla posizione professionale come lavoratore dipendente o autonomo. **Tra gli occupati over50 vi è una maggiore percentuale di lavoratori autonomi rispetto alla media dell'occupazione regionale**; raggiungendo addirittura l'83% degli occupati nella classe di età più anziana (65 e oltre).

Tavola 2.4 - Gli occupati per classi di età e caratteristiche della professione. Lombardia 2006

	Valori Assoluti				Composizione Percentuale			
	15-49	50-64	65 e oltre	Totale	15-49	50-64	65 e oltre	Totale
Posizione nella professione								
Dipendente	2,686,932	549,245	7,768	3,243,945	79.2	67.6	11.5	75.9
Collaboratore	85,526	20,584	3,666	109,777	2.5	2.5	5.4	2.6
Autonomo	620,563	243,025	55,877	919,465	18.3	29.9	83.0	21.5
Totale	3,393,021	812,854	67,312	4,273,187	100	100	100	100
Professione								
Legislatori, dirigenti e imprenditori	123,632	65,523	15,485	204,641	3.6	8.1	23.0	4.8
Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	275,769	102,264	12,563	390,597	8.1	12.6	18.7	9.1
Professioni tecniche	859,401	185,190	12,559	1,057,150	25.3	22.8	18.7	24.7
Impiegati	428,180	84,717	675	513,572	12.6	10.4	1.0	12.0
Professioni qualificate nelle attività commerciali e dei servizi	484,792	96,022	8,099	588,913	14.3	11.8	12.0	13.8
Artigiani, operai specializzati e agricoltori	579,714	141,345	11,828	732,888	17.1	17.4	17.6	17.2
Conduttori di impianti e operai semiqualeficati addetti a macchinari fissi e mobili	386,299	69,210	3,234	458,743	11.4	8.5	4.8	10.7
Professioni non qualificate	240,197	67,077	2,868	310,143	7.1	8.3	4.3	7.3
Forze armate	15,035	1,506		16,541	0.4	0.2		0.4
Totale	3,393,021	812,854	67,312	4,273,187	100	100	100	100

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

Per quanto riguarda invece le caratteristiche delle aziende in cui lavoravano gli occupati lombardi nel 2006, si nota che, rispetto al complesso della popolazione occupata, per i lavoratori nella fascia di età 50-64 assume un maggior peso l'occupazione nel settore

agricolo (dove è più alto il numero di imprenditori), nella pubblica amministrazione, difesa, assicurazioni sociali obbligatorie e nel settore dell'istruzione, sanità ed altri servizi sociali. Mentre **per la classe di età più anziana (65 e oltre) la distribuzione occupazionale per settore rispecchia la maggiore presenza di lavoro autonomo e si concentra nei settori dell'agricoltura, commercio, attività professionali e dei servizi alle imprese e alle persone.** Da ultimo si nota che **l'industria della trasformazione è quella che perde maggiormente peso nell'occupazione dei lavoratori over50.**

Guardando alla distribuzione dell'occupazione per dimensione aziendale, **emerge, per gli occupati nella classe 50-64, un'incidenza occupazionale superiore alla media nelle aziende di medio-grande dimensione** (dai 50 dipendenti in su), mentre per gli occupati con 65 anni o più, a riconferma della maggiore presenza di lavoro autonomo, risulta che oltre il 63% lavora in un'azienda con meno di 11 addetti.

Tavola 2.5 - Gli occupati per classi di età e caratteristiche dell'azienda. Lombardia 2006

	Valori Assoluti				Composizione Percentuale			
	15-49	50-64	65 e oltre	Totale	15-49	50-64	65 e oltre	Totale
Settore azienda								
Agricoltura, caccia e pesca	47,866	17,593	4,666	70,126	1.4	2.2	6.9	1.6
Industria dell'energia, estrazione materiali energetici	28,722	8,419	121	37,261	0.8	1.0	0.2	0.9
Industria della trasformazione	984,781	214,718	15,924	1,215,422	29.0	26.4	23.7	28.4
Industria delle costruzioni	268,893	57,340	4,168	330,401	7.9	7.1	6.2	7.7
Commercio	472,506	112,092	13,240	597,838	13.9	13.8	19.7	14.0
Alberghi e ristoranti	156,903	24,242	3,060	184,205	4.6	3.0	4.5	4.3
Trasporti e comunicazioni	177,199	41,629	1,999	220,827	5.2	5.1	3.0	5.2
Intermediazione monetaria e finanziaria, attività immobiliari	162,555	39,506	2,091	204,152	4.8	4.9	3.1	4.8
Servizi alle imprese e altre attività professionali e imprenditoriali	415,789	87,694	13,140	516,623	12.3	10.8	19.5	12.1
Pubblica amministrazione, difesa, assicurazioni sociali obbligatorie	90,742	29,105	681	120,527	2.7	3.6	1.0	2.8
Istruzione, sanità ed altri servizi sociali	376,528	134,415	2,797	513,739	11.1	16.5	4.2	12.0
Altri servizi pubblici, sociali e alle persone	210,538	46,101	5,426	262,065	6.2	5.7	8.1	6.1
Totale	3,393,021	812,855	67,312	4,273,187	100	100	100	100
Dimensione azienda*								
Fino a 10 persone	916,230	184,287	20,257	1,120,775	31.4	28.4	63.2	31.1
Da 11 a 15	305,423	63,137	2,707	371,267	10.5	9.7	8.4	10.3
Da 16 a 19	116,390	28,427	1,356	146,173	4.0	4.4	4.2	4.1
Da 20 a 49	479,921	105,068	2,394	587,383	16.4	16.2	7.5	16.3
Da 50 a 249	632,414	165,504	2,894	800,812	21.7	25.5	9.0	22.2
250 persone o più	371,776	85,940	1,728	459,445	12.7	13.2	5.4	12.8
Non sa ma fino a 10	33,669	5,444	526	39,638	1.2	0.8	1.6	1.1
Non sa ma più di 10	62,951	11,122	196	74,269	2.2	1.7	0.6	2.1
Totale**	2,918,773	648,930	32,059	3,599,761	100	100	100	100

*Sede in cui lavora l'intervistato

**Per questa variabile mancano un numero significativo di risposte, pertanto i totali sono inferiori.

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

Infine, andando ad indagare la tipologia contrattuale dei soli lavoratori dipendenti si notano alcuni aspetti interessanti. In primo luogo, emerge che **nella classe di età 50-64 vi è una maggiore percentuale di contratti standard** (a tempo indeterminato e a tempo pieno) rispetto alla media del complesso della popolazione occupata. In secondo luogo, **i contratti non standard, sia quelli a tempo determinato, sia quelli a tempo parziale tendono ad assumere un peso significativo tra i lavoratori più anziani (65 e più):** ben il 43.5% degli occupati con oltre 64 hanno un lavoro dipendente a tempo parziale. Quest'ultimo aspetto risulta molto interessante e positivo, se lo si considera quale

strumento per aumentare della flessibilità contrattuale e venire incontro alle esigenze della popolazione matura in modo da incentivare la permanenza nel mercato del lavoro e ritardare, così, l'età di uscita dall'occupazione.

Tavola 2.6 - Gli occupati dipendenti per caratteristiche del contratto*. Lombardia 2006

	Valori Assoluti				Composizione Percentuale			
	15-49	50-64	65 e oltre	Totale	15-49	50-64	65 e oltre	Totale
Tipologia durata								
A tempo indeterminato	2,405,468	528,997	6,313	2,940,778	89.5	96.3	81.3	90.7
A tempo determinato	281,464	20,248	1,455	303,166	10.5	3.7	18.7	9.3
Totale	2,686,932	549,245	7,768	3,243,945	100	100	100	100
Tipologia ore								
tempo pieno	2,305,177	494,395	4,387	2,803,959	85.8	90.0	56.5	86.4
tempo parziale	381,754	54,850	3,381	439,985	14.2	10.0	43.5	13.6
Totale	2,686,931	549,245	7,768	3,243,944	100	100	100	100

*Non sono inclusi i collaboratori

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

2.2 Chi sono gli inattivi in età lavorativa?

In Lombardia al 2006, la popolazione inattiva tra i 50 e i 64 anni riveste un peso significativo non solo sul complesso degli occupati in età lavorativa⁶ (quasi il 23%), ma anche sul complesso della popolazione in età lavorativa (il 15%). Diviene così interessante capire chi sono i questi lavoratori, quali sono le cause di uscita prematura dalle forze di lavoro e se sarebbero disposti a rientrare tra le forze di lavoro e a quali condizioni.

Secondo i dati Istat FdL del 2006, in Lombardia la popolazione inattiva tra i 50 e i 64 anni si caratterizza per un maggior peso della componente femminile e degli individui con basso titolo di studio. Quest'ultimo fattore è spiegato da una maggiore incidenza di individui in età più avanzata (e quindi con scolarizzazione più bassa).

Sempre secondo la sessa fonte di dati, **la principale motivazione di uscita dall'occupazione per gli inattivi della Lombardia tra i 50 e i 64 anni⁷ risulta essere il**

⁶ Si ricorda che l'età lavorativa va dai 15 ai 64 anni.

⁷ Nell'indagine Istat RCFL la domanda sulla motivazione di uscita dall'occupazione non viene posta a tutti gli inattivi, ma solo ad un sotto-gruppo che risponde ai seguenti requisiti: individui che hanno avuto una precedente esperienza lavorativa e che hanno smesso di lavorare da non più di sette anni. Di conseguenza,

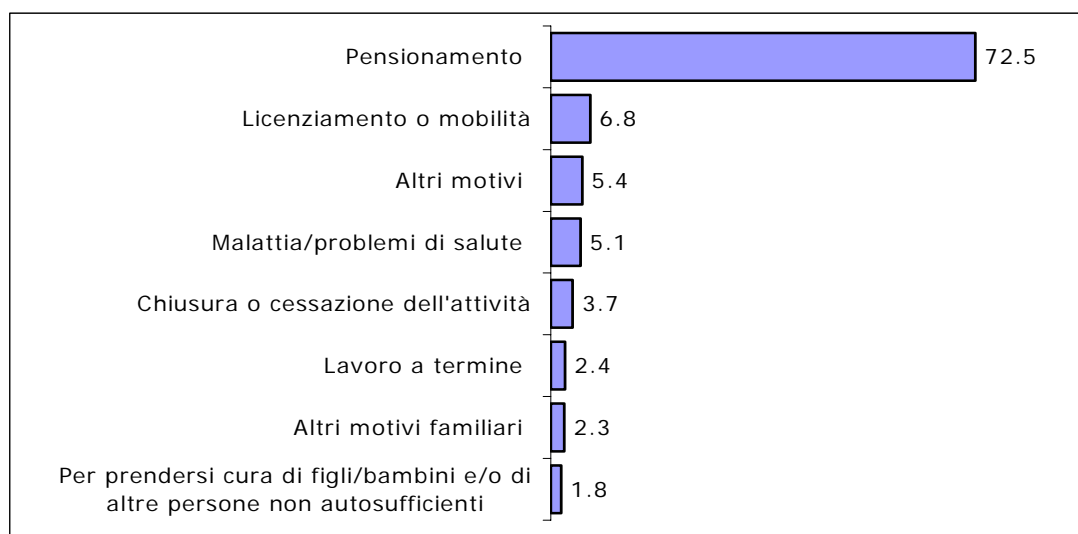
pensionamento nel 72.5% dei casi, seguito dal licenziamento/mobilità (anche a seguito di fallimento o chiusura attività della ditta in cui lavoravano) in quasi il 7% dei casi.

Tuttavia si osservano forti differenze qualora si guardi ai dati disaggregati per genere e per classe di età (si veda tavola 2.7). In particolare, si nota che **per le donne la percentuale di lavoratori che esce dall'occupazione per pensionamento (anzianità o vecchiaia) tende ad essere molto più bassa rispetto agli uomini** per tutte le classi di età. Altri fattori, quali il licenziamento (o mobilità), il lavoro a termine e i motivi familiari (tra cui si ricomprende anche la cura di bambini o familiari non autosufficienti), tendono ad assumere un peso rilevante tra le ragioni di uscita dall'occupazione della componente femminile. Addirittura, nella classe di età 50-54 la principale ragione di uscita dall'occupazione per le donne pare essere il licenziamento o la mobilità (23% del totale delle uscite).

Proprio la classe di età 50-54, l'unica per la quale risulta interessante analizzare le motivazioni di uscita dall'occupazione (visto che quelle più anziane sono spiegate sempre più da un percorso verso il pensionamento), presenta alcune peculiarità. In primo luogo, **l'elevata incidenza dei pensionamenti, soprattutto per gli uomini (che spiega ben il 46% delle uscite maschili nella classe di età 50-54)**. In secondo luogo, **l'elevata incidenza del licenziamento o mobilità come motivazione di uscita dall'occupazione (in media il 21% delle uscite)**. Come si vedrà nel prossimo capitolo l'incidenza dei provvedimenti di mobilità e di disoccupazione tende a concentrarsi soprattutto tra i cinquantenni.

gli individui della Lombardia che hanno risposto alla domanda sul motivo di uscita dall'occupazione rappresentano, nel 2006, un totale di 352,931 inattivi.

Figura 2.1 - Le ragioni di uscita dall'occupazione degli inattivi in età lavorativa* - Lombardia 2006



*Totale inattivi 50-64 anni: 352,931

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

Tavola 2.7 - Le ragioni di uscita dall'occupazione degli inattivi in età lavorativa per genere e classe d'età, Lombardia 2006

	Valori Assoluti								
	Maschi			Femmine			Totale		
	50-54	55-59	60-64	50-54	55-59	60-64	50-54	55-59	60-64
Pensionamento	7,362	100,073	68,481	3,422	37,333	39,339	10,784	137,407	107,819
Licenziamento o mobilità	3,072	6,128	1,610	5,364	6,729	962	8,436	12,857	2,572
Chiusura/cessazione dell'attività	1,031	2,522	2,581	1,612	3,440	1,897	2,643	5,962	4,478
Lavoro a termine	742	1,098	1,798	2,675	1,839	488	3,418	2,937	2,286
Malattia/problemi di salute	1,905	3,433	3,883	3,360	2,987	2,366	5,265	6,420	6,249
Per prendersi cura di figli/bambini e/o di altre persone non autosufficienti	360	594	540	1,896	1,995	810	2,255	2,589	1,349
Altri motivi familiari	232	536	626	1,986	3,159	1,661	2,218	3,695	2,287
Altri motivi	1,262	5,607	2,846	3,144	3,301	2,846	4,406	8,908	5,692
Maternità, nascita di un figlio	0	0	0	0	48				
Totale	15,967	119,990	82,364	23,458	60,833	50,368	39,425	180,774	132,732

	Composizione Percentuale								
	Maschi			Femmine			Totale		
	50-54	55-59	60-64	50-54	55-59	60-64	50-54	55-59	60-64
Pensionamento	46.1	83.4	83.1	14.6	61.4	78.1	27.4	76.0	81.2
Licenziamento o mobilità	19.2	5.1	2.0	22.9	11.1	1.9	21.4	7.1	1.9
Chiusura/cessazione dell'attività	6.5	2.1	3.1	6.9	5.7	3.8	6.7	3.3	3.4
Lavoro a termine	4.7	0.9	2.2	11.4	3.0	1.0	8.7	1.6	1.7
Malattia/problemi di salute	11.9	2.9	4.7	14.3	4.9	4.7	13.4	3.6	4.7
Per prendersi cura di figli/bambini e/o di altre persone non autosufficienti	2.3	0.5	0.7	8.1	3.3	1.6	5.7	1.4	1.0
Altri motivi familiari	1.5	0.4	0.8	8.5	5.2	3.3	5.6	2.0	1.7
Altri motivi	7.9	4.7	3.5	13.4	5.4	5.7	11.2	4.9	4.3
Maternità, nascita di un figlio	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1		0.0	0.0	0.0
Totale	100	100	100	100	100	100	100	100	100

*Inattivi con età compresa tra i 50 e i 64 anni con precedente esperienza lavorativa e che hanno smesso di lavorare da meno di 7 anni (ovvero a partire dal 2000). Sono inoltre compresi quelli che non ricordano l'anno in cui hanno smesso di lavorare

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

Abbiamo poi provato a stimare quale fosse l'età di uscita dall'occupazione per i lavoratori inattivi della Lombardia di età 50-64⁸. A quanto risulta dalle stime, **quasi il 43% delle donne inattive che nel 2006 avevano tra i 50 e i 64 anni sono uscite dall'occupazione prima dei 40 anni** (quasi il 60% di queste è uscito ad un'età inferiore ai 30 anni). Pertanto buona parte delle donne inattive in età matura pare avesse lasciato l'occupazione in età relativamente giovane per dedicarsi alla famiglia. Per quanto riguarda invece gli **uomini inattivi, l'uscita dall'occupazione avviene con maggior frequenza tra i 50 e i 59 anni**: il 34% è uscito ad un'età compresa tra i 50 e i 54 anni e il 44% tra i 55 e i 59.

Tavola 2.8 - Stima dell'età a cui hanno smesso di lavorare gli inattivi maturi (50-64), Lombardia 2006

Classi di età	Valori Assoluti			Composizione Percentuale		
	Maschi	Femmine	Totale	Maschi	Femmine	Totale
<40	2,835	202,500	205,334	0.8	42.4	24.9
40-44	6,474	42,091	48,565	1.9	8.8	5.9
45-49	21,152	46,840	67,992	6.1	9.8	8.2
50-54	119,764	78,494	198,258	34.5	16.4	24.0
55-59	154,175	74,742	228,917	44.4	15.6	27.7
60-64	42,848	33,355	76,203	12.3	7.0	9.2
Totale	347,247	478,021	825,269	100	100	100

*Abbiamo stimato l'età di uscita dall'occupazione sulla base dell'anno in cui l'intervistato dice di aver smesso di lavorare e la classe di età dell'intervistato (limite superiore delle classi quinquennali). Pertanto le classi di età di uscita dall'occupazione rappresentano stime per eccesso.

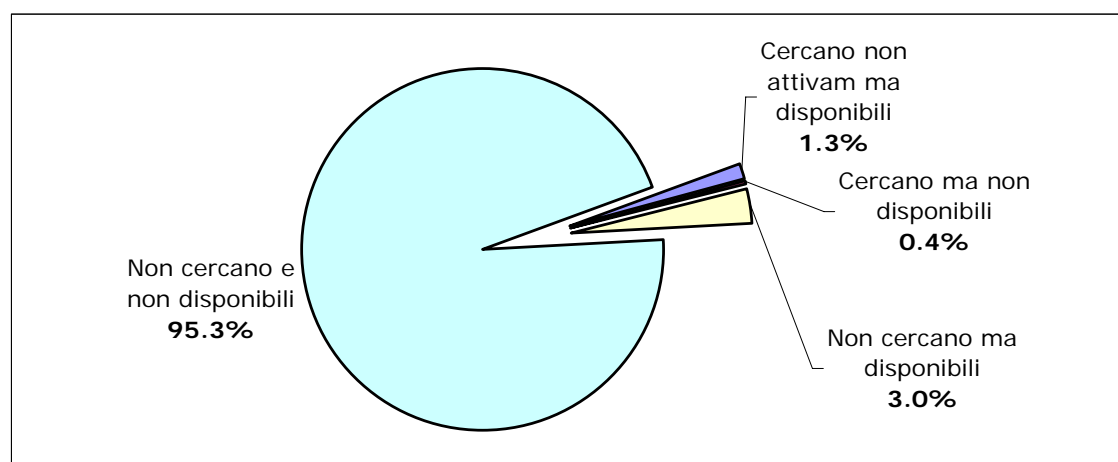
Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

Vista l'elevata percentuale di lavoratori inattivi che sono usciti dall'occupazione ad un'età relativamente giovane e, in molti casi, per ragioni che trascendono la volontà dell'individuo, è lecito chiedersi se e a quali condizioni sarebbero disposti a tornare a lavorare. Come abbiamo visto nel paragrafo precedente la popolazione inattiva in età lavorativa in Lombardia risultava pari a quasi 956mila persone nel 2006. Di questi, la quasi totalità dichiara che non cerca lavoro né sarebbe disponibile a lavorare se gli venisse offerto un lavoro (95%) in quanto pensionato o per ragioni di età; mentre solo il

⁸ Nell'indagine Istat esiste una domanda che chiede all'intervistato l'età a cui ha smesso di lavorare/l'ultima volta che ha lavorato. Purtroppo il tasso di non risposta è troppo elevato e abbiamo, pertanto, dovuto stimare l'età di uscita facendo sulla base della classe di età e dell'anno in cui dichiara di aver smesso di lavorare/l'ultima volta che ha lavorato.

4.3% sarebbe disponibile a lavorare che rappresenta, tuttavia, un numero non indifferente di individui, circa 40,600 persone⁹.

Figura 2.2 - Disponibilità a lavorare degli inattivi in età lavorativa (50-64 anni), Lombardia 2006



Totale inattivi (50-64): 955,741

Fonte: nostre elaborazioni Istat, RCFL 2006

2.3 Chi sono i lavoratori disoccupati?

Come si è già visto, in Lombardia i lavoratori over50 in stato di disoccupazione (senza un'occupazione e sono alla ricerca di un lavoro) erano, secondo i dati Istat FdL, pari a poco più di 19mila persone nel 2006. Tuttavia, in questo paragrafo consideriamo solo gli individui considerati ancora in età lavorativa (fino ai 64 anni), e, pertanto il numero di disoccupati scende a 18,551 unità. I disoccupati maturi sono in prevalenza uomini (52%), nella fascia di età tra i 50 e i 54 anni (57%) e con un livello di studio basso (oltre il 70%).

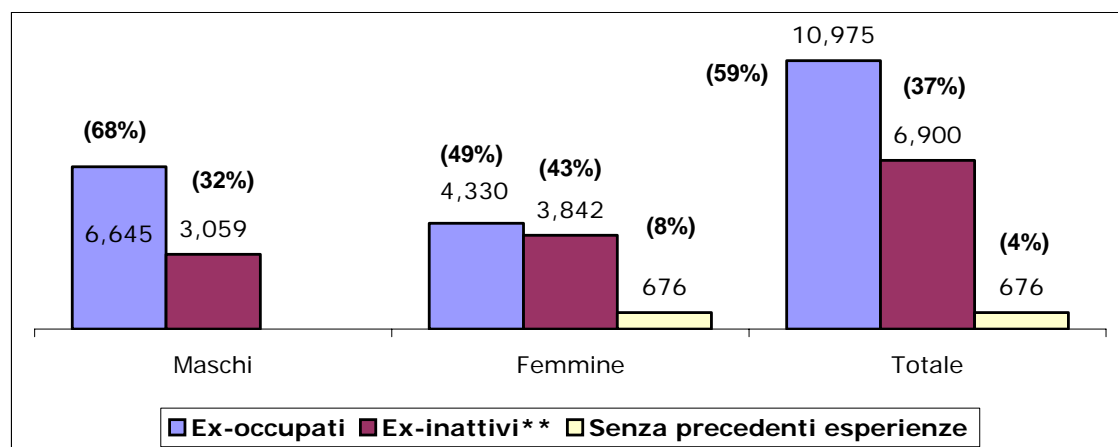
È interessante notare che **tra i disoccupati nella fascia di età 50-64 ci sono non solo ex-occupati (quasi il 60%) ma anche individui che erano inattivi e che desiderano (o hanno bisogno di) tornare al lavoro.** Infatti, il 37% dei disoccupati sono ex-inattivi con

⁹ Nel box 1 effettuiamo una stima dell'incremento dell'occupazione della popolazione matura nel caso in cui ai disoccupati e agli inattivi disponibili a lavorare venisse offerto un lavoro.

precedenti esperienze lavorative, e una piccola percentuale, il 4%, (tra l'altro solo donne) non ha alcuna esperienza lavorativa alle spalle.

La figura 2.4 mostra, distintamente per ex-disoccupati ed ex-inattivi con precedente esperienza di lavoro, la durata della non occupazione. Per gli ex-occupati si osserva una polarizzazione: da un lato c'è un 36% di individui che si trova in uno stato di non occupazione da meno di sette mesi, e dall'altro, c'è **oltre il 40% che si trova in uno stato di non occupazione da più di due anni**. Per gli ex-inattivi, invece, la situazione è meno definita, anche se quasi la metà (47%) è inoccupato da più di due anni.

Figura 2.3 - I disoccupati maturi della Lombardia per tipologia di disoccupazione e genere (anno 2006) *

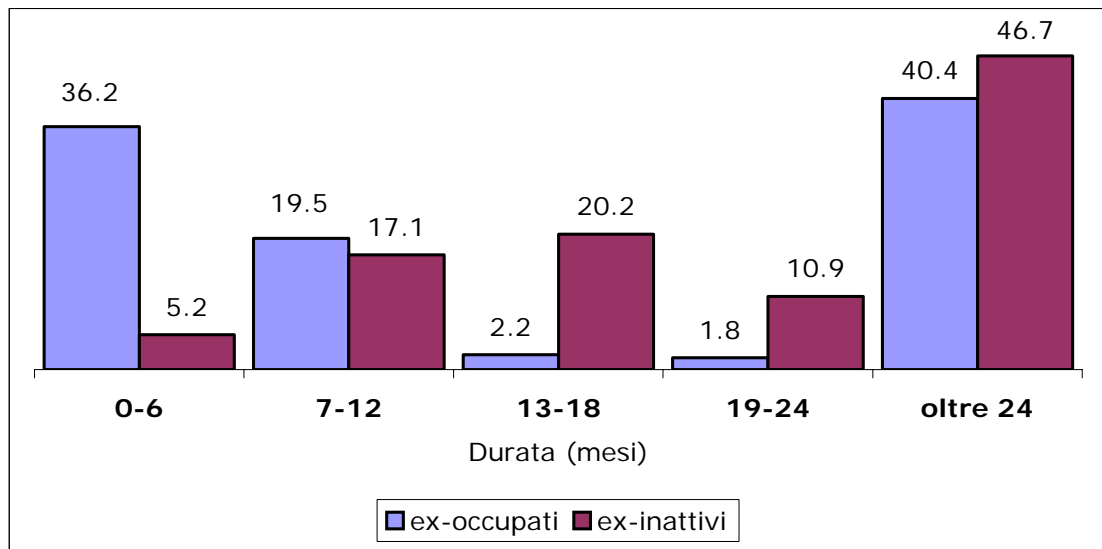


* I dati si riferiscono agli individui con 50-64 anni. In parentesi la composizione % per tipologia.

** Ex- inattivi con precedenti esperienze lavorative

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

Figura 2.4 - Disoccupati in Lombardia per durata della non occupazione, in mesi (composizione %)

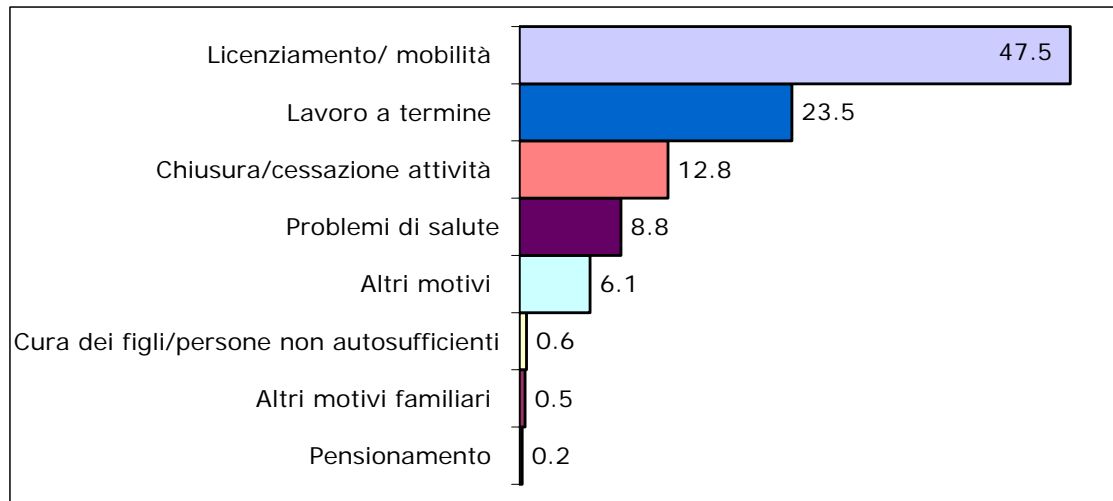


*Totale disoccupati (50-64): ex-occ (10,975); ex-inatt (6,900)

Fonte: nostre elaborazioni Istat, RCFL 2006

Ma qual è la ragione per la quale i disoccupati (o meglio, le persone in cerca di occupazione) hanno lasciato il precedente lavoro? Nelle figure 5a e 5b vengono riportate le motivazioni addotte dagli ex-occupati e dagli ex-inattivi. È interessante notare che per entrambe le categorie (e non solo per gli ex-occupati), **le ragioni principali di non occupazione sono il licenziamento (o la mobilità) e la conclusione di un lavoro a termine**, che, insieme, spiegano oltre il 70% della non occupazione per gli ex-occupati e il 44% della non occupazione degli ex-inattivi.

Figura 2.5a - Ragione della non occupazione per ex-occupati*, Lombardia 2006

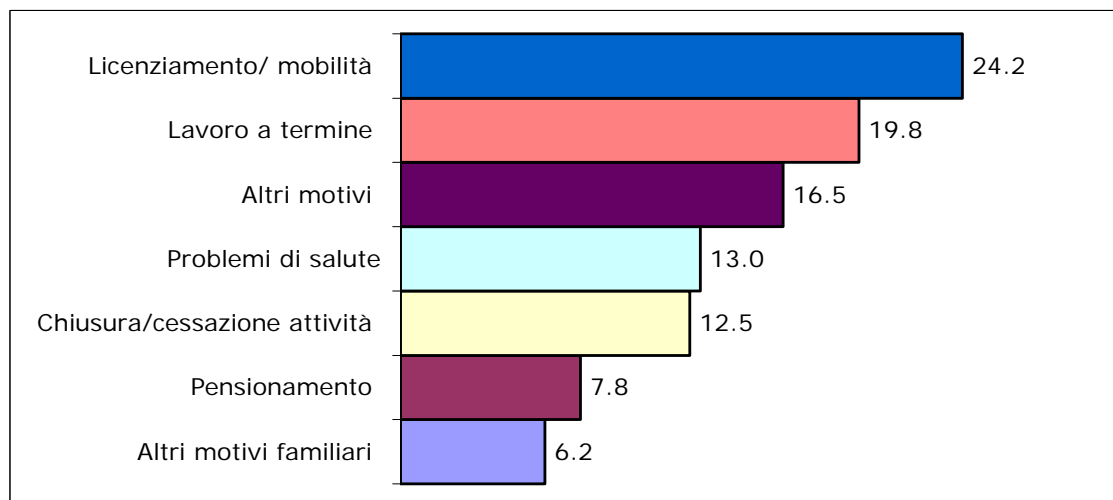


* Motivo per cui ha smesso di lavorare/concluso attività lavorativa.

**Disoccupati ex-occupati (50-64 anni): 8,724 (ci sono risposte mancanti)

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

Figura 2.5b - Ragione della non occupazione per ex-inattivi*, Lombardia 2006



* Motivo per cui ha smesso di lavorare/concluso attività lavorativa.

**Disoccupati ex-inattivi (50-64 anni): 5,141 (ci sono risposte mancanti)

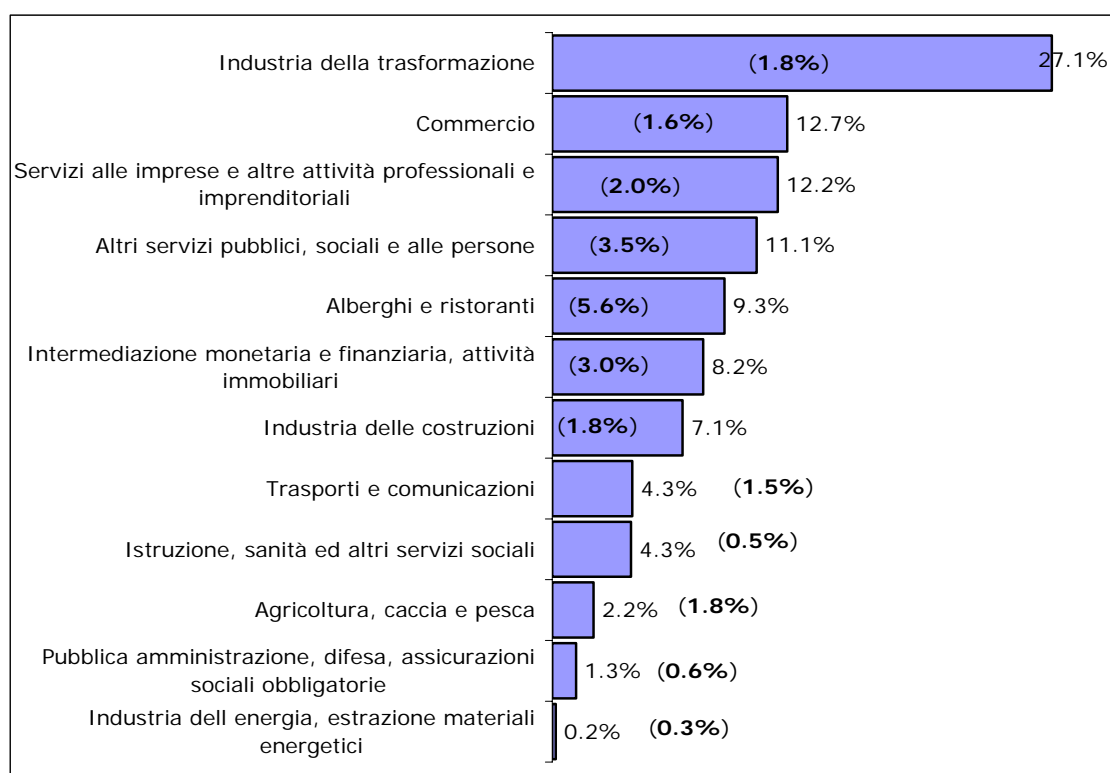
Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

La maggioranza dei disoccupati tra i 50 e i 64 anni proviene¹⁰ dall'industria della trasformazione (27%), dal commercio (13%) e dal settore dei servizi alle imprese e attività professionali e imprenditoriali (12%), che sono anche i settori che assorbono,

¹⁰ Il settore di provenienza è stato desunto sulla base dell'indicazione fornita dagli intervistati sul settore dell'ultima occupazione svolta (Indagine Istat sulle Forze di Lavoro, RCFL 2006).

nel 2006, oltre il 50% degli occupati tra i 50 e i 64 anni; seguono, poi, gli altri servizi pubblici, sociali e alle persone (11%) e gli alberghi e ristoranti (9%). Tuttavia, se si guarda all'incidenza della disoccupazione sul settore¹¹ si nota che i settori che "creano" più disoccupazione in termini relativi (rispetto all'occupazione che impiegano) sono: il settore turistico e la ristorazione (alberghi e ristoranti), dove il turnover di manodopera e il lavoro a termine sono più frequenti; gli altri servizi pubblici, sociali e alle persone; e l'intermediazione monetaria e finanziaria e le attività immobiliari.

Figura 2.6 - Il settore di provenienza* dei disoccupati 50-64 (composizione %) e l'incidenza della disoccupazione sul settore (in %, in parentesi) , Lombardia 2006



*Settore della precedente esperienza di lavoro.

**Totale disoccupati (50-64): 14,455 (ci sono risposte mancanti)

***L'incidenza della disoccupazione settoriale è stata così calcolata: [tot. occupati settore (i)/tot. disocc sett. (i)]*100

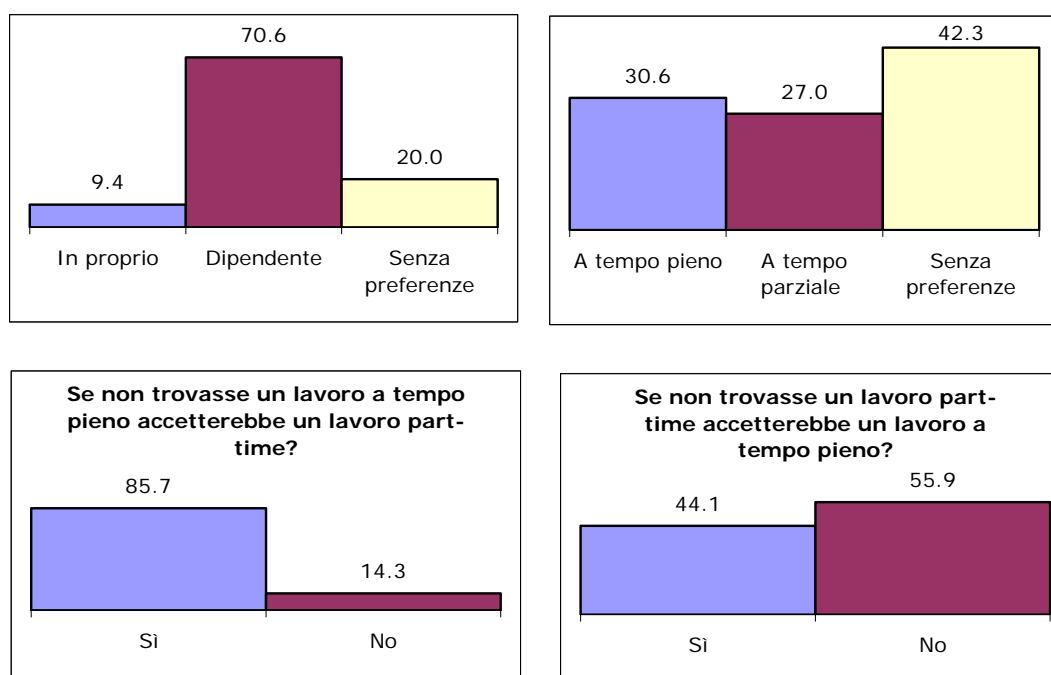
Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

L'indagine sulle forze di lavoro dell'Istat permette, poi, di conoscere la tipologia di lavoro ricercato da parte dei disoccupati. Secondo l'indagine del 2006, **oltre il 70% dei disoccupati lombardi aspira a trovare un lavoro dipendente**, mentre solo il 9.4%

¹¹ Abbiamo calcolato l'incidenza della disoccupazione sul settore rapportando il numero di disoccupati del 2006 provenienti dal settore "i", sul numero degli occupati 2006 nel settore "i". È bene specificare che questo dato non rappresenta il tasso di disoccupazione settoriale, ed ha una finalità puramente illustrativa.

vorrebbe un lavoro in proprio. Di coloro i quali cercano un lavoro alle dipendenze vi è un 31% che vorrebbe un lavoro a tempo pieno, **un 27% che vorrebbe un lavoro a tempo parziale** e la restante parte (42%) non esprime preferenze. Gli ultimi due grafici della figura 2.7 sono particolarmente interessanti in quanto mostrano la percentuale di individui che sarebbe disposta ad accettare una tipologia di lavoro diversa da quella ricercata. Se da un lato quasi l'86% di quelli che cercano un lavoro a tempo pieno sarebbero disposti comunque ad accettare un lavoro part-time, dall'altro, **solo il 44% di quelli che cercano un lavoro part-time sarebbe disposto ad accettare un lavoro a tempo pieno**. Questo ultimo fatto appare molto significativo soprattutto se letto alla luce del basso tasso di occupazione part-time dei lavoratori maturi (14% per la fascia di età 55-64) che si riscontra in Lombardia (ed anche in Italia, e non solo per i lavoratori maturi).

Figura 2.7 - Tipologia del lavoro cercato dai disoccupati maturi*, Lombardia 2006 (valori %)



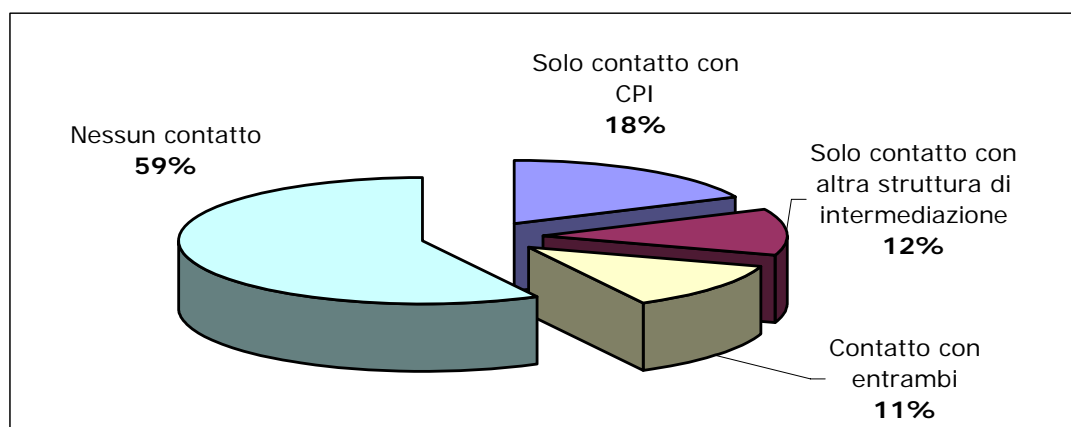
*Disoccupati (50-64) che hanno risposto alla domanda tipologia lavoro cercato: 17,830. Di cui in proprio 1,682; dipend. 12,585; senza pref. 3,563. Se cerca come dipendente o senza pref. (16,148) viene posta la domanda sul tipo: a t-pieno (4,948); p-time (4,365); senza pref. (6,835). A quelli che hanno scelto p-time o t-pieno viene poi posta la domanda se sarebbero disposti ad accettare l'altra tipologia.

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

Infine, nella figura che segue, riportiamo alcune indicazioni sull'utilizzo, da parte delle persone mature in cerca di lavoro, di intermediari pubblici o privati nella ricerca di

un'occupazione. Secondo i dati dell'indagine Istat sulle FdL del 2006, **quasi il 60% dei disoccupati maturi della Lombardia non si è rivolto a nessun operatore di intermediazione per trovare un lavoro.** Mentre solo una piccola parte si è attivata maggiormente rivolgendosi sia ai Centri per l'impiego sia ad altre strutture di intermediazione (pubbliche o private).

Figura 2.8 - Modalità di ricerca del lavoro*: utilizzo di centri per l'impiego (CPI) o altre strutture di intermediazione, Lombardia 2006 (valori %)



*Totale disoccupati (50-64) che hanno risposto: 17,830

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

BOX 1 - DISOCCUPATI E INATTIVI INVOLONTARI: DI QUANTO CRESCEREBBE L'OCCUPAZIONE SE TROVASSERO UN LAVORO?

Di quanto crescerebbe il tasso di occupazione qualora ai disoccupati e agli inattivi disponibili a lavorare venisse offerto un lavoro? Per rispondere a questa domanda usiamo i dati Istat Forze di Lavoro del 2006 e facciamo una stima ipotetica di quanto potrebbe crescere il numero di occupati se ai disoccupati e agli inattivi disponibili a lavorare nella classe di età 50-64 venisse offerto un lavoro¹².

Sulla base di questo esercizio, vediamo che in Lombardia, nel 2006, il numero di occupati con età compresa tra i 50 e i 64 anni di età sarebbe più alto di circa 59mila unità, in prevalenza donne (34mila unità). Di conseguenza il tasso di occupazione complessivo passerebbe dal 45.5% effettivo del 2006 al 48.8% stimato (grazie all'inserimento nell'occupazione dei disoccupati e degli inattivi disponibili al lavoro) conseguendo un incremento di 3.3 punti percentuali. Dalla tavola, che riporta le stime disaggregate per caratteristiche personali, si evince che sarebbero soprattutto i tassi di occupazione di alcune categorie di lavoratori a beneficiarne maggiormente. In particolare, le categorie interessate sarebbero:

- le donne, il cui tasso di occupazione, ancora molto basso in Lombardia (come del resto anche in Italia), crescerebbe di 3.7 punti percentuali;
- la classe di età 50-54, dove si concentra più del 56% delle donne e dei disoccupati maturi (50-64), che vedrebbe un incremento nel tasso di occupazione di 4.4 punti percentuali, arrivando a toccare quasi il 79%;
- i lavoratori con un basso livello di istruzione, dove si concentra oltre il 70% dei disoccupati maturi (50-64), che vedrebbero incrementato il tasso di occupazione di circa 3 punti percentuali e mezzo.

¹² Non consideriamo i lavoratori con 65 anni o più in quanto l'indagine Istat sulle Forze di Lavoro classifica gli individui con più di 64 anni in una categoria separata che non permette di conoscere la disponibilità al lavoro. L'omissione dei lavoratori con più di 64 anni potrebbe avere un effetto di sottostima dell'incremento occupazionale qualora vi sia un numero significativo di over64 (disoccupati/inattivi) che sia a tutti gli effetti disponibile al lavoro.

La valorizzazione dei lavoratori maturi

Tavola B.1.1 - Occupati e tasso di occupazione dei lavoratori maturi (50-64 anni): valori e stime per il 2006- Lombardia

	Numero Occupati	Incremento occupati stimato	Numero Occupati stimato	Totale Popolaz.	Tasso di occupaz. effettivo	Tasso di occupaz. stimato	Differenziale Tasso di occupazione (stimato-effettivo)
	v.a.	v.a.	v.a.	v.a.	%	%	punti %
TOTALE	812,854	59,195	872,050	1,787,147	45.5%	48.8%	3.3%
Genere							
Maschio	499,884	25,148	525,032	876,300	57.0%	59.9%	2.9%
Femmina	312,970	34,047	347,018	910,847	34.4%	38.1%	3.7%
Classe età							
50-54	452,604	26,598	479,202	608,809	74.3%	78.7%	4.4%
55-59	267,661	20,654	288,315	642,675	41.6%	44.9%	3.2%
60-64	92,589	11,943	104,532	535,663	17.3%	19.5%	2.2%
Titolo di studio							
fino_medie	393,987	39,577	433,565	1,120,091	35.2%	38.7%	3.5%
dipl_accad	301,951	15,521	317,472	518,976	58.2%	61.2%	3.0%
unive_oltre	116,916	4,097	121,013	148,080	79.0%	81.7%	2.8%

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat, RCFL 2006

3. L'USCITA PRECOCE DAL MERCATO DEL LAVORO E IL RUOLO DEGLI AMMORTIZZATORI SOCIALI

Come abbiamo visto nella sezione precedente, esiste, in Lombardia, un elevato numero di lavoratori tra i 50 e i 64 anni che si trova nello stato di disoccupato (a causa di licenziamenti, mobilità o conclusione di contratti a termine) o che esce prematuramente dall'occupazione attraverso schemi di pensionamento anticipato o attraverso percorsi di mobilità lunga. Così, i lavoratori maturi sembrano essere i principali soggetti cui si rivolgono alcune delle cosiddette prestazioni a sostegno del reddito: cassa integrazione, indennità di disoccupazione, indennità di mobilità. La maggiore incidenza di questi ammortizzatori sociali sulla fascia di lavoratori over50 sembra essere spiegata da due ordini di motivi: da un lato, questa categoria di lavoratori possiede tutti i requisiti necessari per l'attivazione di tali strumenti; dall'altro lato, questi ammortizzatori (insieme con gli schemi di prepensionamento) rappresentano, in alcuni settori, uno strumento per mettere in atto un ricambio generazionale.

Nella tabella che segue vengono descritti alcuni strumenti di sostegno del reddito in caso di disoccupazione o crisi aziendale, mentre nei paragrafi successivi si analizza l'impatto di tali strumenti sui lavoratori maturi della Lombardia.

Tavola 3.1 - Tutele contro la disoccupazione e prestazioni a sostegno del reddito in Italia

	Mobilità	Indennità ordinaria di disoccupazione	Ordinaria a requisiti ridotti	CIGO	CIGS
Condizioni e requisiti	<p>Riservata solo a lavoratori dipendenti a tempo indeterminato</p> <p>Anzianità aziendale complessiva di almeno 12 mesi</p> <p>Almeno sei mesi di effettivo lavoro</p>	<p>Sono esclusi i parasubordinati</p> <p>Consentita agli interinali</p> <p>Almeno 2 anni di contribuzione e 52 settimane di versamenti nel biennio precedente la data della cessazione</p>	<p>Sono esclusi i parasubordinati</p> <p>Consentita agli interinali</p> <p>Aver lavorato almeno 78 giornate</p> <p>Essere assicurati da almeno due anni e poter far valere almeno un contributo settimanale prima del biennio precedente l'anno della richiesta</p>	<p>Riservata solo a lavoratori dipendenti a tempo indeterminato</p>	<p>Riservata solo a lavoratori dipendenti a tempo indeterminato</p> <p>Concessa per 12, 18 o 24 mesi a seconda delle ragioni della cessazione (con deroghe)</p> <p>Essere impiegato in imprese industriali che abbia impiegato più di 15 dipendenti (50 se del commercio) nel semestre precedente</p>
Limitazioni	<p>L'indennità non può essere superiore alla durata dell'anzianità aziendale</p> <p>Per i primi 12 mesi l'importo è pari a quello della CIGS, per i periodi ulteriori diventa l'80%</p>	<p>Per i primi sei mesi pari al 50% della retribuzione degli ultimi tre mesi, poi 40% e 30%</p>	<p>Spetta per un numero di giornate pari a quelle lavorate nell'anno precedente (max 156)</p> <p>Non può superare il 30% della retribuzione media giornaliera (con limiti)</p>	<p>Concesso al massimo per 13 settimane più eventuali proroghe fino a 12 mesi (24 in alcune aree)</p> <p>Pari all'80% della retribuzione globale che sarebbe spettata per le ore prestate</p>	<p>Pari all'80% della retribuzione globale che sarebbe spettata per le ore di lavoro non svolte</p>

3.1 L'indennità di mobilità

I lavoratori maturi (50 anni e oltre) rappresentano i principali percettori dell'indennità di mobilità (si veda tavola 3.2). Infatti, secondo i dati INPS in Lombardia, nel 2006, circa il 68% dei beneficiari dell'indennità di mobilità aveva più di 49 anni (il 75% nel 2001). Tra questi sono soprattutto le classi di età centrali dei cinquantenni ad essere maggiormente coinvolte (si veda figura 3.1). Ad aprile 2007 il 60% (5,683 unità) dei lavoratori ultracinquantenni che percepiscono l'indennità di mobilità hanno un'età compresa tra i 53 e i 56 anni.

Sempre secondo gli ultimi dati disponibili (aprile 2007) dell'INPS, si osserva che la maggioranza dei percettori over50 dell'indennità di mobilità sono operai (57%), seguiti dalla categoria degli impiegati (39%) e dei quadri (4%).

I beneficiari over50 dell'indennità di mobilità provengono nel 76% dei casi dall'industria manifatturiera. In particolare, su un totale di 7,161 beneficiari di mobilità (aprile 2007) con un ex-impiego nell'industria manifatturiera, l'11.2% proviene dall'industria tessile, il 10.3% da aziende appartenenti al settore della fabbricazione di prodotti chimici e fibre sintetiche, l'11.6% da imprese che fabbricano macchine e apparecchi meccanici e il 10.6% da imprese della fabbricazione di altri mezzi di trasporto.

Quasi l'80 per cento dei beneficiari over50 risiede nelle province di Milano (49.3%), Varese (12.3%), Bergamo (9%) e Brescia (7.1%).

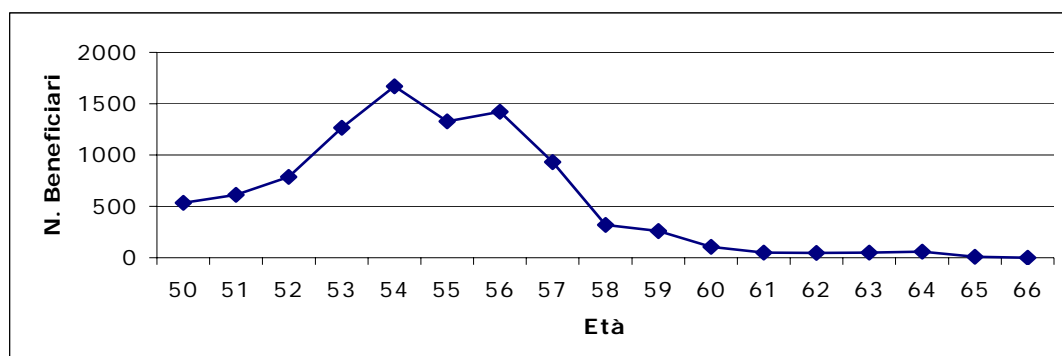
Tavola 3.2 - Numero di beneficiari di indennità di Mobilità in Lombardia (al 31 dicembre)

anno	Beneficiari Over50*			Incidenza beneficiari Over50 su totale beneficiari (%)		
	M	F	T	M	F	T
2001	7,103	4,517	11,620	83.0	64.6	74.7
2002	7,172	4,410	11,582	80.7	64.7	73.8
2003	7,596	4,725	12,321	79.5	65.4	73.5
2004	6,466	4,349	10,815	73.5	59.4	67.1
2005	7,380	5,192	12,572	72.8	61.9	67.9

*50 anni e oltre

Fonte: nostre elaborazioni su dati INPS- Osservatorio delle Politiche occupazionali

Figura 3.1 - Beneficiari over50 dell'indennità di mobilità per età. Lombardia (Aprile 2007)



Fonte: nostre elaborazioni su dati INPS- Aprile 2007

Tavola 3.3 - Beneficiari over50 dell'indennità di mobilità ad Aprile 2007 per qualifica professionale

Qualifica	Valori assoluti			Composizione %		
	Femmine	Maschi	Totale	Femmine	Maschi	Totale
Impiegato	1,782	1,878	3,660	42.0	36.1	38.7
Operaio	2,398	3,001	5,399	56.5	57.7	57.2
Quadro	63	324	387	1.5	6.2	4.1
Totale	4,244	5,203	9,447	100.00	100.00	100.00

Fonte: nostre elaborazioni su dati INPS- Aprile 2007

Tavola 3.4 - Beneficiari over50 dell'indennità di mobilità ad Aprile 2007 per settore

Settore	Valori assoluti			Composizione %		
	Femmine	Maschi	Totale	Femmine	Maschi	Totale
agricoltura, caccia e silvicoltura	76	88	164	1.8	1.7	1.7
alberghi e ristoranti	14	2	16	0.3	0.0	0.2
altri servizi pubblici, sociali e personali	9	15	24	0.2	0.3	0.3
attività finanziarie	14	25	39	0.3	0.5	0.4
attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca, servizi alle imprese	9	2	11	0.2	0.0	0.1
attività manifatturiere	3,185	3,976	7,161	75.0	76.4	75.8
commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli, motocicli e d	391	186	577	9.2	3.6	6.1
costruzioni	76	291	367	1.8	5.6	3.9
estrazione di minerali	11	11	22	0.3	0.2	0.2
produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua	23	99	122	0.5	1.9	1.3
trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	36	34	70	0.8	0.7	0.7
area non indicata	400	474	874	9.4	9.1	9.3
Totale	4,244	5,203	9,447	100	100	100

Fonte: nostre elaborazioni su dati INPS- Aprile 2007

Tavola 3.5 - Beneficiari over50 dell'indennità di mobilità ad Aprile 2007 nel settore manifatturiero

Settore	Valori assoluti			Composizione %		
	Femmine	Maschi	Totale	Femmine	Maschi	Totale
confezione di articoli di abbigliamento; preparazione, tintura e confezione di p	277	101	378	8.7	2.5	5.3
editoria, stampa e riproduzione di supporti registrati	42	63	105	1.3	1.6	1.5
fabbricazione della pasta-carta, della carta e del cartone e dei prodotti di car	32	88	120	1.0	2.2	1.7
fabbricazione di altri mezzi di trasporto	309	452	761	9.7	11.4	10.6
fabbricazione di apparecchi medicali, di apparecchi di precisione, di strumenti	90	202	292	2.8	5.1	4.1
fabbricazione di apparecchi radiotelevisivi e di apparecchiature per le comunica	178	232	410	5.6	5.8	5.7
fabbricazione di articoli in gomma e materie plastiche	76	115	191	2.4	2.9	2.7
fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi	82	123	205	2.6	3.1	2.9
fabbricazione di coke, raffinerie di petrolio, trattamento dei combustibili nucl	6	7	13	0.2	0.2	0.2
fabbricazione di macchine ed apparecchi elettrici n.c.a.	309	259	568	9.7	6.5	7.9
fabbricazione di macchine ed apparecchi meccanici	222	605	827	7.0	15.2	11.5
fabbricazione di macchine per ufficio, di elaboratori e sistemi informatici	1	13	14	0.0	0.3	0.2
fabbricazione di mobili; altre industrie manifatturiere	44	55	99	1.4	1.4	1.4
fabbricazione di prodotti chimici e di fibre sintetiche e artificiali	325	413	738	10.2	10.4	10.3
fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	47	95	142	1.5	2.4	2.0
fabbricazione e lavorazione dei prodotti in metallo, esclusi macchine e impianti	110	177	287	3.5	4.5	4.0
industria del legno e dei prodotti in legno e sughero, esclusi i mobili; fabbric	9	17	26	0.3	0.4	0.4
industrie alimentari e delle bevande	152	218	370	4.8	5.5	5.2
industrie tessili	455	350	805	14.3	8.8	11.2
metallurgia	45	125	170	1.4	3.1	2.4
preparazione e concia del cuoio; fabbricazione di articoli da viaggio, borse	142	118	260	4.5	3.0	3.6
area non indicata	232	148	380	7.3	3.7	5.3
Totale	3,185	3,976	7,161	100	100	100

Fonte: nostre elaborazioni su dati INPS- Aprile 2007

Tavola 3.6 - Beneficiari over50 dell'indennità di mobilità ad Aprile 2007 per provincia di residenza

Provincia	Valori assoluti			Composizione %		
	Femmine	Maschi	Totale	Femmine	Maschi	Totale
BG	374	480	854	8.8	9.2	9.0
BS	240	434	674	5.7	8.3	7.1
CO	280	314	594	6.6	6.0	6.3
CR	91	162	253	2.1	3.1	2.7
LC	84	111	195	2.0	2.1	2.1
LO	66	122	188	1.6	2.3	2.0
MI	2,184	2,477	4,661	51.5	47.6	49.3
MN	157	164	321	3.7	3.2	3.4
PU	5	4	9	0.1	0.1	0.1
PV	179	280	459	4.2	5.4	4.9
SO	29	50	79	0.7	1.0	0.8
VA	555	605	1,160	13.1	11.6	12.3
Totale	4,244	5,203	9,447	100	100	100

Fonte: nostre elaborazioni su dati INPS- Aprile 2007

3.2 L'indennità di disoccupazione

A differenza dell'indennità di mobilità, l'indennità di disoccupazione si distribuisce in maniera più uniforme per classi di età ed ha un impatto meno marcato sui lavoratori maturi. Infatti, come si può vedere dalla tavola sotto, solo l'11% dei trattamenti di disoccupazione della Lombardia riguardava, nel 2005, la popolazione lavorativa degli over50 (fonte INPS). Di questi il 65% erano trattamenti di indennità ordinaria non agricola, il 31% trattamenti di indennità non agricola a requisiti ridotti (meno stringente nei requisiti di contribuzione e con indennità percentuali inferiori)¹³ e il 4% trattamenti di indennità di disoccupazione edile. Anche per questa categoria di ammortizzatori sociali sono le province di Milano (32%), Varese (9%), Bergamo (8%) e Brescia (16.5%) ad avere il maggior numero di trattamenti di indennità per i lavoratori maturi (ma non solo).

¹³ Per una descrizione dettagliata dei requisiti delle varie indennità di disoccupazione si veda la tavola 3.1.

Tavola 3.7 - Numero di trattamenti di disoccupazione non agricola in Lombardia

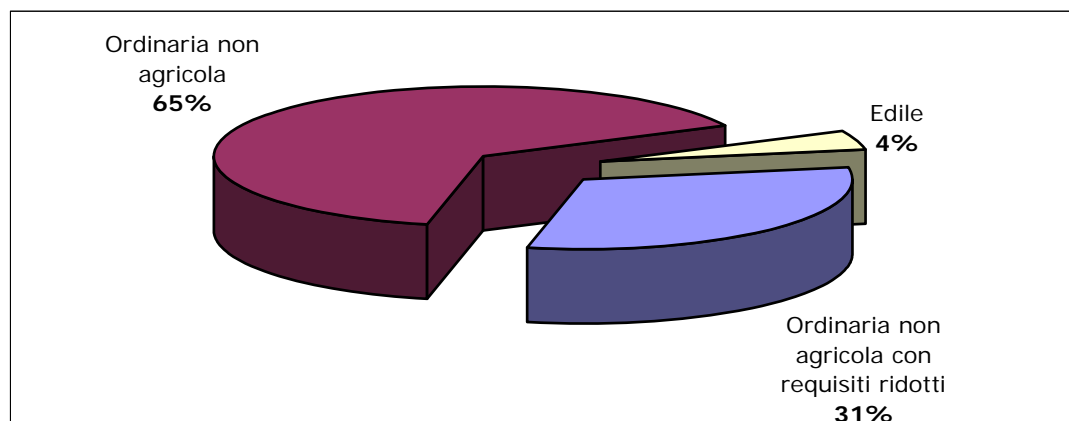
anno	Trattamenti Over50*			Incidenza trattamenti Over50 su totale trattamenti (%)		
	M	F	T	M	F	T
2000	2,468	2,151	4,619	11.2	7.5	9.1
2001	2,559	2,398	4,957	11.0	8.1	9.4
2002	2,878	2,524	5,402	11.3	9.0	10.1
2003	3,350	3,046	6,396	11.2	9.5	10.3
2004	3,559	3,410	6,969	11.2	9.7	10.4
2005**	nd	nd	8,338	nd	nd	11.0

*50 anni e oltre

**dati INPS, sede centrale

Fonte: nostre elaborazioni su dati INPS- Osservatorio delle Politiche occupazionali

Figura 3.2 - Indennità di disoccupazione dei lavoratori maturi* in Lombardia nel 2005 (composizione % trattamenti)



* Con 50 anni e oltre

Fonte: nostre elaborazioni su dati INPS, 2005

Tavola 3.8 - Indennità di disoccupazione lavoratori maturi* per tipologia e provincia (numero trattamenti). Lombardia 2004

	Ordinaria non agricola		Ordinaria non agricola con requisiti ridotti		Edile		Totale	
	v.a	%	v.a	%	v.a	%	v.a	%
Bergamo	318	7.1	219	9.9	18	6.2	555	8.0
Brescia	858	19.2	269	12.1	23	7.9	1,150	16.5
Como	380	8.5	113	5.1	8	2.7	501	7.2
Cremona	165	3.7	113	5.1	7	2.4	285	4.1
Lecco	115	2.6	46	2.1	2	0.7	163	2.3
Lodi	48	1.1	35	1.6	1	0.3	84	1.2
Mantova	221	5.0	127	5.7	8	2.7	356	5.1
Milano	1,361	30.5	809	36.5	55	18.9	2,225	31.9
Pavia	347	7.8	98	4.4	30	10.3	475	6.8
Sondrio	216	4.8	205	9.2	126	43.3	547	7.8
Varese	432	9.7	183	8.3	13	4.5	628	9.0
Totale	4,461	100	2,217	100	291	100	6,969	100

*50 anni e oltre

Fonte: nostre elaborazioni su dati INPS- Osservatorio delle Politiche occupazionali

3.3 La cassa integrazione

Secondo i dati Istat Forze di Lavoro, in Lombardia i lavoratori tra i 50 e i 64 anni¹⁴ in CIG (ordinaria e straordinaria) sommano, nel 2006, a più di 5mila persone, pari a quasi il 47% del totale dei cassaintegrati. Si ricorda che occorre porre le dovute cautele nella lettura dei risultati che seguono in quanto si basano su dati campionari, la cui affidabilità si riduce al diminuire della numerosità statistica del campione sotto osservazione.

Come per la mobilità, anche la cassa integrazione incide sull'occupazione in misura maggiore per i lavoratori maturi (0.6%) rispetto ai lavoratori "giovani", 15-49 anni, (0.2%). Inoltre, i lavoratori maturi hanno una maggiore probabilità di trovarsi in situazioni di cassa integrazione "di lunga durata". Infatti, quasi il 90% dei lavoratori maturi lombardi assenti dal lavoro per CIG dichiarano che il periodo di assenza (retribuita) durerà tre mesi o più, a fronte di un 66% per i lavoratori più giovani (15-49 anni).

¹⁴ Dai dati Istat FdL (2006) non risultano cassaintegrati con più di 64 in Lombardia.

Tavola 3.9 - Cassa Integrazione Guadagni: incidenza sui lavoratori maturi, Lombardia- 2006

Classe di età	Lavoratori in CIG*		Lavoratori Occupati	Incidenza CIG su occupazione
	v.a.	%	v.a.	%
15_49	5,993	53.3	3,393,021	0.18
50_64	5,241	46.7	812,855	0.64
Totale	11,235	100	4,205,876	0.27

*CIG ordinaria e straordinaria
Fonte: nostre elaborazioni dati Istat FdL, 2006

Tavola 3.10 - Durata della Cassa Integrazione Guadagni*, Lombardia- 2006

Classe di età	Numero lavoratori in CIG		Composizione Percentuale	
	15-49 anni	50-64 anni	15-49 anni	50-64 anni
Meno di tre mesi	1,682	543.9	34.3	10.7
Tre mesi o più	3,218	4541.9	65.7	89.3
Totale	4,900	5086	100	100

*CIG ordinaria e straordinaria
Fonte: nostre elaborazioni dati Istat FdL, 2006

Le tavole che seguono riportano le caratteristiche personali e della posizione lavorativa degli occupati maturi (50-64) e “giovani” (15-49) in GIC nel 2006 in Lombardia. Da una prima analisi delle caratteristiche personali (si veda la tavola 3.11 e la figura 3.3), emerge un primo profilo dei lavoratori maturi in CIG: prevalentemente maschi (63%), con un’età compresa tra i 50 e i 54 anni (77%) e con basso livello di istruzione (79%). Inoltre (si veda tavola 3.12 e figura 3.4), le persone mature in cassa integrazione sono in prevalenza operai (71.5%)- soprattutto conduttori di impianti, operai semi-qualificati, addetti a macchinari e operai specializzati e agricoltori- provenienti dall’industria della trasformazione (69%) e da imprese di medio-grandi dimensioni (il 72% è impiegato in imprese con più di 49 addetti).

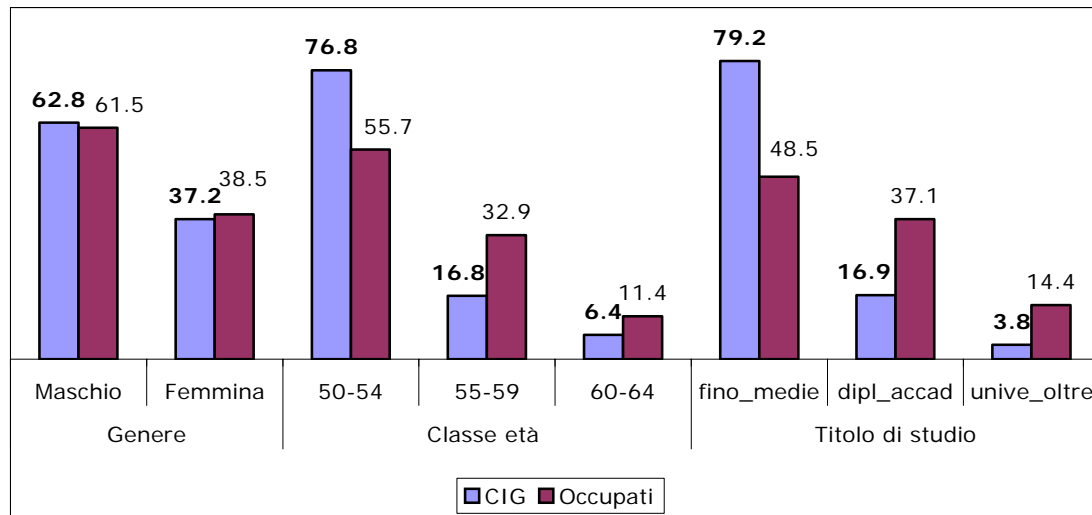
Tavola 3.11 - Le caratteristiche dei lavoratori in CIG*, Lombardia- 2006

Caratteristiche	Numero lavoratori in CIG		Composizione Percentuale Lavoratori in CIG	
	15-49 anni	50-64 anni	15-49 anni	50-64 anni
Genere				
Maschio	1,625	3,293	27.1	62.8
Femmina	4,368	1,948	72.9	37.2
Classe età				
50-54		4,025		76.8
55-59		880		16.8
60-64		336		6.4
Titolo di studio				
fino_medie	3,995	4,153	66.7	79.2
dipl_accad	1,777	888	29.6	16.9
unive_oltre	222	200	3.7	3.8
Totale	5,993	5,241	100	100

*CIG ordinaria e straordinaria

Fonte: nostre elaborazioni dati Istat FdL, 2006

Figura 3.3 - I cassaintegrati* e gli occupati maturi a confronto, Lombardia- 2006 (valori %)



*CIG ordinaria e straordinaria

Fonte: nostre elaborazioni dati Istat FdL, 2006

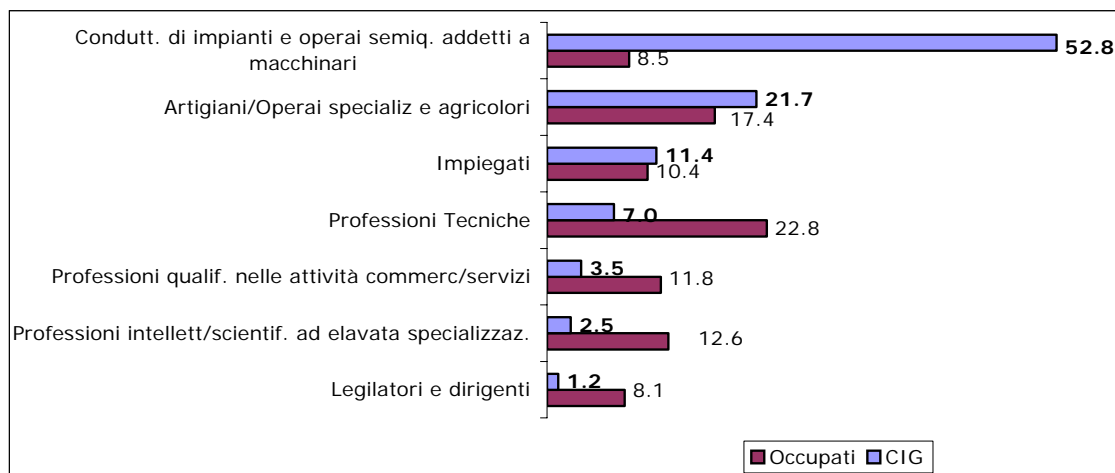
Tavola 3.12 - Le caratteristiche della posizione lavorativa dei cassaintegrati*, Lombardia- 2006

Caratteristiche	Numero lavoratori in CIG		Composizione Percentuale Lavoratori in CIG	
	15-49 anni	50-64 anni	15-49 anni	50-64 anni
Posizione Professionale				
Impiegato	1,044	1,268	17.4	24.2
Operaio	4,823	3,749	80.5	71.5
Quadro	127	224	2.1	4.3
Settore azienda				
Ind. energia, estrazione materiali energetici		181	0.0	3.4
Ind. della trasformazione	5,247	3,627	87.6	69.2
Ind. delle costruzioni	176	413	2.9	7.9
Commercio	121	398	2.0	7.6
Intermediazione monetaria e finanziaria, attività immobiliari		224	0.0	4.3
Servizi alle imprese e altre attività professionali e imprenditoriali	117	270	1.9	5.2
Istruzione, sanità ed altri servizi sociali		129	0.0	2.5
Altri servizi pubblici, sociali e alle persone	331		5.5	
Dimensione azienda				
Fino a 10 persone	876	136	14.6	2.6
Da 11 a 49	1,980	1,156	33.0	22.1
Da 50 a 249	2,176	2,955	36.3	56.4
250 persone o più	961	837	16.0	16.0
Non sa ma più di 10	0	157	0.0	3.0
Totale	5,993	5,241	100	100

*CIG ordinaria e straordinaria

Fonte: nostre elaborazioni dati Istat FdL, 2006

Figura 3.4 - I cassaintegrati* e gli occupati maturi a confronto, Lombardia- 2006 (valori %)



*CIG ordinaria e straordinaria

Fonte: nostre elaborazioni dati Istat FdL, 2006

BOX 2 – LA CIGS IN DEROGA PER I LAVORATORI MATURI LOMBARDI NEI PRIMI MESI DEL 2007

In questo box effettuiamo un'analisi approfondita dei lavoratori con più di 49 anni, residenti in Lombardia, a cui è stata concessa o prorogata la CIGS in deroga (accordo MLPS) nei primi quattro mesi del 2007.

Per prima cosa vediamo le caratteristiche (personali e del posto di lavoro) dei soggetti maturi (50 anni e oltre) coinvolti da questo provvedimento e successivamente le caratteristiche dei provvedimenti di CIGS in deroga.

Dalla tavola B.2.1 risulta che i lavoratori lombardi over50 a cui è stata concessa o prorogata nei primi quattro mesi del 2007 la CIGS in deroga sono in totale 290, in prevalenza uomini (233 lavoratori, pari all'80%). I trattamenti concessi/prorogati hanno coinvolto prevalentemente i lavoratori maturi più giovani, cioè quelli nella fascia di età tra i 50 e i 55 anni (253 unità, pari all'87%) e i lavoratori maturi residenti nelle province di Milano (159 unità, pari a quasi il 55%), Como (37 unità, pari a poco meno del 13%), Pavia (32 unità, pari all'11%) e Brescia (30 unità, pari a circa il 10%).

Venendo alle caratteristiche del posto di lavoro occupato dai soggetti coinvolti dal provvedimento, emerge come oltre due terzi (il 76%) siano inquadrati come operai, un quinto (20%) come impiegati e la restante parte (3.8%) come quadri. La quasi totalità dei beneficiari over50 del trattamento di CIGS in deroga risulta impiegato in un'azienda lombarda (271 soggetti, pari al 93.4%) e solo una piccola parte in aziende di altre regioni (significativa solo l'Emilia Romagna con 16 lavoratori).

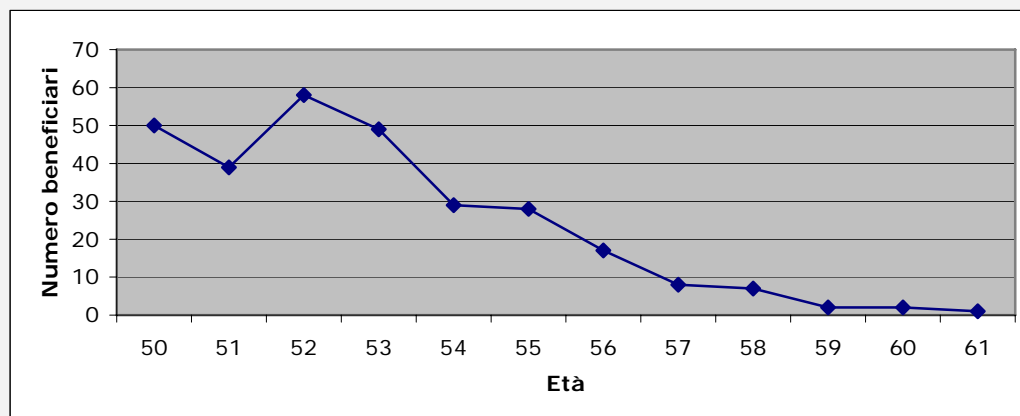
Per quanto riguarda invece la natura del provvedimento si osserva (tavola B.2.2) che, nei primi quattro mesi del 2007, più della metà dei lavoratori over50 sono interessati da una proroga del trattamento in deroga (54.5%) piuttosto che da una nuova concessione (45.5%). Inoltre, per la maggioranza dei lavoratori maturi il provvedimento di concessione o deroga ha una durata di nove mesi (72%); mentre solo per il 17% di questi lavoratori tale provvedimento ha durata fino a tre mesi.

Tavola B2.1 Lavoratori maturi lombardi con concessione o proroga della CIGS in deroga (tra 1/1/2007 e 30/4/2007)

Caratteristiche personali			Caratteristiche del posto di lavoro		
	v.a.	%		v.a.	%
Genere			Qualifica		
Femmina	57	19.7	Impiegato	58	20.0
Maschio	233	80.3	Operaio	221	76.2
Classe d'età			Quadro	11	3.8
50-55	253	87.2			
55-61	37	12.8			
Provincia di residenza			Regione dell'azienda		
BERGAMO	6	2.1	EMILIA ROMAGNA	16	5.5
BRESCIA	30	10.3	LOMBARDIA	271	93.4
COMO	37	12.8	PIEMONTE	1	0.3
CREMONA	5	1.7	SICILIA	1	0.3
LODI	1	0.3	VENETO	1	0.3
MANTOVA	10	3.4			
MILANO	159	54.8			
PAVIA	32	11.0			
VARESE	10	3.4			
Totale	290	100	Totale	290	100

Fonte: nostre elaborazioni dati INPS

Figura B2.1 - Lavoratori maturi lombardi con concessione o proroga della CIGS in deroga (tra 1/1/2007 e 30/4/2007) per età



Fonte: nostre elaborazioni dati INPS

Tavola B.2.2 - Tipologia e durata della CIGS in deroga per i lavoratori maturi lombardi (concessione o proroga tra 1/1/2007 e 30/4/2007)

Tipologia CIGS in deroga	v.a.		%		Durata della CIGS in deroga (in mesi, valori arrotondati)	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
I° Concessione	132	45.5	Fino ad un mese	20	6.9	
Proroga	158	54.5	Da un mese a tre mes	29	10.0	
			Nove mesi	209	72.1	
			Dodici mesi	32	11.0	
Totale	290	100	Totale	290	100	

Fonte: nostre elaborazioni dati INPS

3.4 Il prepensionamento

I dati contenuti in questa sezione provengono dall' "Osservatorio sulle pensioni" dell'INPS¹⁵ e fanno riferimento alle pensioni vigenti della sola categoria delle "pensioni di vecchiaia"¹⁶ della "Gestione Fondo Pensioni Lavoratori dipendenti". Inoltre, i dati qui riportati si riferiscono alle sole pensioni della sede INPS della regione Lombardia (e non propriamente alla regione di residenza dei titolari delle prestazioni pensionistiche¹⁷). Lo scopo ultimo di questa sezione è quello di metter in luce l'entità relativa del fenomeno del prepensionamento, il suo andamento nel corso degli ultimi anni, nonché eventuali differenziazioni di genere o territoriali.

Secondo i dati INPS il complesso delle pensioni erogate in anticipo rispetto al limite dell'età pensionabile (e comunque ai requisiti minimi richiesti per la pensione di anzianità o vecchiaia) incidono nel 2006 per circa il 6% sul totale delle pensioni di vecchiaia (Gestione Fondo Pensioni Lavoratori dipendenti.). La serie storica delle prestazioni pensionistiche riportata nella tavola 3.13 evidenzia come, anche nel corso

¹⁵ INPS- Osservatorio sulle pensioni- Pensioni vigenti. (www.inps.it)

¹⁶ La categoria delle pensioni di vecchiaia comprende le sotto-categorie di: (i) anzianità; (ii) vecchiaia; (iii) prepensionamento. La pensione di vecchiaia viene erogata al raggiungimento di determinati requisiti di età ed in presenza di un'anzianità contributiva minima. La pensione d'anzianità è erogata al raggiungimento di una determinata anzianità contributiva abbinata ad un'età anagrafica inferiore a quella richiesta per il pensionamento di vecchiaia, oppure con il solo requisito contributivo, indipendentemente dall'età.

¹⁷ Non è stato possibile utilizzare la banca dati sul "complesso delle pensioni vigenti per residenza del titolare" in quanto non riporta la sottocategoria dei "Prepensionamenti" che è appunto oggetto di questo paragrafo.

del nuovo secolo, il peso delle “pensioni anticipate”, abbia continuato a calare nel tempo.

La tavola 3.14 evidenzia una forte differenziazione di genere nell’incidenza dei prepensionamenti (sul totale delle pensioni di vecchiaia) che può essere dovuta a molteplici aspetti, uno dei quali potrebbe essere l’uso estensivo nel corso degli ultimi due decenni del secolo scorso del pensionamento anticipato per crisi/ristrutturazioni aziendali (che plausibilmente coinvolgono in maggior misura la categoria degli operai, dove la componente maschile è maggiormente rappresentata). Sempre dalla stessa tavola, guardando all’età dei titolari delle pensioni anticipate si osserva, infatti, una maggiore consistenza, sia nel numero e sia nell’incidenza, delle prestazioni pensionistiche di prepensionamento nella fascia di età dei 70-80 anni (presumibilmente individui che sono entrati in pensione 20 o 30 anni fa).

Infine, dalla tavola 3.15, che riporta i dati sulle pensioni vigenti disaggregati per provincia della sede INPS (sempre solo per la Lombardia), emerge una maggiore incidenza, rispetto al complesso regionale, delle pensioni di tipo anticipato per le sedi provinciali INPS di Bergamo, Brescia e Milano.

Tavola 3.13 - Incidenza delle pensioni con Prepensionamento sul totale della categoria delle pensioni di vecchiaia nella sede INPS della Lombardia* - (Anni 2002-2006)

Anno	Totale pensioni di Vecchiaia**	Prepensionamenti	Incidenza Prepensionamenti su Tot. pensioni di vecchiaia
2002	1,324,167	88,815	6.7%
2003	1,333,549	87,457	6.4%
2004	1,364,756	85,638	6.2%
2005	1,380,424	83,799	6.1%
2006	1,372,532	81,776	6.0%

* Gestione Fondo Pensioni Lavoratori dipendenti

**La categoria delle pensioni di vecchiaia comprende le pensioni di: (i) Vecchiaia; (ii) Anzianità; (iii) Prepensionamento

Fonte: Osservatorio sulle pensioni- Pensioni vigenti (Gestione1: Fondo Pensioni Lavoratori dipendenti)

Tavola 3.14 - Incidenza delle pensioni con Prepensionamento sul totale della categoria delle pensioni di vecchiaia nella sede INPS della Lombardia* per classi di età e genere - (Anno 2006)

Classi di Età	Totale pensioni di Vecchiaia**		Prepensionamenti		Incidenza Prepensionamenti su Tot. pensioni di vecchiaia	
	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine
da 40 a 50	206	25	23	-	11.2%	
da 50 a 55	5,862	2,447	597	199	10.2%	8.1%
da 55 a 60	95,903	39,499	4,132	1345	4.3%	3.4%
da 60 a 65	114,671	106,977	7,612	2138	6.6%	2.0%
da 65 a 70	138,769	145,523	10,242	7672	7.4%	5.3%
da 70 a 80	226,970	245,544	31,438	13211	13.9%	5.4%
80 e oltre	96,274	153,851	3,154	9	3.3%	0.0%
non ripartibili	7	4	-	0	.	0.0%
Totale	678,662	693,870	57,198	24,574	8.4%	3.5%

* Gestione Fondo Pensioni Lavoratori dipendenti

**La categoria delle pensioni di vecchiaia comprende le pensioni di: (i) Vecchiaia; (ii) Anzianità; (iii) Prepensionamento

(-) Indica un numero di pensioni inferiore o uguale a tre

Fonte: Osservatorio sulle pensioni- Pensioni vigenti (Gestione1: Fondo Pensioni Lavoratori dipendenti)

Tavola 3.15 - Incidenza delle pensioni con Prepensionamento sul totale della categoria delle pensioni di vecchiaia nella sede INPS della Lombardia* per provincia e genere- (Anno 2006)

Provincia	Totale pensioni di Vecchiaia**		Prepensionamenti		Incidenza Prepensionamenti su Tot. pensioni di vecchiaia		
	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Maschi	Femmine	Totale
Milano	308,240	322,552	28,119	14,500	9.1%	4.5%	6.8%
Varese	65,759	75,272	4,191	3,035	6.4%	4.0%	5.1%
Bergamo	73,507	68,022	8,799	1,566	12.0%	2.3%	7.3%
Pavia	33,276	39,199	1,761	1,459	5.3%	3.7%	4.4%
Brescia	66,328	52,145	7,854	1,062	11.8%	2.0%	7.5%
Como	37,425	46,717	1,438	940	3.8%	2.0%	2.8%
Lecco	24,899	27,627	1,680	785	6.7%	2.8%	4.7%
Cremona	23,385	21,190	1,139	473	4.9%	2.2%	3.6%
Lodi	14,926	12,718	749	373	5.0%	2.9%	4.1%
Sondrio	10,234	7,463	435	232	4.3%	3.1%	3.8%
Mantova	20,683	20,965	1,034	152	5.0%	0.7%	2.8%
Totale	<i>678,662</i>	<i>693,870</i>	<i>57,199</i>	<i>24,577</i>	<i>8.4%</i>	<i>3.5%</i>	<i>6.0%</i>

* Gestione Fondo Pensioni Lavoratori dipendenti

**La categoria delle pensioni di vecchiaia comprende le pensioni di: (i) Vecchiaia; (ii) Anzianità; (iii) Prepensionamento

Fonte: Osservatorio sulle pensioni- Pensioni vigenti (Gestione1: Fondo Pensioni Lavoratori dipendenti)

ALLEGATO 1

Tabelle aggiuntive paragrafo 1

Tavola A1.1 - Tasso di partecipazione nel 2006

Fascia d'età	Regione				Differenziale IT/UE15
	Lombardia	Italia	UE-15	UE- 27	
50-54	76.1	71.2	79.7	78.3	8.5
55-64	31.2	33.4	48.3	46.3	14.8
65+	3.8	3.3	4.0	4.4	0.7
50 e oltre	25.0	24.2	32.6	32.6	8.4
25-49	87.3	79.0	85.4	85.2	6.5
15 e oltre	54.6	49.2	57.7	57.1	8.6
<i>Differenziale adulti (25-49)/anziani(55- 64)</i>	56.0	45.5	37.2	38.9	

Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat- Eurostat database

Tavola A1.2 - Tasso di occupazione nel 2006

Fascia d'età	Regione				Differenziale UE15/IT
	Lombardia	Italia	UE-15	UE- 27	
50-54	74.3	69.0	75.0	73.2	6.0
55-64	30.6	32.5	45.3	43.5	12.8
65+	3.7	3.2	3.9	4.4	0.7
50- oltre	24.4	23.5	30.7	30.6	7.2
25-49	84.4	74.0	79.5	79.0	5.5
15- oltre	52.5	45.8	53.3	52.5	7.4
<i>Differenziale adulti (25-49)/anziani(55- 64)</i>	53.9	41.5	34.2	35.5	

Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat- Eurostat database

Tavola A1.3 - Tasso di disoccupazione nel 2006

Fascia d'età	Regione				Differenziale UE15/IT
	Lombardia	Italia	UE-15	UE- 27	
50-54	2.3	3.1	6.0	6.5	2.9
55-64	2.2	2.9	6.2	6.2	3.4
65+	1.1	1.4	1.3	1.2	0.0
50- oltre	2.1	2.9	5.8	6.0	3.0
25-49	3.2	6.3	6.9	7.4	0.6
15- oltre	3.7	6.8	7.7	8.2	1.0
<i>Differenziale adulti (25-49)/anziani(55- 64)</i>	<i>1.1</i>	<i>3.5</i>	<i>0.7</i>	<i>1.2</i>	

Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat- Eurostat database

Tavola A1.4 - Percentuale di lavoratori a tempo parziale nel 2006

Fascia d'età	Regione				Differenziale UE15/IT
	Lombardia	Italia	UE-15	UE- 27	
50-54	9.4	9.3	18.5	15.8	9.2
55-64	13.9	10.8	23.6	21.8	12.8
65+	27.9	26.2	56.3	51.8	30.0
50- oltre	12.7	11.1	23.3	21.1	12.2
25-49	13.6	13.6	18.4	15.7	4.8
15- oltre	13.5	13.3	20.5	17.9	7.2
<i>Differenziale adulti (25-49)/anziani(55- 64)</i>	<i>-0.3</i>	<i>2.8</i>	<i>-5.2</i>	<i>-6.1</i>	

Fonte: nostre elaborazioni su dati Eurostat- Eurostat database

CAPITOLO 3 – LA LOTTA ALLA DISCRIMINAZIONE IN ITALIA E IN EUROPA

1. IL QUADRO NORMATIVO SULLA LOTTA ALLA DISCRIMINAZIONE IN EUROPA

La Direttiva del Consiglio n. 43 del 2000 affronta il problema della lotta alla discriminazione basata sulla razza e sull'origine etnica da un punto di vista sia lavoristico che anche più latamente sociale. La Direttiva n. 78 del 2000, tratta della parità di trattamento in materia di occupazione e condizioni di lavoro, estendendo in termini specifici il campo dei motivi di discriminazione vietata anche alla religione, alle convinzioni personali, all'handicap, all'età ed alle tendenze sessuali .

Quella dell'inserimento dell'età fra i motivi di discriminazione vietata è stata una scelta del legislatore europeo dettata senza alcun dubbio dall'emergenza di preservare le categorie dei lavoratori in giovane età, da una parte, e quelli in età avanzata, dall'altra, dal rischio di essere discriminati nel lavoro per il solo fatto di trovarsi in una condizione di diversità anagrafica rispetto a quella che viene considerata l'età standard del lavoratore medio.

Dall'esigenza di superare l'ingiustificatezza nei trattamenti di tali categorie di lavoratori emerge il principio generale fissato dalla Direttiva europea che vieta di fare oggetto di qualsiasi forma di discriminazione diretta, indiretta o di molestia un lavoratore, o un'intera categoria di lavoratori, per il solo fatto che la loro età sia minore o maggiore di quella di altri lavoratori.

Parallelamente, l'esigenza di dare più equilibrio al mercato del lavoro sotto il profilo sia dell'occupazione che della tutela di alcune categorie definite deboli ha spinto il legislatore europeo ad inserire una deroga al divieto generale di discriminare in base all'età per effetto della quale viene delineata una sorta di fascia protetta in cui disposizioni di legge che prevedano disparità di trattamento basate sull'età potranno dirsi legittime.

Gli Stati membri dell'Unione, secondo il disposto della Direttiva n. 78/2000, possono approvare norme in cui si preveda che le disparità di trattamento in ragione dell'età non costituiscono discriminazione quando sono oggettivamente e ragionevolmente giustificate da una finalità legittima ed i mezzi per il conseguimento di questa finalità sono appropriati e necessari.

2. IL QUADRO NORMATIVO SULLA LOTTA ALLA DISCRIMINAZIONE IN ITALIA

Il decreto legislativo n. 216 del 2003, attuativo della direttiva n. 2000/78, si conforma alle richieste imposte dal legislatore comunitario sancendo il divieto perentorio di trattare in modo differenziato uno o più soggetti sulla base della loro età.

Il divieto vale per tutte le tipologie di comportamento discriminatorio che il decreto contempla: la discriminazione diretta, la discriminazione indiretta e le molestie.

Vale la pena di sottolineare anche che il divieto di discriminare in ragione dell'età copre ogni singola fase del rapporto di lavoro.

Fondamentale a tale scopo è tenere presente che il Decreto mira alla creazione di un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro e che pertanto sono egualmente coinvolti dal divieto:

- l'accesso all'occupazione ed al lavoro, compresi i criteri di elezione e le condizioni di assunzione;
- l'accesso a tutti i tipi e i livelli di orientamento e formazione professionale, perfezionamento e riqualificazione, inclusi i tirocini;
- l'occupazione e le condizioni di lavoro, compresi gli avanzamenti di carriera, la retribuzione e le condizioni del licenziamento.

Anche la legislazione italiana, concordemente con quella europea, prevede alcune deroghe al divieto generale di discriminare in base all'età.

Nel campo d'azione della discriminazione diretta:

- Non costituisce atto discriminatorio il trattamento differenziato di un soggetto rispetto ad un altro quando il requisito dell'età risulti essenziale e determinante per lo svolgimento del lavoro oggetto di contratto.
- Non sono discriminatori i trattamenti differenziati disposti a favore degli adolescenti, dei giovani e dei lavoratori anziani dettati dalla particolare natura del rapporto e da legittime finalità di politica del lavoro, di mercato del lavoro e di formazione professionale.

Per quanto riguarda specificamente la discriminazione indiretta:

- Non costituiscono atti di discriminazione quelle differenze di trattamento che, pur generando di fatto una discriminazione indiretta, siano giustificate da finalità legittime perseguite attraverso mezzi appropriati e necessari.

3. MISURE SPECIALI

3.1 L'Italia

Con la legge n. 217 del 2006 sono state attivate alcune misure specifiche per ovviare, almeno in parte, al problema della disoccupazione degli ultracinquantenni.

Le disposizioni prevedono l'attuazione di un programma sperimentale che coinvolge 3000 lavoratori che abbiano compiuto i 50 anni entro il 31 dicembre 2006 e che, dopo una procedura di mobilità, abbiano già visto risolversi il rapporto di lavoro.

Sulla base delle nuove disposizioni, gli operatori autorizzati o accreditati nel settore dell'inserimento nel mondo del lavoro si faranno carico di favorire il reimpiego professionale dei lavoratori coinvolti nel programma sperimentale.

Parallelamente, durante il periodo di ricerca del nuovo lavoro, lo Stato garantirà al lavoratore un sostegno al reddito pari all'ultima mensilità di mobilità erogata al lavoratore interessato, mentre gli oneri contributivi, tra cui anche la contribuzione figurativa, saranno posti a carico delle imprese con la sola eccezione delle imprese soggette a procedura concorsuale.

3.2 La Lombardia

Con il progetto di legge numero 113 del 2006, approvato poi dal Consiglio Regionale della Regione Lombardia il 19 settembre 2006, anche l'organo legislativo lombardo si è inserito attivamente nella gestione del complesso tema dell'impiego oltre una certa soglia di età anagrafica.

Infatti, oltre a sancire il diritto di ogni lavoratore alla formazione professionale lungo tutto l'arco della vita, la Regione ha avviato un piano di sostegno, attuabile anche attraverso l'incentivo all'assunzione, dei piani d'intervento aziendali finalizzati al reinserimento nel lavoro di persone con età superiore ai quarantacinque anni che siano prive di occupazione o che siano coinvolte in procedure regionali per la gestione delle crisi occupazionali.

4. LA GIURISPRUDENZA

4.1 Orientamenti della corte europea di giustizia: il caso Mangold

Discriminazione basata sull'età: il caso Mangold (Corte di Giustizia delle Comunità europee, 22 novembre 2005, causa C-144/04).

La questione:

Il diritto tedesco esige in generale che sussistano delle ragioni oggettive perché sia legittima la stipulazione di un contratto a tempo determinato.

Ciò significa che la possibilità di utilizzare questo tipo di contratto di lavoro è subordinata alla presenza di una serie di motivazioni che lo rendono necessario e quindi legittimo.

Tuttavia, l'ordinamento tedesco conosce, da un periodo di tempo relativamente lungo, il contratto a tempo determinato in funzione dell'età. Si tratta sostanzialmente di un contratto a termine che, secondo le disposizioni del legislatore tedesco, può essere concluso con chiunque abbia oltrepassato una certa soglia d'età, senza la contemporanea richiesta di ragioni oggettive che ne comprovino la necessità.

La norma tedesca che in origine ha dato vita a questo tipo di contratto era stata introdotta nel 1996. Essa prevedeva che un datore di lavoro potesse sottoscrivere un contratto a tempo determinato, peraltro privo del limite standard della durata massima dei due anni, con chiunque avesse già compiuto 60 anni d'età.

Con una legge del 2000 l'età era stata abbassata a 58 anni e nel 2002 il legislatore tedesco aveva previsto che per tutti i contratti a termine stipulati fino al 31 dicembre 2006 l'età potesse ulteriormente abbassarsi ai 52 anni.

Ora, il 26 giugno 2003, il signor Mangold, che all'epoca dei fatti aveva 56 anni, aveva concluso un contratto di lavoro a tempo determinato con lo Studio legale del Signor Helm.

Le due parti in causa, i signori Mangold ed Helm, che, di fatto, si erano accordate sull'avvio della lite giudiziaria, avevano in realtà come scopo quello di sottoporre il contratto a termine per "senior", che l'ordinamento nazionale consentiva loro di utilizzare, al vaglio di un giudice nazionale prima, e della Corte Europea di Giustizia poi, per verificare la sua compatibilità con le direttive europee contro la discriminazione per età.

Il giudizio della Corte Europea di Giustizia:

Il punto di partenza di tutta l'analisi svolta dalla corte di Giustizia è stato l'articolo 6 della direttiva n. 2000/78, il quale prevede che "le differenze di trattamento basate sull'età non costituiscono una discriminazione vietata quando siano oggettivamente e ragionevolmente giustificate, nell'ambito del diritto interno, da un obiettivo legittimo e in particolare da obiettivi legittimi di politica del lavoro, di mercato del lavoro e di formazione professionale, e quando i mezzi per realizzare tale obiettivo siano appropriati e necessari".

Secondo i rilievi della Corte era, innanzitutto, un fatto evidente che con il contratto a termine per "senior" il legislatore tedesco avesse instaurato una differenza di trattamento basata sull'età.

Ciò che si doveva capire per verificare se il contratto a termine per "senior" fosse o meno in contrasto col divieto di discriminazione sulla base dell'età era la funzionalità dello stesso a perseguire una finalità legittima con mezzi appropriati e necessari.

La Corte ha quindi svolto il suo ragionamento in due parti: prima ha verificato la presenza della finalità legittima, poi ha valutato la conformità del mezzo utilizzato al raggiungimento della finalità dichiarata.

Solo con una valutazione positiva su entrambi i fronti il diverso trattamento della categoria dei lavoratori anziani rispetto al resto della popolazione lavoratrice sarebbe stato giustificato e quindi non discriminatorio.

La Corte ha affermato che l'obiettivo di interesse generale perseguito dalla legge tedesca non poteva che dirsi ragionevole e giustificato poiché il contratto a termine "senior" era stato introdotto per favorire il reinserimento professionale dei lavoratori anziani disoccupati che si trovassero in condizione di grave difficoltà nella ricerca di una nuova occupazione.

È stato il mezzo con cui si è cercato di realizzare la finalità legittima a non potersi definire appropriato né necessario, ed è stato su questo secondo fronte che la Corte ha dichiarato la norma tedesca illegittima perché irrispettosa del divieto di non discriminare in funzione dell'età.

Secondo la Corte, infatti, per com'era strutturata, la norma tedesca aveva creato una situazione in cui indistintamente a tutti i lavoratori che avessero compiuto 52 anni d'età poteva validamente essere proposto un contratto a termine al posto di uno a tempo indeterminato, e ciò indipendentemente dal fatto che prima della conclusione del contratto di lavoro la persona fosse, o meno, disoccupata e, nel caso in cui lo fosse stata, indipendentemente dalla lunghezza del periodo di disoccupazione da essa sofferto.

Non solo, ma il contratto a termine per "senior", privo com'era risultato di vincoli e condizioni di applicazione, avrebbe anche potuto essere reiterato senza limiti, potenzialmente sino all'età in cui il lavoratore avesse raggiunto l'età per far valere il suo diritto all'erogazione della pensione di anzianità, con il risultato finale che l'intera categoria dei lavoratori con più di 52 anni avrebbe rischiato, per una parte non certo breve della propria carriera, di essere esclusa dal beneficio della stabilità occupazionale che, invece, costituisce un elemento portante della tutela del lavoratore.

È dunque perché la legge tedesca ha considerato l'età come unico criterio di discriminazione e di selezione, senza legarla ad altre considerazioni relative alle esigenze del mercato del lavoro o alla situazione personale dei soggetti interessati che la Corte Europea di Giustizia l'ha ritenuta in contrasto con il principio di non discriminazione

e quindi non conforme al principio della proporzionalità fissato dall'articolo 6 della direttiva n. 78 del 2000

4.2 Orientamenti recenti della giurisprudenza italiana di merito

Discriminazione basata sull'età: il caso della procedura di mobilità di Banca Intesa S.p.A. (Tribunale di Milano, sez. lavoro, 27 aprile 2005).

Il caso:

Con un "accordo di programma" del 5 dicembre 2002, Banca Intesa aveva quantificato ed indicato un esubero di personale, a livello nazionale, di 5.700 unità complessive, giustificando questo dato con gli insufficienti risultati dell'ultimo biennio e con la doppia esigenza di sviluppo dei ricavi e di contenimento dei costi.

Le Organizzazioni Sindacali erano state preventivamente avvertite dell'esigenza di ridurre gli organici (valorizzando il rimanente personale), nel numero di esuberi stabilito, nell'arco del biennio 2003-2005.

Con una comunicazione intercorsa poco dopo, Banca Intesa ha quindi dato avvio alla procedura di licenziamento collettivo ed il personale destinatario dei provvedimenti di recesso è stato scelto in base a quanto era stato preventivamente stabilito nell'"accordo di programma" del 5 dicembre 2002.

L' "accordo di programma" del 5 dicembre, a sua volta, faceva riferimento all'articolo 8 del Decreto Ministeriale n. 158 del 28 aprile 2000 il quale segnalava la possibilità di considerare prioritari, nella scelta del personale da avviare alla mobilità, tutti quei dipendenti che fossero già in possesso dei requisiti di legge previsti per aver diritto alla pensione di anzianità o di vecchiaia, o anche quei dipendenti che fossero prossimi a maturare il diritto alla pensione a carico dell'assicurazione generale obbligatoria di appartenenza, ovvero della maggiore età.

Banca Intesa ha applicato questo criterio di selezione, caratterizzato dall'aver parametri molto tassativi e vincolati, indistintamente a tutti i suoi dipendenti che, a prescindere dall'inquadramento e dalla mansione svolta, fossero nati prima del 1954.

In sostanza, a parte il matematico requisito dell'età, Banca Intesa non ha introdotto nessun altro parametro, specificamente attinente alle esigenze tecnico produttive dell'azienda in relazione ai profili professionali dei singoli lavoratori, sulla base del quale selezionare le persone da dover avviare alla mobilità, come invece vorrebbe la legge n. 223 del 1991.

Le valutazioni del Giudice:

Il giudice del lavoro di Milano ha definito i licenziamenti attuati sulla base dell'unico criterio di scelta dell'età dei dipendenti da licenziare e della loro prossimità alla pensione, improduttivi di effetti e nulli per i profili di discriminatorietà che li hanno caratterizzati .

APPENDICE AL CAPITOLO 3
AGE DISCRIMINATION IN THE EUROPEAN UNION
AN UPDATE ON PROGRESS TOWARDS
IMPLEMENTATION IN MEMBER STATES

Survey dello stato di adozione della direttiva n. 78/2000 (fine 2005)

1. HISTORY OF THE EU DIRECTIVE

The first formal step taken to combat age discrimination in Europe came on 27 November 2000, when the Council of the European Union adopted Council Directive 2000/78/EC (“the Directive” for these purposes, but sometimes known as the Framework Directive), whose purpose was stated as being “to lay down the general framework for combating discrimination on the grounds of religion or belief, disability, age or sexual orientation as regard to employment or occupation, with a view to putting into effect in the Member States the principle of equal treatment.”¹⁸

The provisions of this Directive are complementary to that of Council Directive 2000/43/EC adopted in June 2000, which applies to racial and ethnic origin discrimination in the field of employment, social protection, social security, healthcare, social advantages, education and access to a supply of goods and services which are available to the public. The Directive covers not only a strict definition of employees, but also workers and those carrying out work in a personal capacity. Thus, the self employed will gain protection as well as contract workers, in addition to those in partnerships.

¹⁸ Council Directive 2000/78/EC - 27 November 2000 establishing a general framework for equal treatment in employment and occupation

Article 18 of the Directive stated that it must be adopted by each Member of State by 2 December 2003. However, a delay option was included in Article 18 which allowed an additional period of three years until 2 December 2006 to implement the sections of the Directive relating to age and disability discrimination.

The general implementation of the Directive provisions relating to age throughout the EU has been piecemeal with enthusiasm varying enormously between Member States. Some managed to put in place legally compliant legislation in advance of December 2003, whereas some others took no substantive action for quite some time and have taken advantage of the three year extension period.

The purpose of this paper is to consider the current picture of implementation/transposition of the Directive throughout the European Union, and to look at differences in interpretation of the Directive between different Member States. In addition, I consider possible lessons to be learnt from other jurisdictions with existing age legislation and will offer my thoughts on practical issues for employers, especially those with employees in several Member States.

The sample Member States I have selected for these purposes are Belgium, France, Germany, Italy, Spain, Republic of Ireland and the UK¹⁹.

2. THE DIRECTIVE

The operative provisions of the Directive relating to age discrimination can be found at Article 2 which explicitly states that age is one of the protected grounds covered by the Directive. The legal framework for age discrimination laws was designed to be

¹⁹ Various references from “EU and International Employment Law”, Jordans, Du Feu et al

similar to existing discrimination laws throughout the European Union and prohibits the following types of age discrimination:

Direct Discrimination

Treating someone less favourably based on their age, an assumption about their age. However, unlike other discrimination spheres, Articles 4 and 6 of the Directive mean that an employer can justify a difference in treatment directly based on age (see below).

Indirect Discrimination

Applying a policy or practice to everyone which causes a disadvantage to a particular age group (such as younger or older people). In some circumstances (such as those outlined below), it may be possible to objectively justify certain practices.

Victimisation

Treating someone less favourably because they have brought proceedings, are giving evidence or information in connection with age discrimination proceedings or alleged contravention of the age discrimination provisions.

Harassment

Subjecting someone to unwanted conduct related to their age with the purpose or effect of violating their dignity or creating an intimidating, hostile, degrading, humiliating or offensive environment.

Possible Exceptions

There are possible exceptions to the directives ban on age discrimination and the wording to the relevant sections (Articles 4 and 6) is rather general, providing a fair

amount of leeway to Member States in how they interpret this. Broadly, Member States may permit differences in treatment (both in terms of direct and indirect discrimination) based on a characteristic related to age if:

- There is a “genuine occupational requirement”, and the objective is legitimate and requirement proportionate and the means of achieving this aim are appropriate and necessary; or
- The measure can be “objectively and reasonably justified by a legitimate aim”. Examples given in the Directive of a legitimate aim are employment policy objectives, labour market objectives and vocational training objectives; or
- In the case of retirement pensions and invalidity benefits, there can be ages for admission, ages for entitlement and age can be used in actuarial calculations; and
- The Directive is stated as being without prejudice to national provisions laying down retirement ages.

Time allowed for implementation

Although the Directive states that implementing legislation in Member States should have been in place by 2 December 2003, Article 18 allowed member states to request an additional period of 3 years from this date in respect of age and disability discrimination. In relation to age the majority of Member States did not comply with the 2003 deadline, and only four reported full implementation at this time. Seven of the member states were part way through implementation at that date,²⁰ while five others had explicitly made use of the ability to request an extension of the deadline. The position had improved slightly by December 2004, with 21 member states having taken action to transpose, and only 2 member states (Germany and Estonia) having

²⁰ “Age Discrimination: implementing the Directive in Europe” - Equal Opportunities Review 125/17
9Richard Baker, Age Concern, England, January 2004

taken no action at all.²¹ This uneven record in implementing the Directive neatly illustrates the difference in political will relating to age discrimination between different Member States. The current situation in a cross section of these will now be examined.

3. VARIATION OF APPROACH BETWEEN MEMBER STATES

As already noted, implementation of the Directive has been described as uneven and patchy²² and the efforts of seven different Member States will be examined for the purpose of comparison.

3.1 Belgium

Stage of Implementation

Belgium implemented an Anti Discrimination Act on 25 February 2003 which has a general prohibition of any direct or indirect discrimination or harassment on various grounds which explicitly includes age. The Act specifically prohibits employers from discriminating against individuals when hiring, employing or dismissing employees and further prohibits employers from denying employees access to employment, promotions and opportunities for training for discriminatory reasons.

However, Belgium nevertheless asked for an extension of the 2003 deadline under Article 18. The reason for this was related to a consideration of the exceptions available in Article 6 and in order to examine the many collective agreements that

²¹ Implementation of age discrimination legislation in the EU: an update” - Equal Opportunities Review, 137/12 January 2005. Richard Baker, Age Concern, England, January 2004

²² From “Age - the European Older People’s Platform analysis of the state of the transportation of the Employment Directive at December 2004”.

contain age limits for the fixing of wages levels. As a result, although Belgium already has effective age discrimination legislation and has been at the forefront of attempts to combat it, it has not yet achieved full compliance.

Content of Legislation

Discrimination

The proposed Belgium legislation extends beyond the issue of employment (and beyond the strict scope of the Directive) and will also cover provision goods and services, official appointments, mention in official documents or reports, publication of discriminatory remarks and access to or participation in economic, social, cultural and political activities. However, it provides few definitions, no exemptions and very little explanation. Very little assistance was provided by the government in terms of interpretation.

Belgium has an open interpretation of the Directive²³ in the sense that the national legislation allows the possibility of “permitting” both direct *and* indirect discrimination if they can be objectively and reasonably justified and there is an essential and decisive occupational requirement behind it. However, there is no detail setting out the permissible grounds of differential treatment beyond this. It can only be assumed that the courts will be asked to develop a common sense, objective rationale for any argued justifications.

During the consultation period, proposed amendments included more detail in respect of definitions of reasonable and objective justification, with some calls for justification to be defined as being proportionate, necessary and strictly corresponding with the goal to be achieved. There were also calls for the definition of direct discrimination to adopt the “less favourable treatment” comparator test familiar to UK lawyers. However, the government decided to favour a broad brush

²³ Addressing Age Barriers - An International Comparison of legislation against age discrimination in the field of goods, facilities and services” - Age Concern, November 2004

approach with the onus placed on employers to act reasonably and thus make their own case.

Retirement Age

The legal pension age in Belgium is 65 for men and 63 for women (increasing to 64 next January and 65 in 2007) although employees who are older than this nevertheless retain employment protection under the national legislation. In addition, the Employment Contracts Act of July 3, 2005 states that any clause providing for the automatic termination of an employment contract on reaching the legal pension age is null and void.

Pensions

The legislation makes it unlawful to discriminate on grounds of age in any way in the field of pensions unless this can be objectively justified. No further details are provided however.

Pay and Benefits

Pay and non-pay benefits based on age will not be allowed, unless objectively justified.

Remedies

A worker who is a victim of a discriminatory act can file a complaint with their employer or with the Social Inspection or start a judicial procedure against the employer. The burden of proof lies with the employer once an employee produces facts such as statistical data or field trials that lead to a supposition of direct or indirect discrimination, and any dismissal in the 12 months from filing a complaint will be automatically unfair, unless the employer can prove that the reason for

dismissal is not linked to the filing of the complaint or the start of the judicial procedure..

Remedies provide for the imposition of both criminal (where the discrimination is intentional) and civil sanctions, including judicial orders to stop the discrimination and payment of large sums in compensation. In the event that discrimination was intentional there is a possibility of a prison sentence being imposed of between one month and one year and a possible criminal fine of between €250 - €5,000. However, no prison sentence has yet been imposed under the legislation. Thus far, age has accounted for 7.5% of discrimination complaints since the legislation was passed.²⁴

3.2 France

Stage of Implementation

France reported full implementation of the Directive in advance of the 2 December 2003 deadline. This was by virtue of the Anti Discrimination Act passed on 16 November 2001, which amended the French Labour Code so that discrimination on the grounds of age was expressly prohibited. An Act dated 30 July 1987 had previously inserted a provision into the Code making automatic termination of an employment contract on the grounds of a worker's age, or entitlement to a pension ("clause guillotine"), automatically void.

There have however been questions raised as to whether the Directive was properly implemented by France, and the Commission is currently looking into this.

Content of Legislation

Discrimination

²⁴ Richard Baker, Age Concern, England, talk on "Ageing and Anti-Discrimination law" - Annual Implementation Review, Brussels 2 December 2004

The Anti Discrimination Act extends to protection against discrimination in the fields of hiring, disciplinary action, termination of employment, remuneration, training, redeployment measures, mobility, qualification, classification, professional promotion and renewal of fixed-term contracts. There has been only one reported case concerning the Act²⁵ where it was argued that the pensioning off of the employee was based on her age alone, and was therefore null and void.

There are no definitions of either direct or indirect discrimination in the Code and thus far, French judges have simply applied the definitions set out in the Directive. As a result, the exceptions to direct discrimination contained in the Directive listed at page 4 are considered to apply in France, although there has been no case law on the issue. In addition, the Code specifically refers to two further exceptions, namely the denial of access to certain jobs or specific protective measures for younger or older workers (positive action), and the expectation that a newly recruited employee should work for a reasonable length of time before retiring. France can also be considered a very “open” jurisdiction in respect of its interpretation of the Directive.

The position is less clear on indirect discrimination, which is a recent concept in France, having only been introduced in 2001. There has been very little case law on this, but the commonly accepted current view is that indirect discrimination can be justified in line with the provisions in the Directive.

Retirement Age

The statutory retirement age in France is 65 and employers retain the ability to terminate employees at that point. However, if this is not done, then employees retain the ability to continue working. Retiring employees earlier than this is much more difficult to achieve, normally only possible through collective bargaining.

Pensions

²⁵ Court of Appeal of Paris, 27.01.2004 Ohayon

As already explained, although there has been no case law on the point, it is believed that France has incorporated the Directive exception relating to pensions.

Pay and Benefits

Pay and non pay benefits based on age will not be allowed, unless they can be objectively justified in accordance with the Directive. However, there are no details in the Code referring to this and no other legislation (such as that relating to redundancy payments) has been amended as a direct result.

Remedies

The Anti-Discrimination Act provides a two-step procedure for claims, and the burden of proof is placed on the employer once the worker has put forward facts of discrimination. In addition, employee representatives have been granted further rights of investigation.

Discrimination claims can be brought before the criminal courts (in the case of direct discrimination) or the civil courts, though as criminal law is strictly construed and intention is a requisite, claimants tend to favour civil actions. Workers can bring claims themselves, or can do so through their union.

If the criminal sanctions for an employment offence are severe (possible fines of up to €45,000 or three years imprisonment), they have rarely been ordered in other discrimination proceedings. In the event that civil proceedings against the employer are successful, the actions of the employer from which the claim arose will be held to be void. As a result, when discrimination is in the form of a dismissal, the employee will be entitled to be reinstated. Where the employee is unwilling to return to work, he may elect to receive compensation of a minimum of six months salary.

3.3 Germany

Stage of Implementation

Germany has currently taken no steps to implement the Directive in relation to age and was one of the countries requesting an extension to December 2006. However, an Anti-Discrimination bill was put before the lower house of the federal parliament on 21 January 2005, with a subsequently amended bill presented on 18 March 2005. This bill includes an express prohibition on discrimination in relation to age, and more generally will be an entirely new chapter in German employment law as discrimination issues currently play a minor role with discrimination claims currently few and far between, and detailed discrimination law is a new element in German law.

As a result, the content of the bill has led to heated debate between the main political parties and the proposed implementation date is uncertain. The bill has now been referred to the Conciliation Committee, a committee made up of representatives of both Houses of Parliament. The second House of Parliament is dominated by the opposition which has been very critical of the Bill, so there are likely to be further amendments. Given the current climate, whether this has been for political reasons or genuine objections to the proposed legislation remains to be seen - it is therefore difficult to foresee what the main issues of contention are likely to be.

Also, since the unclear outcome of the general election on 18 September 2005, it is entirely unclear when and in what form further progress will be made.

Content of Legislation

Discrimination

Discrimination is defined by the Bill as including; direct less favourable treatment on grounds including age, indirect less favourable treatment on grounds including age,

harassment on grounds of age and instruction to treat less favourably on grounds of age.

The Bill is very extensive in its scope (going further than the Directive), covering; access to employment, employment and working conditions, access to all types of vocational advice and training, membership of and involvement in a trade organisation, social protection, social advantages, education and access to and supply of goods and services available to the public

Direct discrimination can be justified if the differential treatment is objective, reasonable and justified by a legitimate aim and the means for achieving this are reasonable and necessary. However, the Bill then goes on to give the following examples; special conditions promoting equality (positive action), minimum requirements regarding age, professional experience or length of service, setting a maximum age for hiring due to specific training requirements of a particular job or on the basis of the need for a reasonable period of employment before retirement, and the setting of age limits in relation to occupational pension benefits. As a result, current thinking is that for direct discrimination to be justified it may need to be specifically listed.

Indirect discrimination will be objectively justified if there is a lawful aim and the means are reasonable and necessary.

Retirement Age

There is no statutory or compulsory retirement age in Germany, though 65 is the current age at which a state pension can be drawn. Currently it is common practice to have clauses in trade union agreements and/or individual employment contracts which provide for automatic termination without need for notice on reaching 65. A lower age cannot be agreed due to the fixed term contract rules which require an objective reason and currently, the attainment of the state pension age is accepted as

an objective reason. However, there has been a lack of general discussion as to how this practice will fit in when the Bill becomes law.

Pensions

The Bill envisages taking advantage of the exception allowed for setting age limits in occupational systems of social security as a condition of membership, the drawing of old age or invalidity benefits using age as a guide and the setting of different age limits for employees or groups of employees, plus the use of age criteria for actuarial calculations.

Pay and Benefits

No specific guidance has been provided as to how differences in pay and benefits are possible, apart from the general justifications listed above. It remains to be seen how this will be reconciled with a number of existing statutory provisions which use age as a criterion such as redundancy selection.

Remedies

Remedies envisaged under the bill include the right to raise a grievance either with the employer or the new federal anti-discrimination office and cease work without loss of pay if no appropriate and necessary measures are taken to protect employees in respect of age discrimination. Once prima facie evidence of less favourable treatment is shown, the burden of proof is placed on the employer. In addition, claims can be made to the Employment Courts requesting orders against employers for discrimination confirming the presence of a discriminatory act, as well as damages. The limitation period for such action is generally 6 months. Damages are reasonable money compensation, decided by the courts, and three months' compensation in respect of non hiring.

3.4 Italy

Stage of Implementation

Italy reported full implementation in advance of the deadline and the Directive was implemented in Italy on 9 July 2003 by Legislative Decree no. 216 and this expressly prohibited discrimination on the grounds of age for the first time.

Content of Legislation

Discrimination

Article 3 of the Italian Constitution of 1948 forbids discrimination and places a positive duty on the state to implement rules and regulations to preserve rights. However, this made no specific reference to age.

To implement the Directive, Legislative Decree no. 216 modified the key Italian anti-discrimination legislation, namely Article 15 of the Workers' Rights Statute (Law 20th May 1970 no. 300), by implementing the entire wording of the Directive wholesale. It now states that any agreement or action of the employer which constitutes discrimination based on grounds of sex, race, language, religion, political opinion, disability, age and sexual orientation is unlawful. Discrimination has not been generally considered to be a vital issue in Italy, and certainly does not play as key a role in employment law as is the case in most other European jurisdictions. As a result, there was very little debate concerning areas of contention during the Directive implementation phase. However, both direct and indirect discrimination are expressly defined.

Because the Directive was implemented in its entirety, it can be assumed that the exceptions to direct discrimination outlined at page 4 above can be applied in Italy. In addition, further country specific exemptions have been added, some of which could possibly be seen as being incompatible with the original object of the Directive.

These relate to national law measures already in force relating to social security and protection, law and order, civil status and membership of the Armed Forces. There is also another broad exemption relating to positive action i.e. different treatment for teenagers, young and old employees if aims are lawful and respect the labour market. This arguably gives Italian employers more scope to justify age related measures than in is the case in most of the rest of Europe.

Indirect discrimination can also be permissible if it can be objectively justified by legitimate aims carried out through appropriate and necessary means. No further detail is provided and there is a lack of case law on the issue thus far.

Retirement Age

Italy has taken up the ability provided under the Directive and as a result, the mandatory ages for retirement are fixed at 65 years for men and 62 for women.

Pensions

As already explained, although there has been no case law on the point, Italy has incorporated the Directive exception relating to pensions, but has not provided for any further exemptions related to pension or further guidance.

Pay and Benefits

Pay and non pay benefits based on age will not be allowed, unless they can be objectively justified in accordance with the Directive. No further guidance is provided.

Remedies

Claims are made to the Italian Labour Court, either by individuals or by trade unions acting on their behalf . The burden of proof in alleged instances of discrimination

now rests with the employer once the employee has shown factual elements of discrimination which are weighty, precise and non contradictory, and this is expected to be by means of statistical evidence provided by them. However, as the relevant section in the legislation refers to the Italian Civil Code (where the burden of proof is on the employee)²⁶, it is possible to infer that this is also the position in respect of age discrimination cases. This, of course, would be completely contrary to the aims of the Directive.

In the event that the Labour Court concludes that discrimination did occur, it may order the employer to devise a plan to eliminate discriminatory practices within its organisation. Failure to comply with such an order will result in the imposition of criminal sanctions. Compensation/damages are also available, although there are few set rules in respect of their calculation. The Labour Court is a costs follow the event jurisdiction.

3.5 Spain

Stage of Implementation

The Directive was transposed into the general framework of Spanish law in December 2003 and came into effect in January 2004. As a result, Spain just missed the deadline but now reports full compliance.

Content of Legislation

Discrimination

In order to apply the equal treatment principle outlined in the Directive, Article 4 of the Workers' Statute Act 1995 was amended, and as a result now outlaws direct and indirect discrimination by reason of race, sex, marital status, age, social circumstances religion or belief, opinion, sexual guideline, and trade union status.

²⁶ Report of the European Group of Experts on Combating Sexual Orientation Discrimination - Italy section by Stefano Fabeni (April 2004)

Both direct and indirect discrimination are defined with the definition of indirect discrimination being slightly wider than that set out in the Directive in the sense that it refers to a “statutory or administrative provision, a conventional or contractual clause, a single agreement or unilateral decision”.

The legislation in Spain replicates some of the possible exceptions for direct discrimination provided in the Directive, namely an essential and determinant professional requirement, provided the object is legitimate and the requirement proportionate, age related unemployment pensions are possible, while provision is also made for positive action aimed at ensuring full equality in all spheres. Indirect discrimination can be permissible if objectively and reasonably justified, but no further guidance is provided.

Retirement Age

Employees have the right to continue rendering their services past the national pension age of 65 if this is deemed appropriate in all the circumstances. One controversial issue has been whether collective agreements can act as an exception to this and establish a compulsory retirement age of 65. The position now is that this can be achieved if the measure improves employment conditions in the employer or in the sector, and the employee fulfils the requirements to receive a state retirement pension.

Pensions

Spain has reserved the right for employers to be able to make age related decisions in respect of unemployment pensions, with the relevant age hurdles being 45 and 52 respectively. However, there does not appear to be a more generalised exception relating to pensions.

Pay and Benefits

Pay and non pay benefits based on age will not be allowed, unless they can be objectively justified in accordance with the Directive. No further guidance is provided.

Remedies

Actions can be brought by individuals or trade unions acting on their behalf in the Labour and Social Security Inspection. Once an employee has shown circumstantial evidence that could conclude discrimination, the burden of proof is shifted to the employer. Employers found guilty of discrimination can be fined between €3,000 and €90,000, depending on the severity of the act.

3.6 Republic of Ireland

Stage of Implementation

The Irish Republic has been a trailblazer in respect of age discrimination legislation, passing the Employment Equality Act 1998 (“EEA”) which set out various distinct grounds of prohibited discrimination which included age. Although the Irish Republic broadly complied with the Directive before it came into force, amendments have been made to the EEA by way of The Equality Act 2004 which came into force on 19 July 2004, to bring it fully up to date, and achieve full compliance.

Content of Legislation

Discrimination

The legislation prohibits direct and indirect discrimination against all persons above the maximum age at which a person is statutorily obliged to attend school in advertising, equal pay, access to employment, training or work experience, terms and conditions of employment, dismissal, promotion, collective agreements and

regrading and the classification of posts.²⁷ The legislation even goes as far as to allow for positive discrimination, and after the implementation of the Human Status Act 2000 applies not only to employment but also to the provision of goods and services, education and accommodation.

There is no general justification defence for direct discrimination with only a few specific exemptions to the Act available. These include positive measures intended to promote equality of opportunity, the setting of a minimum age of 18 years for recruitment; setting a maximum age for recruitment which takes account of the cost or period of time needed to train a person; differences in remuneration or conditions of employment, based on relative seniority or length of service (remuneration being all sums received by an employer excluding pensions) as long as any difference is based on their relative seniority (or length of service) in a particular post or employment; genuine and determining occupational requirements such as licensing requirements; employment in the Defence Forces; access to certain jobs in private households; and offering a fixed term contract to a person over the age of 65. There are also a number of exceptions in regard to occupational pension benefit schemes.

Indirect discrimination can be justified if it can be seen as reasonable in all the circumstances of the case.

Retirement Age

There is no mandatory retirement age in Ireland, although the normal pensionable age is 65, and retirement age is normally expressly fixed by the contract of employment. although some public servants must retire at 70, some at 65. The minimum retirement age is now 65 for people who joined the public service after 1 April 2004. This means that new entrants to the public service will not have to retire at 65 but can continue working, subject to suitability and health requirements.

²⁷ “The Employment Equality Acts 1998 and 2004” (Equality Authority publication 2004)

Although there is no upper limit to the scope of the Act, it is not unlawful for employers to fix different ages for the retirement (whether voluntarily or compulsorily) of employees or any class of employees. Employees who have reached “normal retiring age” cannot claim unfair dismissal, if obliged to retire.

Pensions

The Equality Act 2004 amended the 1998 Act and stated that in an occupational benefits scheme it shall not constitute discrimination to:

- fix ages for admission to schemes or entitlements to benefits under it
- fix different such ages for all employees or a category of employees
- to use age criteria in actuarial calculations
- to provide different rates of severance payment taking into account the period between age of an employee on leaving the employment and his or her compulsory retirement age

Pay and non pay benefits

Age related pay is unlawful under the legislation, as manifested by the amending of the Redundancy Payments Act 2003. Whereas such payments had previously been calculated at a more generous rate for service after the age of 40, the amendment abolished this. However, an exemption remains whereby a person who has attained “normal retirement age” is not eligible for any redundancy payments. For example, an employer is allowed to fix differential rates of severance payment based on the employer’s distance from retirement age.

Differences in remuneration or conditions of employment, based on relative seniority or length of service are permitted by the legislation, with remuneration defined as being all sums received by an employer excluding pensions. Any difference must be based on relative seniority or length of service in a particular post or employment.

However, this exception does not stretch to permitting seniority requirements for *promotion*.

Remedies

Remedies are sought by individuals making a representation to an Equality Officer established under the EEA. There is no specific provision on the burden of proof but it is generally established that once facts pointing to discrimination are shown, the burden shifts to the employer. There is a limitation period of 6 months from the date of the last act of discrimination. Wide ranging orders that a named person or persons take a course of action, for equal pay, reinstatement or reengagement are available and the Equality Officer can award an equal pay award backdated up to three years. Compensation for the effects of discrimination can be a maximum of two years' remuneration (€12,700 where the person was not an employee) together with reinstatement, but there is no scope to award legal costs. The Equality Officer's decision is enforceable through the Circuit Court. Appeals can be made to the Irish Labour Court.

3.7 United Kingdom

Stage of Implementation

The UK requested an extension of the deadline and has now committed itself to introduce age discrimination legislation from the beginning of October 2006. The first draft Employment Equality (Age) Regulations were released for further consultation on 14 July 2005. The key aspects of these draft regulations are as follows:

Content of Legislation

Discrimination

- The proposed legal framework will be similar to existing UK discrimination laws in the sense that indirect discrimination will be permissible if objectively justified, though there is a major departure in the UK government's decision to take up the ability to justify direct discrimination provided for in the Directive, where discrimination can be justified if it is a proportionate means of achieving a legitimate aim.

During the consultation period, there has been a great deal of discussion as to whether to have a retirement age or not, and the Government's decision to retain a default retirement age has led to heavy criticism from trade unions and other employee groups. The Government took considerable notice of comments from employers' groups such as the Confederation of British Industry in general, and this was also manifested in the decision to allow service related employment decisions up to five years' service. Generally, there has been more guidance provided to employers on justification than in other Member States, where it is very much been left to employers to make the case.

Retirement Age

A default retirement age of 65 will be introduced, although employers must give notice to terminate an employee's employment retirement (even at the default retirement age) and workers will have the right to request to work beyond 65. A "duty to consider" procedure for employers and workers will be introduced so that discussions on retirement and/or the right to request to work longer can be convened. The procedure incorporates a number of steps and timescales for meetings and an appeal. If the procedure is correctly followed, it will be assumed by law that the termination is a fair dismissal unless the worker can prove there was another reason for termination. A failure to comply will lead to a finding of automatically unfair dismissal or a penalty of 8 weeks' pay, depending on the breach.

Dismissal/Redundancy

The current upper age limit of 65 for claiming unfair dismissal/redundancy payments will be removed. In addition, a number of changes will be made to the statutory redundancy payment scheme, including, probably, removing the age basis of the multiplier used when calculating payments. Eversheds and the Confederation of British Industry are currently in discussion with the Government about ways of preserving the age-related multiplier.

Pensions

The Regulations will make it unlawful for trustees and managers of occupational pension schemes to harass or discriminate against members or prospective scheme members on grounds of age. Exemptions will be granted for certain age-related rules and criteria such as:

- closed pension scheme arrangements
- applying minimum or maximum ages for admission to a pension scheme
- age related employer contributions into pension schemes
- setting the level of pension benefits by reference to years of service- the 5 year rule that applies to other benefits does not apply here.

Pay and Benefits

Pay and non-pay benefits based on age will not be allowed, unless objectively justified. However, pay and benefits based on length of service may be allowed. Any period up to five years will be automatically justified. For a longer period, a service linked benefit will only be lawful if the employer can show that its purpose is to reward loyalty, experience or encourage motivation, it reasonably appears to the employer that this is to the advantage of the employer, and the length of service consideration is applied consistently to staff in similar situations.

There are special rules to permit the lower rate of National Minimum Wage for workers under 21 to continue and there will be exemptions to allow age-related

provisions in permanent health insurance and accident insurance schemes provided by employers.

Remedies

Workers will be entitled to bring claims in the UK Employment Tribunals on the same basis as currently available for other forms of discrimination with successful claims resulting in theoretically unlimited compensation based on loss of earnings and injury to feelings.

A light-hearted summary

A light-hearted encapsulation of the current position on implementation of the age discrimination provisions of the Framework Directive in the EU states examined would be:

Belgium	Sorted and legal cases taking place
France	Sorted but vague
Germany	Uncertain and controversial
Italy	Sorted but vague
Spain	Sorted and a little more precise
Rep. Ireland	Sorted ages ago, lots of cases already, quite a lot of precise rules
United Kingdom	Not finalised, will be more precise than most countries

4. WHAT OF THE FUTURE?

Due to the fact that most all Member States have implemented the Directive very recently, or have not yet implemented it at all, the major useful example giving us a guide as to future developments comes from the Irish Republic.

The Irish Experience

Despite the fact that age discrimination is often seen as less significant in practice than that based on gender or race, the Irish experience to date suggests that the new age provisions can be expected to generate a substantial number of claims. In the four years 2000 - 2003, some 17% of all employment discrimination claims referred to the Equality Tribunal for onward transmission to an Equality Officer were on the age ground.²⁸ This percentage was lower than gender based claims, but equal to race and disability claims. The age discrimination cases decided to date cover the full range of possible situations, but with a concentration on access to employment or promotion. This is because in Ireland, if a claim relates to a dismissal the former employee must choose between the alternative claims of age discrimination and unfair dismissal. Some useful examples of cases in different areas are as follows:

Advertising and recruitment

The first decision under the 1998 Act was a claim which²⁹ challenged an advertisement for a “young and dynamic” executive. The advertisement was found to be clearly discriminatory on the age ground, despite the Respondent’s argument that it meant “young at heart”, a quality unrelated to chronological age. The Equality Officer noted that nobody applying for the post had been over the age of 35 and found direct age discrimination had occurred.

²⁸ From a paper given by Madeline Reed, Legal Adviser to the Equality Tribunal in Age Discrimination Law and Ireland, London, September 2004

²⁹ Equality Authority v Ryan Air DEC-E2000-014

Selection and Promotion

The most common factors seen by the Equality Tribunal as raising inferences in respect of age discrimination are as follows:

- Unexplained unfairness in procedures, or lack of transparency
- Significant discrepancies in success rates between candidates in different age bands
- Evidence of a policy to prefer a particular age group
- Mismatch between formal selection criteria, and those applied in practice
- A pattern of significant inconsistency with older candidates' previous performance reports

One useful indirect age discrimination case concerned a candidate rejected as “overqualified”³⁰. The older candidate fulfilled all the stated requirements for the post, and was rejected as overqualified for the post. This rejection came without an interview and the respondent claimed they wanted someone with much less experience. They assumed that a more qualified candidate would lack motivation but the Tribunal found this should have been tested at interview and made a finding of indirect age discrimination.

Age Related Dismissal

A striking direct discrimination case concerned a³¹, Labour Court judgment which held that an experienced legal secretary had been discriminated against on the age ground by her employer. The firm was found to have dismissed her with the stated intention of taking on “a young girl” for paralegal and secretarial work. There was no suggestion that the complainant's work was unsatisfactory. Although the complainant had experience in paralegal work, she was not considered for the post.

³⁰ Noonan v Accountancy Connections DEC-E2004-042

³¹ A Firm of Solicitors v a Worker EED011

The court was satisfied that there was a clear connection between her age and the dismissal; the firm simply wanted an employee significantly younger than the complainant. It ordered the employer pay €6,000 compensation.

Conditions of Employment and Harassment

In another case³², the Equality Officer found that a young female manager newly recruited to a small company had been harassed on the age ground. She held that the complainant had been systematically belittled and humiliated before other staff by an older male manager who could not accept her role there. He was consistently hostile and aggressive to her, refused to cooperate with her and intervened in her designated responsibility. A typical public comment was that the female manager was “only a young fooling girl”. The complainant was so upset by his behaviour, and by the absence of any real support from the employer that she eventually resigned. The equality officer held that such conduct constituted age based harassment as well as a gender based harassment and made an award of €6,500 in compensation.

The USA experience

Discrimination

Age discrimination has been effectively prohibited in the USA since the implementation of the Civil Rights Act in 1964. This was implemented more fully by the Age Discrimination in Employment Act of 1967 (ADEA) which outlawed age discrimination against employees and job applicants over the age of 40. This is obviously different to the European legislation which applies to all workers over the age of 18, young or old. The ADEA prohibits intentional discrimination (“disparate treatment”) where the employer is found to treat older workers differently because of their age in respect of any term, condition or privilege of their employment. It is also unlawful to retaliate against an individual for opposing discriminatory employment

³² A Named Female Complainant v a Company EC-E2002-014

practices or for filing an age discrimination charge, testifying or participating in any way in any investigation, proceeding or litigation under the ADEA.

Disparate treatment is only permitted where “age is a bona fide occupational qualification reasonably necessary to the normal operation of the business”. This is restrictively defined however and in a case involving compulsory retirement of flight engineers on alleged safety grounds at the age of 60, the Supreme Court held that the employer must establish that age is a legitimate proxy for safety related job qualifications in that it is impossible or highly impracticable to deal with older employees on an individualised basis.³³

However, it had previously been thought that the ADEA did not outlaw indirect (“disparate impact”) age discrimination (although it did in other spheres of discrimination). Although there has been various lower court precedent on the issue, it was not until earlier this year that a Supreme Court decision³⁴ held that the ADEA does in fact permit disparate impact claims against employees. This is likely to greatly increase the amount of litigation under the Act. Also, rather ironically, it will mean that at the same time that European countries have to consider their businesses and how current practices may fall foul of recently introduced legislation, employers in the US will need to do the same in relation to new case law. Statistical data will become far more important, both as a means of bringing a claim, as well as a mechanism for defending one.

Retirement Age

Mandatory retirement, for example is generally prohibited in the US and only one narrow exception (section 12C1 of ADEA) permits the mandatory retirement at age 65 or later of employees who are entitled to a non-forfeitable annual retirement benefit of \$44,000 or more and who, for two years prior to retirement, were “employed in a bona fide and executive or high policy making position”. This is restrictively applied however, and in one case resulting in a \$200,000 verdict a

³³ *Western Airlines v Crisswell* 472,US 400 (1985)

³⁴ *Smith et al v City of Jackson, Mississippi*, No. 03-1160

corporation's chief employment counsel was held not to be a bona fide executive or in a high policy making position.

The experience of the USA has led to employers seeking to reduce workforce levels by establishing incentive programmes such as enhanced early retirement benefits to encourage employees to retire voluntarily. Such programmes are lawful, as long as they do not confer more favourable benefits on younger workers whilst withholding such benefits to older workers. Employers have also attempted to trade specially enhanced severance packages in return for agreements to waive ADEA claims.³⁵ However, there are relatively strict requirements placed on such agreements such as compulsory waiting periods, expressly waiving current claims only

Pay and Benefits

The Older Workers Benefit Protection Act 1990 (OWBPA) amended the ADEA to specifically prohibit employers from denying benefits to older employees. However, it was recognised by Congress that this could be a disincentive to employing older workers, so in limited circumstances an employer may be permitted to reduce benefits based on age, as long as the cost of providing these reduced benefits is the same as cost of providing benefits to younger workers.

Job Notices and Advertisements

The ADEA makes it unlawful to include age preferences, limitations or specifications in job notices or advertisements. A job notice may specify an age limit only in rare circumstances where age is shown to be a "bona fide occupational requirement" reasonably necessary to the normal operation of the business.

Redundancy and Dismissal

³⁵ Paper on the "ADEA and lessons for Europe" by Stephen Hardy of CIPD Enterprises and GSB Training Consultant in 2001

Many of the US cases which have been pursued relate to redundancy - partly perhaps because there are no statutory redundancy payments available in the US - but nevertheless there could be crucial lessons for UK employers in dealing with work force reductions. Some general examples include:

- Over 400 managers pursuing a claim for age discrimination against Ford claiming that Ford established an appraisal system which was specifically designed to identify and force out older workers. The system used an A/B/C scale with a provision that 5% of senior managers had to be given the lowest “C” rating. The claimants argued that as a result an unusually high percentage of older managers as compared to other employees received a C rating. This meant that the relevant staff not only lost out on bonuses and pay rises but those who received a C rating two years running faced possible dismissal. The company reacted to these claims by abandoning the scheme and the quota and establishing new ratings of “top achievers”, “achievers” and “improvement required”, as well as paying out considerable sums to secure an out of court settlement in respect of the class action taken against them.
- A number of employees being made redundant by the Florida Power Corporation following restructuring within the company. According to some of the claimants, more than 70 percent of the redundant workers were at least 40 years old. The claimants argued that this was an indirect form of age discrimination although the recent Supreme Court decision came too late to help them, and their claim failed.
- A case against Capital One concerned an allegation by more than 30 workers who produced documentary evidence that their Personnel Department thought of older workers as “blockers” i.e. people who were stopping younger people from advancing. The documents also allegedly showed that Capital One had plans to force these “blockers” out of the company and replace them with younger workers. The case was settled out of court.
- 100 workers employed at a nuclear facility alleged that, on its taking over a contract to run a nuclear facility (including the employees involved in this), their new

employer went through employee data to determine who would become eligible for retirement during the period of the contract to operate the facility with the US Department of Energy. Based on this information, the employers decided to keep only those younger workers whose age and years of service meant that they would not qualify for various service related benefits such as private health and pension during the life of the contract. The claimants further argued that 80 percent of the employees of the former contractor not retained by the new employer were within five years of receiving a full pension. The case was eventually settled with enhanced retirement benefits provided to those workers who had been discriminated against.³⁶

Remedies

Jury trials are available in respect of ADEA claims, which can authorise back pay and reinstatement or front pay in lieu of reinstatement as customary remedies.³⁷ Damages are doubled in cases involving “wilful” violations. More generally, ADEA has generated considerable litigation resulting in large awards to plaintiffs, who are typically white, professionals or managers.

Interpretation of USA Courts³⁸

More generally in terms of possible predictions of how national legislation will be interpreted by the courts, the solution adopted in the USA is that a “disparate treatment” claim cannot succeed unless the employee’s age actually played a role and had a determinative effect on the outcome³⁹. This means that if the substantial reason for the decision is not age or some other lawful factor, there is no direct discrimination. For example, linking salary to seniority or selecting an employee for redundancy because of their high salary is not direct discrimination because this is analytically distinct from age, albeit with a greater impact on older workers. Nor is it

³⁶ “Working Age, Newsletter of the Employers Forum on Age, Issue 2, 2004”

³⁷ From “Will the European Union Directive on Equal Treatment fulfil its purpose of Combating Age Discrimination in Employment?” (Tom Osborne Senior Attorney AARP Litigation Washington DC January 2004)

³⁸ “Age Discrimination in Employment - a paper by Professor Bob Hepple QC IPPR Seminar 11/12/01”)

³⁹ (Hazen Paper Co v Biggins 507 US 604 (1993))

age discrimination to dismiss an older employee because they are perceived to be “over qualified” or “has been around too long” unless the reason for that belief is her age.

In addition, class actions have predictably been very popular in the USA, and while they are generally not as common in Europe, it is possible to envisage that groups of workers could use the new European legislation to found such claims.

Survey information on the UK

Cranfield University and Eversheds LLP conducted research in August/September 2005 which indicates that a high proportion of UK employees at all levels consider that they have been the victim of age discrimination in relation to employment in the past. A high proportion have also observed age discrimination by others in their work places. Extracts from the initial survey report, drawing comparisons with a similar survey conducted in August 2004 is attached as Appendix 1.

These findings suggest that in the United Kingdom at least the introduction of age discrimination legislation will, as in the Republic of Ireland and the USA, be followed by a large number of legal claims against employers.

5. HOW WILL THIS ALL WORK IN PRACTICE?

The eventual implementation of the Directive throughout the European Union will lead to a number of challenges for employers, and a close eye will be required to ensure that no aspect of the relationship between them and their employees falls foul of the new requirements.

The main areas where the implementation of the Directive will have an effect are likely to be as follows:⁴⁰

Recruitment

How and where employers attempt to recruit will have to be considered carefully in order that there is no suggestion that the mechanism used discriminates against employees of a particular age group. Often, merely an employer's brand image in itself could be seen as off-putting for certain categories of employees (particularly older ones) and careful thought will be required as to location of advertisement, style of advertisements and any age requirements included, whether these be express or implied.

There is a real risk in relation to the perceptions held by recruiters, which could well relate to the age of the recruiters themselves. It is worth bearing in mind that previously widely accepted requirements such as University education and numbers of years of experience in a particular industry could be in danger of falling foul of the national legislation. Interview methodology will also be key and it is important that no conscious or unconscious discriminatory questions are used. Other areas which could be dangerous include pre-employment medicals, graduate recruitment, assumptions about "fit" and personal details required on job application forms such as date of birth and employment history. It will be vital for employers to not only use transparent and fair procedures, but also to retain records of these.

Promotion and Career Development

The same issues that apply to recruitment will also apply to promotions. The publicising of promotion opportunities will require careful consideration to ensure that certain age categories are not deterred from applying, and criteria based purely on length of service and "experience" will need to be capable of justification on merit grounds. In addition, assumptions about career development made about older

⁴⁰ Taken from a presentation given by Owen Warnock to Virgin Atlantic, July 2005 - "Age Discrimination Update - How to meet the challenge but minimise the pain".

employees will need to be reconsidered. It will not necessarily be the case that employees over a certain age are happy to spend the rest of their careers in their current roles, and they will require the opportunity to be considered for internal opportunities along with younger candidates. Access to and methods of training will need to reflect this. Subconscious or indirect age considerations also need to be borne into account which may manifest themselves in appraisals, Performance Development Reviews, role profiles, job evaluations and competency frameworks.

Service or Age Related Benefits

Due to the age specific nature of the new legislation any benefit related to service or age will come under considerable scrutiny and require justification where this is permitted by national legislation. This will include annual increments awarded for salary, long service awards, extra holiday reflecting length of service, ability to take sabbaticals depending in the amount of time spent with an employer, sick pay, benefits that cost more/are worth more for older workers such as medical expense insurance, Permanent Health Insurance, life insurance; redundancy pay and minimum ages for benefits. More indirect measures such as more access to flexible working to parents of young children could also be problematic. Where a decision is made between employees of little age difference, such as couple of years, this may not in itself be age discrimination. However, any decision where there is a greater difference in age without using other criteria is likely to be risky.

Managing the Retirement Process

New procedures will obviously be required in respect of retirement, and these are perfectly exemplified by the proposed UK “duty to consider” policy. Training for managers will be required on the new national legislation in each Member State, as well as in respect of the procedures required to put this in place. Any policy on letting people stay past the normal retirement age will need to be considered based on business need while weighing up the legal risks involved.

The default position is likely to be that a higher retirement age will probably be appropriate unless a lower one can be justified on the basis of work force planning, health and safety, and most commonly, the simple fact that employees themselves are simply not keen to work for any longer. In countries where there will be no retirement age in future, or a higher age than previously, it will be important to bear in mind that retirement can no longer be seen as a convenient way to dispose of poor performers and improved performance management will be required to tackle those employees who are visibly slowing down or getting stuck in their ways as they become older. It will not be enough to simply wait until retirement age, as justification of any dismissal will be required.

There is obviously a wide variation between employees in the age that their capacity to work diminishes and their skills begin to atrophy, and a “one a size fits” all approach will be unwise in the circumstances. To take the UK example, life expectancy has risen by nine years in last half century and the age in which infirmity in old age begins to show has also risen fast in conjunction with this. The majority of sixty five year olds are showing no decline in mental capacity so serious consideration will be required to any request made to work past the age of sixty five (or whichever retirement age applies in different Member States).

6. IMPLICATIONS OF EMPLOYING MORE OLDER WORKERS

As workers work for longer, health and safety consideration will require to be considered including what reasonable adjustments may be needed to reflect increasing age, as well as an assessment of the risk of a job based on individual capacity and capabilities. In addition, an overhaul of styles and methods of training in respect of older employees may be required in order to be able to deal with change. Employers will need to consider whether they are able to offer increased flexibility for older workers and tailor their approach accordingly. Again, this will require extra training for managers unused to viewing employees in their mid 60's as a continuing resource. Gradual downsizing and job role flexibility are likely to become more common as they are ideally suited to older workers.

Collective Agreements

Some review of these will be required, especially where they date back a number of years. Unless there is a specific national exemption, it may mean that "first in/last out" policies or those which favour older workers for redundancy could be unlawful.

Pensions

Pension scheme rules will require auditing in order to ascertain whether any of them fall foul of the Directive. Justification possibilities in different Member States will also need to be considered.

Even in Member States which have not yet complied with the Directive, all of these factors will require fairly immediate action due to the imminent implementation of the legislation before next December.

Cross border variations

The last (and by no means least) of the future challenges to be considered relates to those larger employers who employ staff in a number of different EU jurisdictions. It is obvious from what has been discussed today that it is not only the case that timing of national implementation has been variable, but also that there are subtle (and not so subtle) differences in interpretation between Member States.

Retirement Age

There are obvious parallels to be drawn between Member States such as the UK, which will retain the right to terminate employment contracts on retirement, unless an employee can show the dismissal for another reason, and Belgium or Ireland, where it appears that any attempt to retire employees at any age will be deemed to be unlawful, unless there are health or capability reasons for doing so. Even more obviously, it may be the case that an employer can retire its UK female head of operations at 65, but in Italy retire a female head of operations at 62. In Spain, the same decision may require a collective agreement. Meanwhile, the situation in Germany is impossible to predict.

How do you justify?

There is a dichotomy between Member States such as Ireland, Italy (and possibly Germany and the UK) who seem willing to be more prescriptive in advising employers on ways to ensure that they do not fall foul of the legislation, while others leave the case entirely to employers to make their own judgments. Whether this will lead to more liberal interpretations in these latter jurisdictions remains to be seen but until this becomes clear, it will be dangerous for employers to assume that they can implement employment decisions on a uniform basis across Europe, when they may have a direct or indirect relationship to age.

In the bulk of the Member States sampled, there is a uniform picture on indirect discrimination however. It is generally accepted that if you can objectively justify a practice which is indirectly unfavourable to employees of a particular age, then it will not be unlawful.

Pensions

Member States such as Ireland and the UK have set out fairly employer friendly exemptions related to pension, ensuring that age can be retained as a criteria without too much amending of scheme rules and contracts of employment. In other Member States we will not strictly know what is acceptable until the case law develops. As a result, employers may consider it prudent to delay any proposed amendments until a few years down the line. The consequences of changes to retirement ages will also need to be considered.

Service related pay and benefits

Member States such as the UK and Ireland provide clear guidance to employers that this is potentially justified as long as it is based on seniority or experience. The UK appears that it will go as far as to state that justification is automatic for any period up to five years. This is less certain in jurisdictions which have been less creative in interpreting the allowable exceptions in the Directive and employers will have more work to do themselves before they can be sure of being on safe ground.

Redundancy payments have been formally adjusted in some Member States to water down the age related aspects of these, whereas the position in others is either unclear, or in some cases arguably contrary to the Directive. How an employer can replicate redundancy benefits across its European operations remains open to question as a result.

7. AN ACTION LIST FOR A MULTINATIONAL EMPLOYER:

- Recruitment – direct and indirect discrimination
 - Person specs.
 - Advertisements – content, language and medium used
 - Recruiters’ preconceptions (internal and external recruiters)
 - Recruiters’ ages
 - Equal Ops monitoring
 - Paperwork to prove your case

- Training for managers (especially recruiters)

- Enhancing management of poor performance
 - Capability policies
 - Are appraisals forms brave enough?
 - Training and support for managers

- Audit to identify work required
 - Pension issues – checking all your rules are permitted
 - Age-related pay and benefits – are there any, can they be justified, in which countries?
 - Service-related pay and benefits – are there any, can they be justified, in which countries?
 - Cross-border harmonisation
 - Deciding to be different in different countries

- Achieving change to contracts, collective agreements and policies
 - Negotiation with unions
 - Consultation with works councils (including EWCs)

- Individual contract amendment

Summary

It can be seen then, that although the Directive is an attempt at a comprehensive approach to combating and eliminating employment discrimination on a variety of grounds, it appears that age discrimination will be the hardest of the four grounds covered for Member States to address. The age ground is currently less commonly accepted as an obvious area that requires to be addressed immediately than discrimination on grounds of sex, race, disability etc.

Progress thus far has depended on the political will in implementing the Directive on a national level, and this has led to an uneven and somewhat patchwork picture at the moment, with a crystal ball needed to predict the final form of legislation in countries such as Germany and the United Kingdom. However, what can be gleaned from the examples of Belgium, the Republic of Ireland and the USA is that there are likely to be a considerable number of claims, possibly accounting for as much as 20% of the total discrimination claims in each country. Because age is currently used as a benchmark in a way that other grounds for discrimination are not, it will require much more of a change in attitude from employers and managers. The lack of certainty in much of the national legislation also means that employers cannot be surefooted in implementing new employment policies or amending old ones until case law emerges.

These factors added to an increasingly ageing workforce in Western Europe will lead to considerable challenges for both Member States and lawyers based in them.

Owen Warnock

Partner, Eversheds LLP

October 2005

owenwarnock@eversheds.com

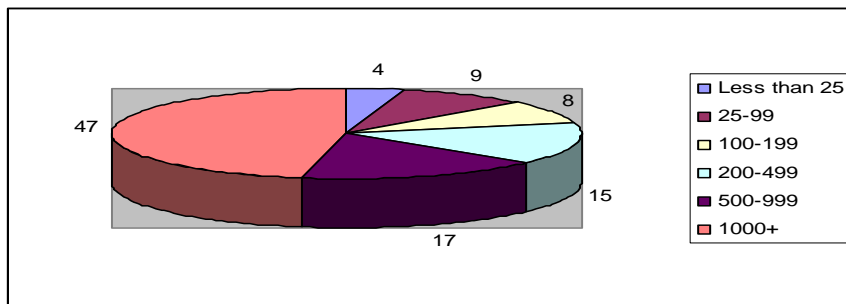
8. CRANFIELD SCHOOL OF MANAGEMENT/ EVERSHEDS SURVEY - AGE AT WORK 2005

This survey was conducted in late August and early September 2005. The previous Eversheds survey referred to in the commentary was conducted with a similarly sized sample in August 2004.

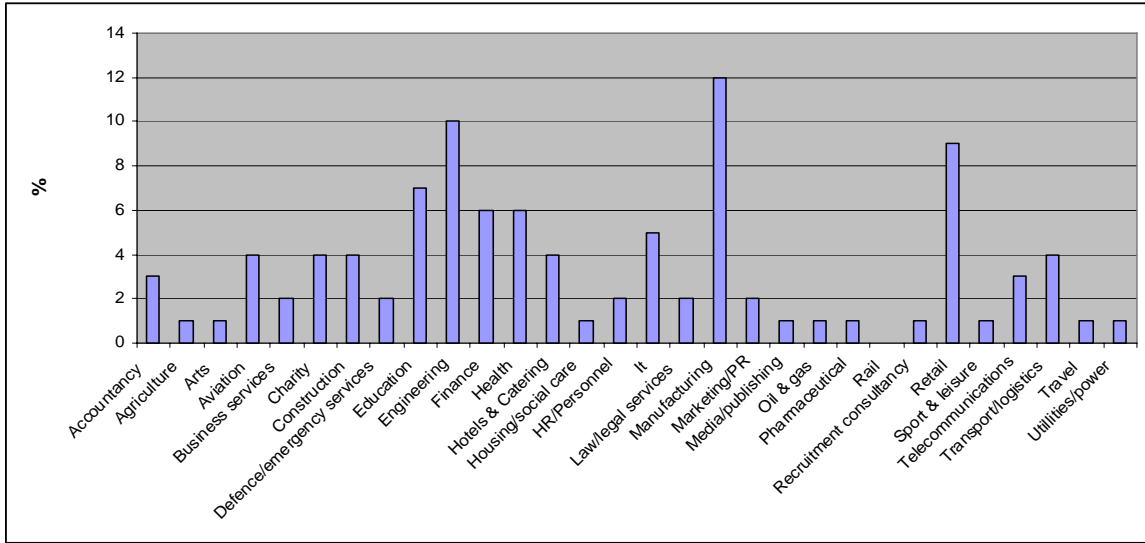
A. ORGANISATIONAL CHARACTERISTICS

A total of 1070 responses to the survey were received. The demographics below show that the results covered a range of organisation sizes, industry sectors, sectors and geographical regions, and therefore are sufficient to be representative of the population as a whole.

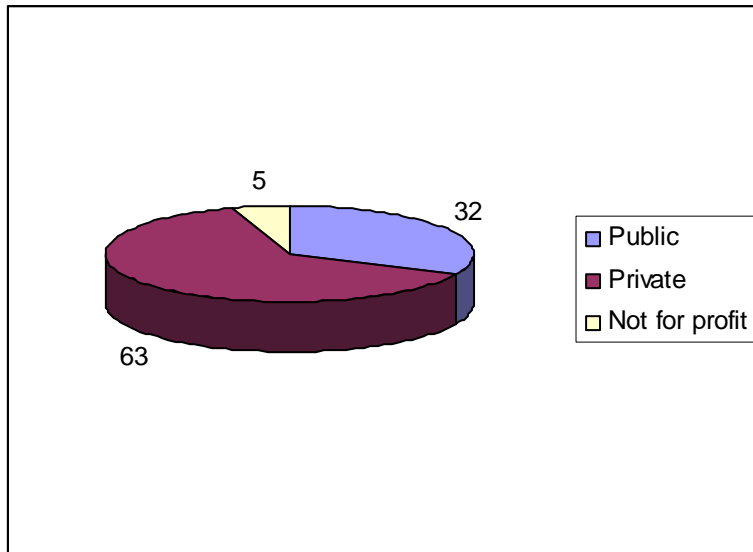
1. Organisation size



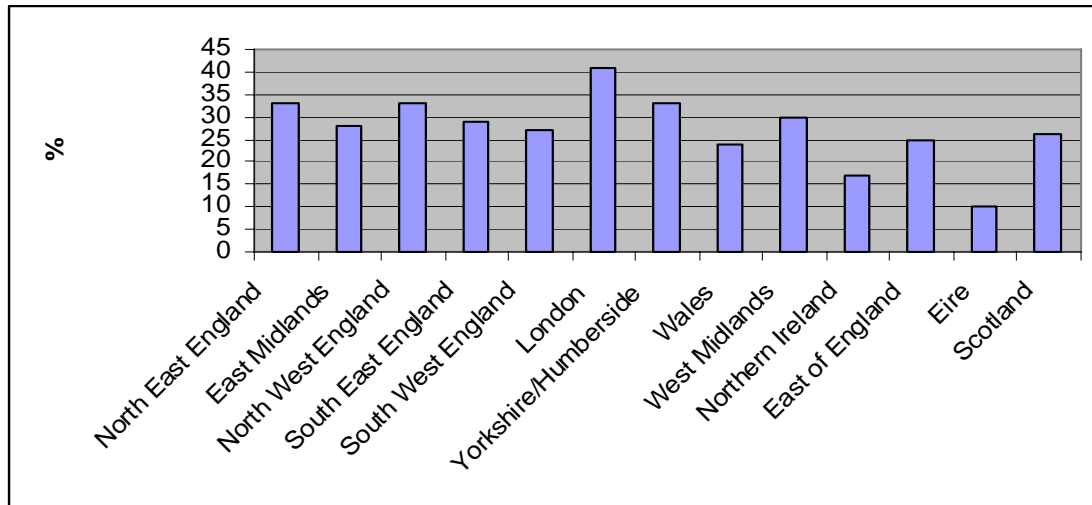
2. Industry sector



3. Sector

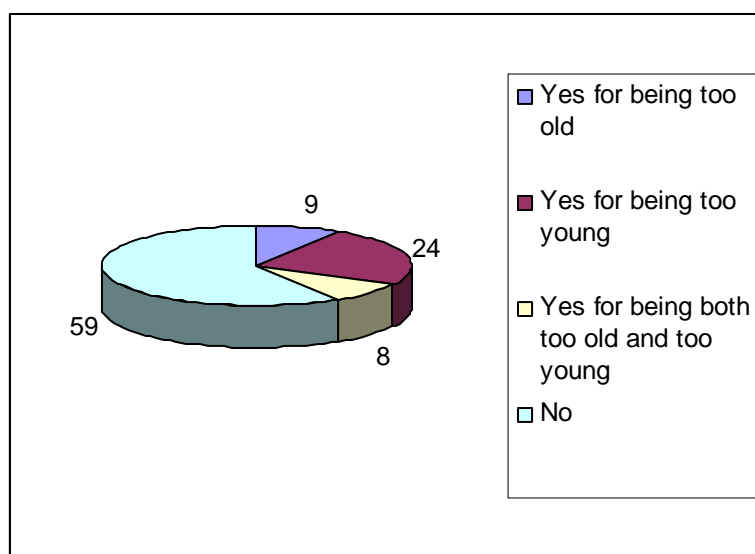


4. Regions in which organisation has a base



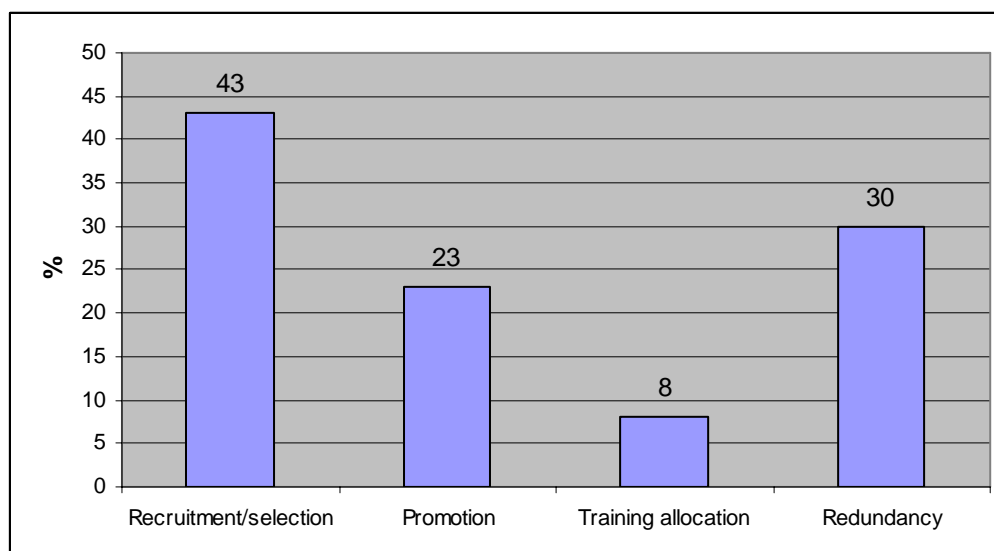
B. THE SIZE OF THE PROBLEM

25. Experienced discrimination on the grounds of age



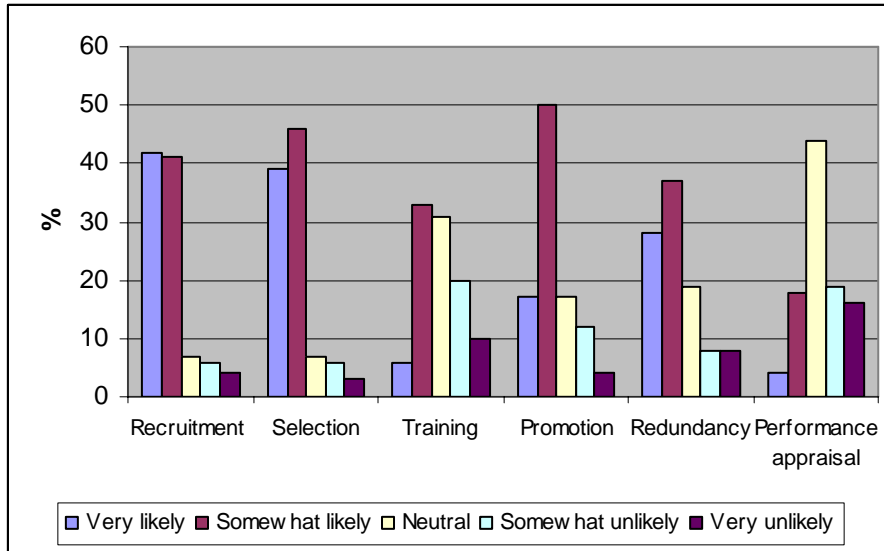
Just under two thirds of respondents stated that they had never felt discriminated against on the grounds of age. Just under a quarter felt that they had been discriminated against for being too young.

26. Awareness of decisions which were influenced by age



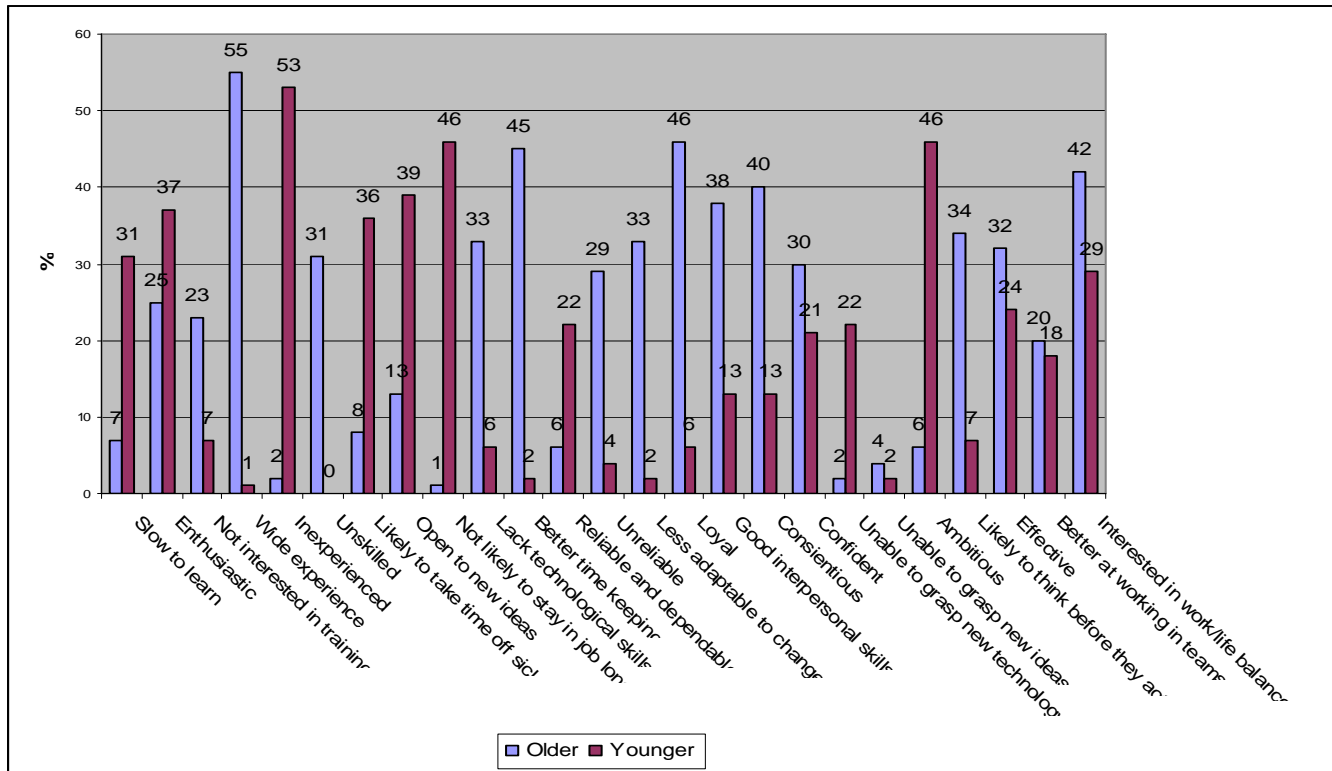
Just under half of respondents were aware of a recruitment or selection decision within their organisation that had been influenced by age and just under a third were aware of a redundancy decision that had been influenced by age.

20. Perceived likelihood of age discrimination is at each stage of the employment cycle



The vast majority of respondents felt that age discrimination was somewhat likely or very likely within the recruitment and selection stages of the employment cycle and a smaller majority felt that it was somewhat or very likely within promotion.

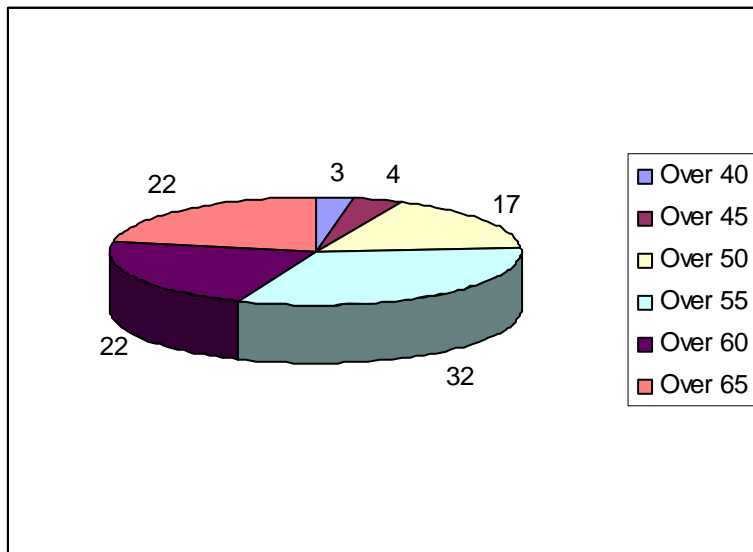
19. Perceptions of older or younger workers, in relation to employment.



The results show that stereotypical attitudes towards older and younger workers are present among HR Managers and Managers. Older workers were seen as having wide experience, better time keeping, being loyal and more interested in work life balance. More negatively they were commonly seen as lacking in technological skills, being less adaptable to change and unskilled.

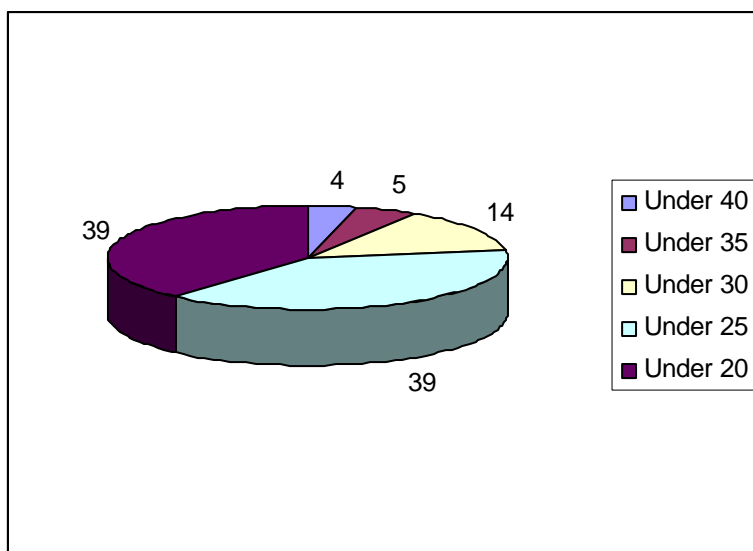
Younger workers were seen as being inexperienced, ambitious, enthusiastic, unlikely to stay in the job long, open to new ideas and likely to take time off sick.

18a. Categorisation of older workers?



There was some disagreement with regard to the categorisation of older workers. Just under a third of respondents felt that ‘older workers’ could be categorised as those over 55 years old, while just under a quarter felt that they could be categorised as over 65 and another quarter as over 60. Just under a fifth of respondents felt that ‘older workers’ could be categorised as over 40 years old.

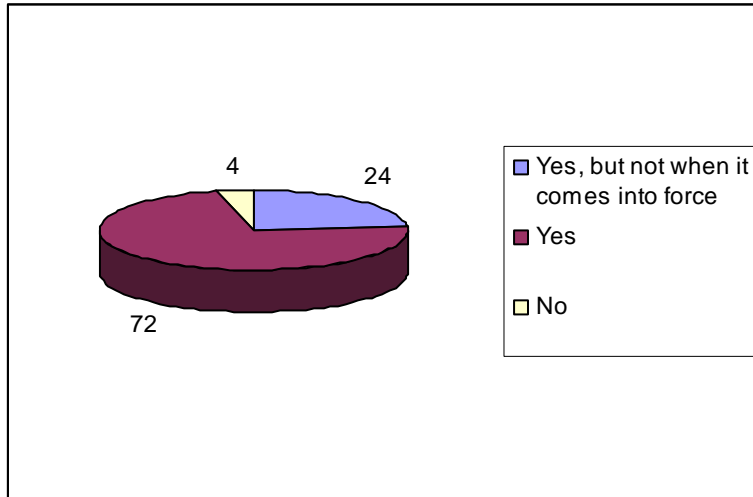
18b. Categorisation of younger workers?



There was also some disagreement with regard to the categorisation of younger workers. Respondents were mostly split between 'younger workers' being those under 25 years old or 20 years old.

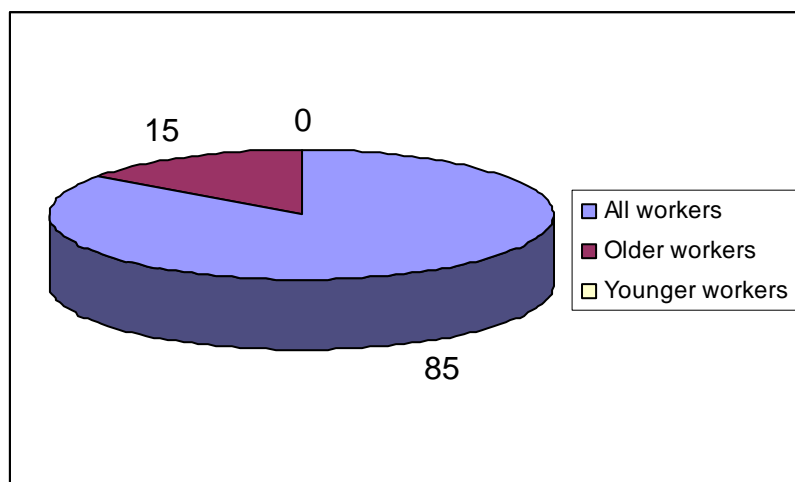
**C. PREPAREDNESS FOR THE LEGISLATION ON AGE
PART ONE: KNOWLEDGE AND COMMITMENT**

5a. Awareness of forthcoming legislation on age discrimination



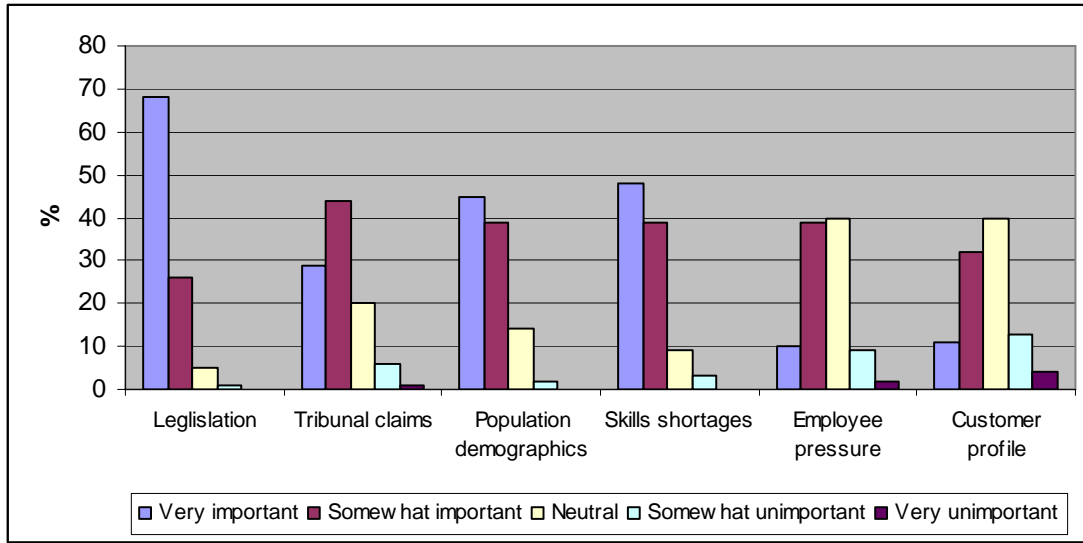
Just under three quarters of the respondents stated that they were aware of the forthcoming legislation on age and when it came into force. However, when asked for the date that the legislation came into force, only 68% correctly stated that the legislation would come into force in October 2006. This is a marked improvement from previous Eversheds research that found that only 16 per cent of respondents claimed to know when the legislation came into force and 35 per cent were unaware of the legislation. Only 47 percent of respondents in that sample actually did know the correct date that the legislation will come into force. It should be noted however that the sample used in the previous research was different to the one used in the present study and that this may also have led to differences in the findings.

6. Perceived focus of the new age discrimination rules



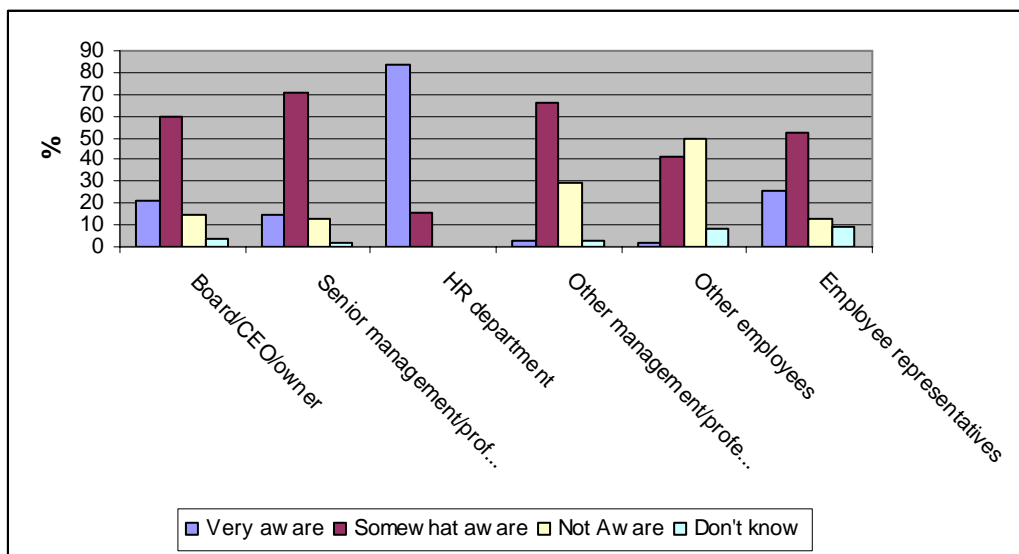
The majority of respondents (85%) correctly thought that the new age discrimination rules were designed to protect all workers. 15% thought that they were only designed to protect older workers. Previous research by Eversheds showed that 67 per cent of respondents thought that the rules were designed to protect all workers and 32 per cent thought that the rules were designed to protect older workers only. This suggests that respondents to the current survey have a more accurate perception of the focus of the proposed age legislation.

7. Perceived importance of drivers for change in relation to age discrimination in the workplace.



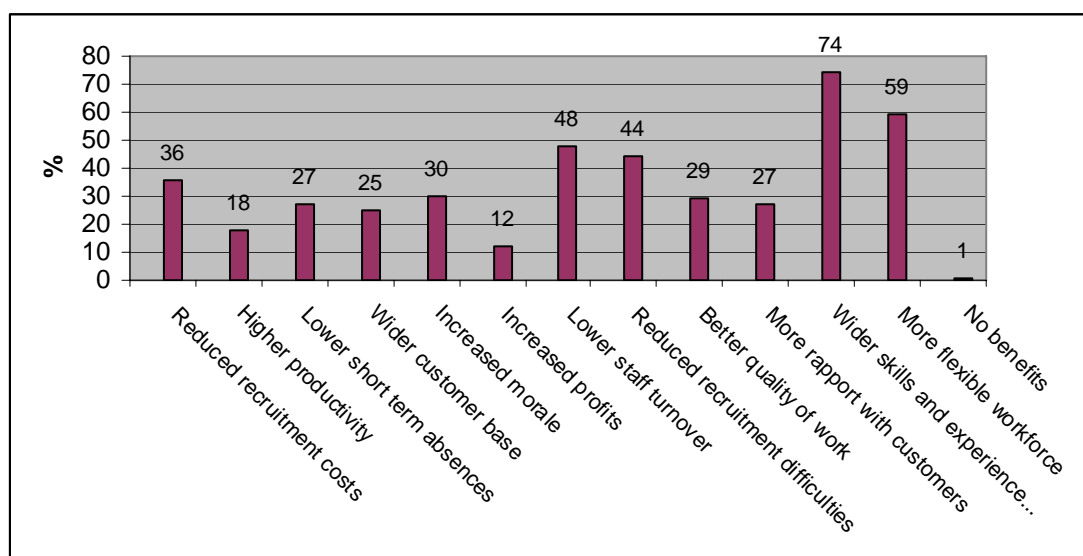
Legislation was seen as by far the most important driver for change with regard to age discrimination with most respondents perceiving this as very important. Just under half of respondents perceived population demographics and skills shortages to be very important, while respondents did not display any strong feelings regarding the importance of employee pressure or customer profile.

8. Perceived awareness of employee categories with regard to the risks of allowing age discrimination within the workplace.



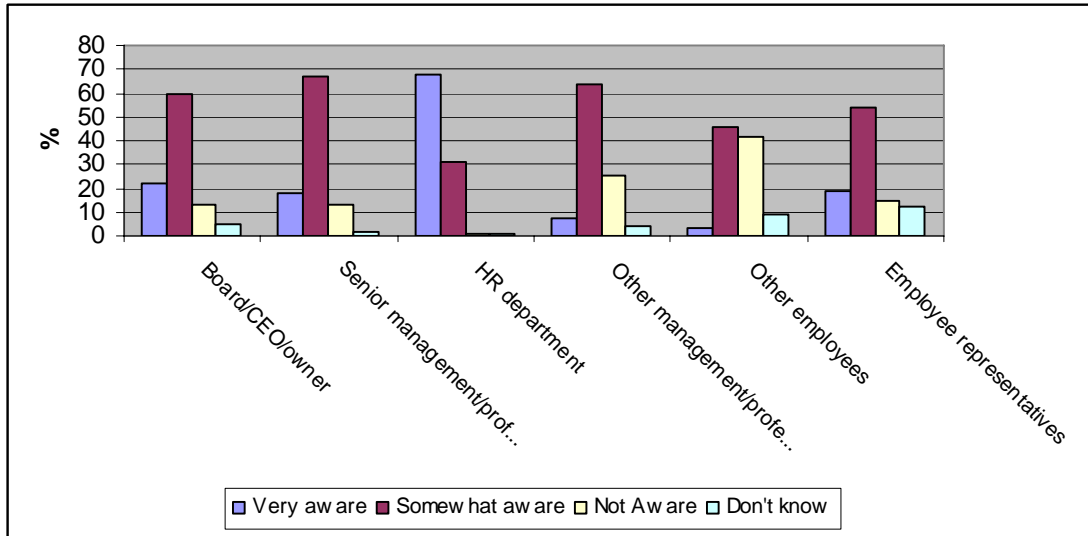
The results showed that the HR department is generally thought to be very aware of the risks of allowing age discrimination within the workplace, while the Board, CEO or Owner, senior and other management and professionals are thought to be less aware of these risks.

9. Perceived benefits of a workforce that includes people of all ages.



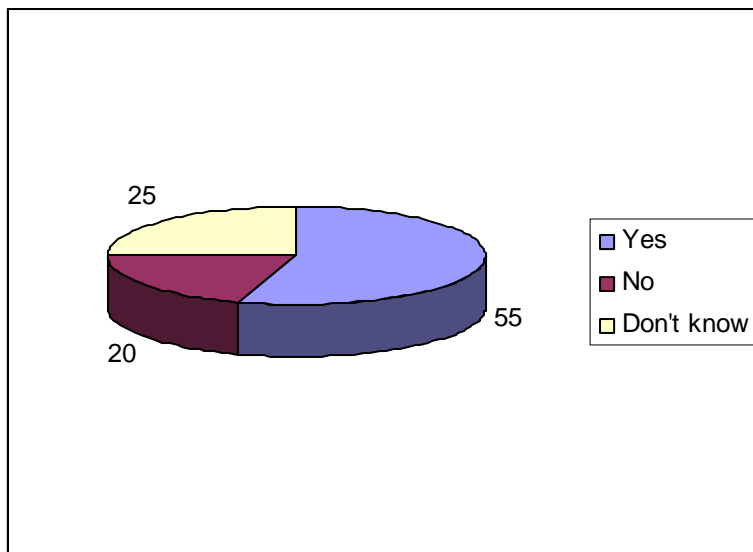
The most commonly endorsed benefit of a workforce that includes people of all ages was wider skills and experience, followed by a more flexible workforce. Around half of respondents felt that lower staff turnover and reduced recruitment difficulties were also benefits of an age diverse workforce. Only a small minority of respondents felt that having a workforce that includes people of all ages had a direct effect on productivity or profits.

10. Perceived awareness of the benefits of a workforce that includes people of all ages



Approximately two thirds of respondents felt that the HR department was very aware of the benefits of an age-diverse workforce. A similar proportion felt that the Board, CEO or owner, senior management or professionals and other management and professionals were only somewhat aware of these benefits. Employee representatives and other employees were generally seen as less aware of the benefits.

12. Perceived commitment of Board or senior management to eliminating ageism in the workplace

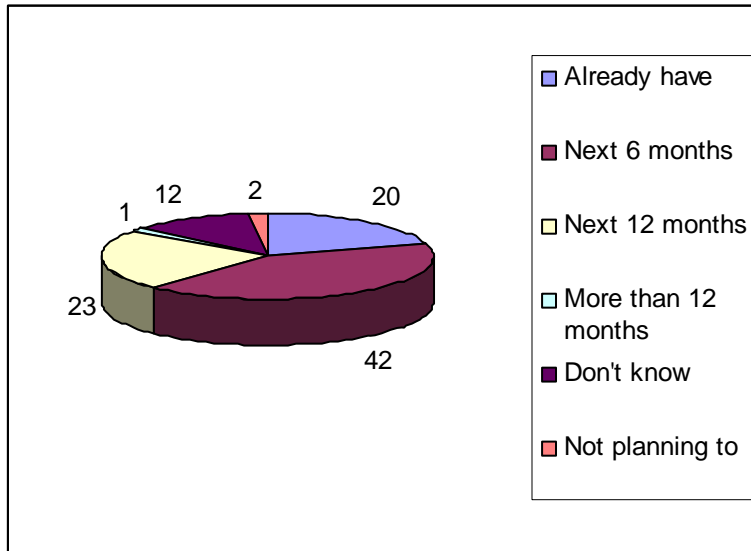


Just over half of the respondents felt that their Board or senior management was fully committed to eliminating ageism in the workplace. A fifth felt that they were not fully committed to eliminating ageism in the workplace and a quarter stated that they did not know.

Previous research by Cranfield School of Management in 2004 showed that 67 per cent of respondents believed that their Board or senior management was fully committed to eliminating ageism in the workplace. This figure is therefore lower in the current sample.

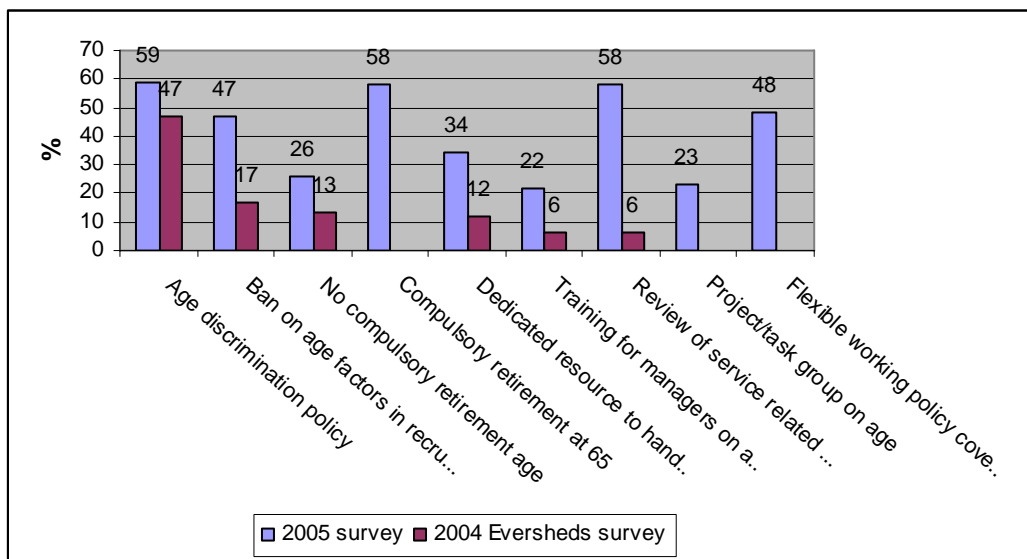
**C. PREPAREDNESS FOR THE LEGISLATION ON AGE
PART TWO: ACTION TO DATE**

13. Planned introduction or changes of personnel policies and practices on age in preparation for the new legislation.



A fifth of the surveyed organisations have already introduced personnel policies and practices on age in preparation for the next legislation. Just under half are planning to introduce such policies and practices during the next six months and just under a quarter during the next year.

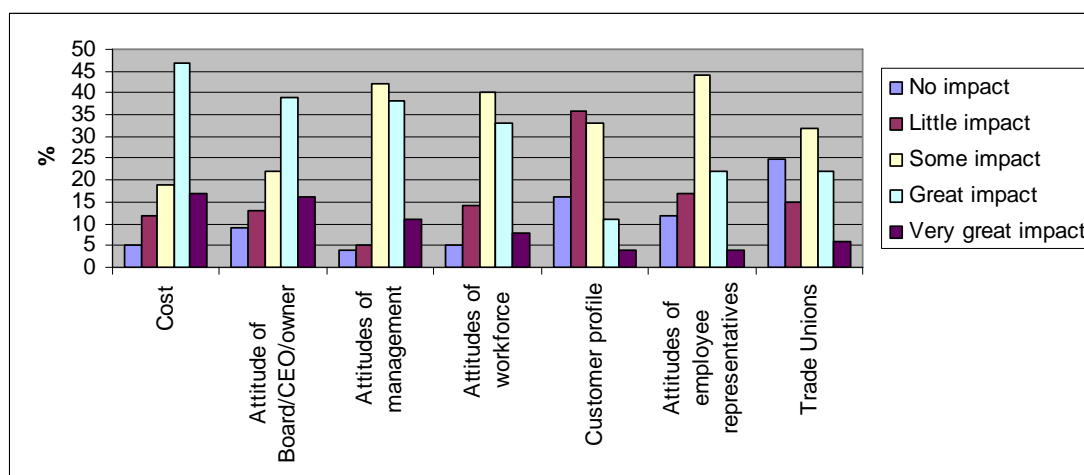
14. Proportion of organisations with age measures in place



Less than two thirds of the organisations surveyed had an age discrimination policy and have conducted a review of service related benefits, while just under half had a ban on age factors in recruitment and a flexible working policy that includes older workers. Just over a third had a dedicated resource to handle the new legislation. Around a quarter of organisations had removed compulsory retirement ages, introduced training for managers on age discrimination and set up a project or task group on age. Over half had a compulsory retirement age of 65.

The presence of a number of these factors was researched previously by Eversheds in 2004 (see chart). The proportion of organisations with each of these factors has risen since this research although it should be noted that a different sample was used.

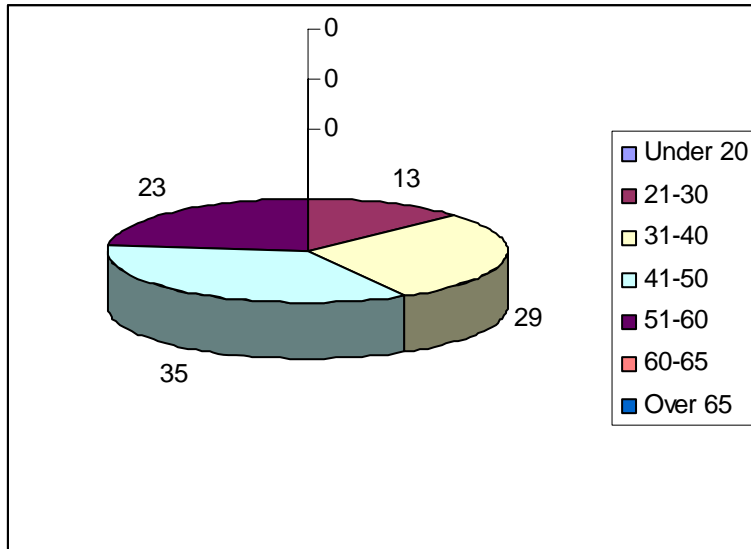
16. Perceived impact of barriers or obstacles to the process of eliminating age discrimination in the workplace.



Cost and the attitude of the Board, CEO or owner were perceived as having the most impact in terms of being a barrier to eliminating age discrimination in the workplace.

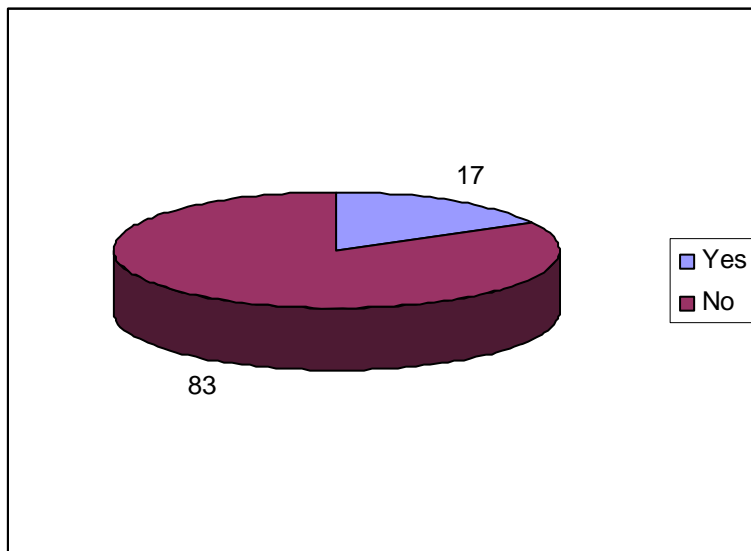
D. ABOUT SURVEY RESPONDENTS

22. Age of respondent



The ages of respondents were spread between age 21 years and 60 years.

23 Desire to keep working beyond normal retirement age

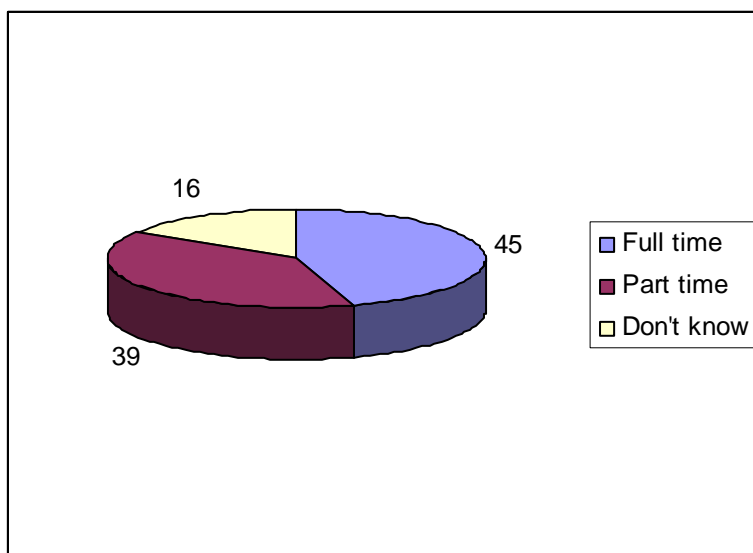


The majority of respondents stated that they did not want to work beyond normal retirement age.

(a) Age respondents want to work until

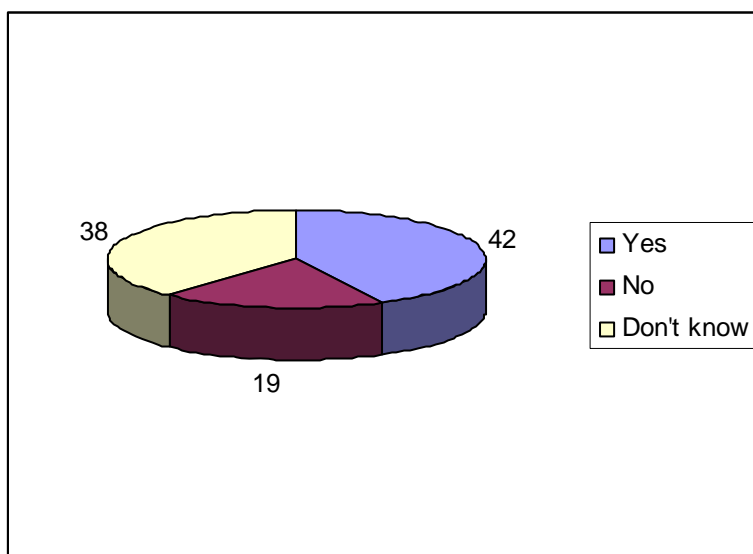
Of those who did want to work beyond normal retirement age, 15 percent wanted to work until 65 and 21 percent wanted to work until aged 70. Only 3 per cent wanted to work until over aged 70.

(b) Desired basis for continued work



Just under half of the respondents wanted to work full time after normal retirement age while a slightly lower proportion wanted to work part time.

(c) Desire to continue work with current employer



42 per cent of respondents wanted to continue to work with their current employer while 38 per cent did not know.

CAPITOLO 4 - LE POLITICHE ATTIVE PER I LAVORATORI OVER 50: SCHEDE DI APPROFONDIMENTO SU ALCUNI PAESI EUROPEI

1. DANIMARCA⁴¹

Il mercato del lavoro in Danimarca

Nell'Europa dei 25 la Danimarca è un Paese in cui si esce tardi dal mercato del lavoro. In virtù di ciò, l'esperienza danese si trova in contraddizione con la maggior parte delle principali ricerche relative ai fattori che conducono ad anticipare/posticipare il pensionamento. Nei confronti degli anziani il mercato del lavoro in Danimarca è uno dei più brutali in Europa, mentre i regimi di prepensionamento danesi sono da annoverare tra i più generosi. Per tali ragioni ci si aspetterebbe che il Paese fosse caratterizzato da alti tassi di uscita dal mercato del lavoro, mentre avviene il contrario. Su queste basi la Danimarca rappresenta una dimostrazione che, nel definire le modalità di pensionamento, i fattori culturali, sociali e psicologici rivestono un'importanza di gran lunga maggiore di quanto di norma non si pensi.

Mentre nei membri dell'UE in genere la forza lavoro si riduce, il tasso di occupazione degli anziani resta relativamente alto in Paesi come la Danimarca, dove infatti nel 2002 si attestava al 57,9% per la classe d'età compresa tra i 55 e i 64 anni, laddove nell'Europa dei 25 la media è del 38,7%. Ciò sembrerebbe indicare che la Danimarca abbia compiuto in qualche modo le scelte giuste, e quindi si possa proporre come un

⁴¹ Tratto da: Per Jensen, *Invertire la tendenza da un'uscita anticipata a un'uscita ritardata dal mercato del lavoro: i fattori push, pull e jump nel contesto danese*, Quaderni Europei sul nuovo Welfare, N. 3, Gennaio 2006, 73-88

potenziale esempio da seguire in relazione allo sviluppo di politiche comunitarie sulla promozione dell'“invecchiamento attivo”.

Il tasso di disoccupazione funge da contesto generale dell'uscita dal mercato del lavoro, per esempio determinando fino a che punto sia possibile ringiovanire la forza lavoro, ovvero sostituire i dipendenti anziani con nuove leve. Da questo punto di vista, a partire dalla metà degli anni Novanta in Danimarca la disoccupazione è diminuita sensibilmente. Tra il 1994 e il 2002 il tasso globale è passato dal 12,3 al 5,2%, mentre quello relativo ai lavoratori in età compresa tra i 50 e i 66 anni è crollato dal 14,0% al 6,0%. Per gli anziani, la disoccupazione rimane più alta che per altre classi di età; tuttavia il notevole calo che si è verificato segna una svolta nelle opportunità di impiego. Tra il 1998 e il 2002 il tasso di partecipazione alla forza lavoro è passato da 81,2 a 85,6 per chi aveva tra i 50 e i 54 anni, da 70,9 a 78,2 per i lavoratori in età compresa tra i 55 e i 59 anni, e da 29,4 a 30,0 per chi aveva tra i 60 e i 66 anni.

In generale, in Danimarca l'uscita anticipata e il prepensionamento sono caratteristici dei colletti blu e dei settori industriali legati alla produzione di beni. I lavoratori non specializzati e meno scolarizzati risultano particolarmente esposti a uscita anticipata e prepensionamento. Nel 2002 il tasso di occupazione per la fascia d'età che va dai 55 ai 59 anni era del 58% per chi possedeva la licenza elementare, del 91% per chi invece aveva un titolo di studio universitario. Il collegamento tra partecipazione alla forza lavoro e livello di istruzione non è però diretto, dato che i lavoratori meno istruiti sono molto più soggetti a problemi di salute.

In Danimarca le piccole e medie imprese sono l'asse portante della struttura occupazionale: circa la metà di tutti gli impieghi è assicurata da aziende con meno di 50 dipendenti.

In Danimarca i rapporti di lavoro a vita sono rari; di conseguenza il mercato del lavoro è flessibile, mentre mobilità e ricambio del personale risultano accentuati. La flessibilità del mercato danese è determinata dalla scarsa protezione del lavoro e da una relativa facilità di assunzione e licenziamento, che ha coinvolto maggiormente i lavoratori anziani a causa della frequenza nel ricambio del personale. In Danimarca la scarsa protezione del posto di lavoro e la flessibilità del mercato hanno stimolato la tendenza ad anticipare il pensionamento.

Le ragioni di esclusione dei lavoratori maturi nel mercato danese

Sono diversi i motivi per cui i lavoratori anziani in Danimarca risultano poco ambiti e quindi sono oggetto di licenziamenti o messa in mobilità: gli anziani sarebbero meno produttivi dei giovani e, se questo è vero, lo stipendio è un fattore determinante per la loro impiegabilità. Da questo punto di vista, in Danimarca i lavoratori anziani percepiscono retribuzioni relativamente alte, anche se gli importi relativi risultano notevolmente inferiori a quelli di Germania e Italia, Paesi in cui gli anziani sono tendenzialmente meno soggetti a licenziamenti ed esuberi.

Inoltre, sulle opportunità di impiego possono influire la disponibilità e capacità di acquisire nuove competenze da parte dei lavoratori anziani. A questo proposito, alcuni studi dimostrano che in Danimarca questi ultimi sono ammessi a corsi di formazione e riqualificazione meno di frequente dei colleghi giovani. In parte ciò può essere dovuto a una forma di discriminazione, nella misura in cui non vengono loro offerte le stesse opportunità formative degli altri, ma è anche possibile che i lavoratori anziani siano poco disposti a prendere parte a corsi di riqualificazione, soprattutto nel caso di chi svolge mansioni con cui ha grande familiarità e, in caso di licenziamento, non può essere trasferito a compiti differenti per mancanza di competenze.

Inoltre, anche in Danimarca i lavoratori anziani sono considerati meno appetibili al momento della selezione del personale perché in genere appartengono al segmento meno istruito e qualificato della forza lavoro. Secondo le autorità danesi competenti, alla fine degli anni Novanta l'insufficienza della preparazione rappresentava uno dei principali ostacoli al reinserimento degli ultracinquantenni nel mercato del lavoro.

Nel 1996 la Danimarca ha destinato circa l'1,95% del PIL alle politiche occupazionali attive. Fino ad allora, chi aveva tra i 50 e i 59 anni era escluso dall'offerta in termini di formazione e istruzione, mentre si è dovuto attendere il 2000 prima che gli ultrasessantenni fossero inclusi formalmente in queste iniziative di attivazione. È quindi possibile ritenere che in Danimarca solo una minoranza dei lavoratori anziani abbia beneficiato di strumenti istituzionali specifici volti a contrastare l'estromissione dal mercato del lavoro a livello aziendale.

Nel 1994, il Ministro degli affari sociali ha dato il via a una campagna in favore di un mercato del lavoro più accessibile allo scopo di integrare pensionati e disabili nel lavoro retribuito. Il Ministero del lavoro ha lanciato una campagna analoga nel 1996, quando la Commissione nazionale per il mercato del lavoro ha discusso la possibilità di migliorare le opportunità di lavoro per gli anziani che percepivano il sussidio di disoccupazione. Inoltre, diversi attori sulla scena sociale, come enti governativi, lavoratori in età avanzata, datori di lavoro, sindacati ecc., sono stati coinvolti nella lotta ai meccanismi di esclusione dal mercato del lavoro e nello sforzo di prolungare la vita lavorativa degli anziani. Le misure adottate dalle parti sociali rientrano in una strategia integrata, benché essa non sia stata il risultato di un coordinamento volontario. Così, a metà degli anni Novanta, **l'orientamento culturale** è diventato il metodo più seguito nel tentativo di offrire opportunità migliori per un invecchiamento più produttivo. L'orientamento culturale riguarda la proposta di un nuovo approccio al rapporto esistente tra l'invecchiamento e il lavoro, offrendo così nuovi argomenti al dibattito pubblico attraverso campagne di informazione e sensibilizzazione, conferenze, la pubblicizzazione delle buone prassi, ecc. che evidenziassero i vantaggi insiti nel mantenimento e nell'assunzione dei lavoratori anziani. Ciò detto, l'orientamento culturale non si limita a includere la questione dell'invecchiamento tra i punti all'ordine del giorno, bensì mira a far diventare "di moda" le politiche di assunzione favorevoli ai lavoratori anziani. In un certo senso, a livello istituzionale il nuovo approccio si è concretizzato in **nuovi schemi percettivi che conducono a nuove prassi di microlivello in seno alle aziende e di macrolivello nei confronti dei lavoratori in età avanzata**. Tuttavia, per essere più efficiente, l'orientamento culturale è stato rafforzato con iniziative di tipo previdenziale e dalle trattative tra le parti sociali.

La formazione degli anziani senza lavoro rappresenta probabilmente lo strumento principe per contrastare il fenomeno dell'espulsione dal mercato del lavoro. A partire da tale premessa, nel 1996 si è rinunciato formalmente e simbolicamente all'esclusione dei lavoratori anziani dai programmi occupazionali dinamici.

In Danimarca, per prevenire l'estromissione dal mercato del lavoro a livello aziendale non è stata possibile l'introduzione di misure contro la discriminazione basata sull'età, perché tutte le parti sociali non credono che una normativa di questo tipo possa modificare l'atteggiamento e la prassi seguita dagli imprenditori. Persino il Consiglio

danese delle organizzazioni dei disabili si dissocia dall'idea di adottare misure più severe a protezione del lavoro di anziani e disabili. In realtà qualcosa è stato fatto per contrastare la tendenza all'uscita dal mercato occupazionale in seno alle aziende: sono state offerte 5 ore di consulenza gratuita per aiutare le aziende stesse a formulare una politica del personale più favorevole agli anziani.

Al fine di incentivare a livello individuale la permanenza nel mercato del lavoro, a partire dalla fine degli anni Novanta nei contratti collettivi è stata introdotta la possibilità di un'uscita flessibile sotto forma di part-time. In Danimarca, il settore pubblico ha compiuto maggiori progressi rispetto al privato per quanto concerne l'adozione di modalità di pensionamento flessibile.

Nel privato, simili possibilità sono più frequenti nell'ambito dei servizi, ma a partire dalle contrattazioni collettive del 1995 la maggior parte dei contratti di lavoro oggi prevede "clausole sociali" che a livello locale permettono la creazione di nuove tipologie occupazionali, in termini di retribuzione e condizioni di lavoro, a favore di chi ha capacità lavorativa ridotta. Tra i gruppi considerati in queste clausole troviamo, accanto ai disabili, anche i lavoratori anziani.

Il regime pensionistico danese

Come nella maggior parte degli altri Paesi europei, alla fine degli anni Novanta in Danimarca ha avuto inizio una profonda riforma dei regimi pensionistici e di prepensionamento, anche se il percorso seguito differisce dalle scelte compiute in genere nel resto del continente. Nel tentativo di passare dall'anticipazione alla posticipazione del pensionamento, la Danimarca ha deciso di adottare incentivi "positivi", premiando economicamente cittadini e comuni che ritardano l'uscita dal mercato del lavoro.

In Danimarca esistono quattro percorsi principali per uscire dalla vita lavorativa, ovvero le pensioni di vecchiaia, il sussidio di disoccupazione, il prepensionamento e le pensioni di invalidità. Tutti e quattro i sistemi sono stati riformati a partire dalla fine degli anni Novanta.

Chiunque sia residente in Danimarca da oltre quarant'anni ha diritto alla pensione di vecchiaia, comprendente un vitalizio a tasso fisso più un vitalizio integrativo correlato al reddito. Nel 2003 la quota fissa ammontava a circa 7.200 euro annui. Tradizionalmente

L'età pensionabile è stata sempre relativamente alta, anche se nel 1999 il Parlamento l'ha abbassata da 67 a 65 anni a partire dal 2004. Per ragioni tecniche, unitamente a una profonda riforma del regime di prepensionamento, questa decisione ha portato alla riduzione della spesa pubblica. Inoltre, avere il diritto a ricevere la pensione di vecchiaia non significa essere obbligati a lasciare il lavoro: per incoraggiare i lavoratori anziani a restare attivi dopo i 65 anni, la detrazione di altre fonti di reddito dalla quota fissa della pensione è passata dal 60 al 30%, ed è stata alzata la soglia applicata, per cui nel 2003 non erano previste detrazioni se le altre fonti di reddito non superavano i 30.000 euro circa.

Il sussidio di disoccupazione rappresenta una possibilità d'uscita dal mercato del lavoro relativamente attraente. Una volta che ha maturato il diritto al sussidio, ogni disoccupato riceve il 90% dell'ultimo stipendio, anche se nel gennaio 2004 è stato fissato un tetto di circa 85 euro al giorno, cioè 425 euro alla settimana. Nel corso degli anni Novanta la durata del sussidio di disoccupazione è stata gradualmente ridotta da nove a quattro anni (nel 1999), anche se sono state introdotte norme speciali che garantivano che nessun beneficiario potesse perdere il diritto al sussidio dopo aver superato i 50 anni. Nel 1990 questa garanzia è stata eliminata per la fascia d'età compresa tra i 50 e i 54 anni, pur prevedendo disposizioni speciali per chi invece aveva tra 55 e 59 anni. Quando compie 55 anni, chi partecipa a un fondo di assicurazione disoccupazione se, grazie ai contributi versati, a 60 anni avrebbe altrimenti avuto diritto al prepensionamento a tasso completo, conserva il diritto al sussidio di disoccupazione fino al compimento del sessantesimo anno d'età. Chi partecipa a un fondo di assicurazione disoccupazione e ha compiuto 60 anni può ricevere il sussidio di disoccupazione per 2 anni e mezzo al massimo. La riduzione del periodo di fruizione dell'assicurazione disoccupazione per gli ultrasessantenni e le tempestive misure di attivazione hanno lo scopo di impedire a questa classe d'età di trarre un vantaggio economico nel caso in cui si continui a ricevere il sussidio di disoccupazione invece che passare alla pensione anticipata.

Il regime di pensionamento anticipato dei lavoratori anziani in età compresa tra i 60 e i 65 anni è stato introdotto nel 1979, ma nel luglio 1999 ha subito una radicale riforma volta a spingere più persone a continuare a lavorare anche dopo i sessant'anni:

- il diritto alla pensione è stato modificato in modo tale che siano necessari non più solo vent'anni ma almeno venticinque anni di contributi a un'assicurazione disoccupazione nel corso dell'ultimo trentennio;
- il passaggio dal lavoro alla pensione è stato reso più flessibile abrogando la maggior parte delle restrizioni all'attività lavorativa di chi è andato in pensione anticipatamente;
- è stata modificata la struttura delle prestazioni pensionistiche. In passato il vitalizio passava dal 100% all'82% del sussidio di disoccupazione nel corso di un certo numero di anni. Col nuovo sistema, i beneficiari della pensione anticipata ricevono il 91% del sussidio di disoccupazione per l'intera durata del prepensionamento;
- la permanenza sul mercato del lavoro è stata resa economicamente vantaggiosa. Infatti, i beneficiari della pensione anticipata ricevono il 91% del sussidio di disoccupazione, ma se il prepensionamento non avviene fino ai 62 anni, si arriva al 100%. Inoltre, chi posticipa il prepensionamento fino al sessantaduesimo anno ha diritto a esenzioni fiscali e chi rinuncia ad avvalersi del diritto alla pensione beneficerà di esenzioni fiscali per circa 13.700 euro al compimento dei 65 anni.

Considerando contributi e prestazioni, si è calcolato che il premio fiscale comporterà un guadagno netto di 6.000 euro per chi non va in pensione fino a 65 anni. Il vitalizio di chi va in pensione anticipatamente (a 60-62 anni) e dispone di redditi personali provenienti da pensioni integrative ecc., subirà una diminuzione pari al 60% di tali redditi; chi invece decide di posticipare l'uscita dal mercato del lavoro (tra i 62 e i 65 anni) dovrà detrarre dalla pensione solo alcune tipologie di reddito personale.

Il regime di prepensionamento adottato nel 1999 prevede notevoli incentivi economici per i lavoratori anziani che ritardano la cessazione dell'attività lavorativa. Al momento dell'introduzione della riforma, il governo si aspettava che fino al 2009 il nuovo sistema avrebbe fatto aumentare del 4-5% la partecipazione alla forza lavoro della classe d'età compresa tra i 60 e i 64 anni.

Le pensioni di invalidità possono essere fatte risalire all'inizio degli anni Venti. Il sistema è finanziato dal gettito fiscale e gestito dai comuni, che sono appunto responsabili dell'assegnazione dei sussidi. Tutte le fasce d'età comprese tra i 18 e i 65 anni hanno diritto alla pensione di invalidità se la loro impiegabilità risulta ridotta a causa di malattie, handicap, ecc. Anche se un requisito essenziale per beneficiarne

prevede che sia stato compiuto ogni possibile tentativo di migliorare l'impiegabilità del disabile ricorrendo a cure mediche, formazione, ecc., fino a non molto tempo fa si potevano assegnare pensioni di invalidità agli ultracinquantenni anche non per cause mediche, cioè nel caso in cui la persona in questione non avesse alcuna possibilità di trovare un lavoro. In linea di principio questo non è più possibile, in quanto le riforme del 1999 e del 2003 hanno profondamente modificato il regime delle pensioni di invalidità. Dal 2003 il vitalizio è stato parificato al sussidio di disoccupazione,

In passato i comuni ricavavano un vantaggio economico nello scaricare sullo Stato le persone che sperimentavano "problemi occupazionali", assegnando una pensione di invalidità pubblica: lo Stato danese rifondeva completamente i comuni delle spese per le pensioni di invalidità, ma negli anni si è proceduto a una riduzione di tali rimborsi. Dal 1999 lo Stato rimborsa solo il 35% della spesa sostenuta dalle autorità locali per la concessione di nuove pensioni di invalidità, che di conseguenza devono essere finanziate tramite le imposte locali. Il taglio attuale alle sovvenzioni statali serve a incoraggiare le autorità locali a essere più scrupolose nella concessione di questo tipo di sussidi.

Inoltre, sono state introdotte nuove misure volte a ridurre l'esclusione dal mercato del lavoro, tra cui l'introduzione del criterio della "capacità lavorativa", che implica una maggiore attenzione alle risorse e al potenziale di sviluppo piuttosto che ai problemi e ai limiti del disabile. In linea di principio, il requisito fondamentale per concedere la pensione di invalidità è che sia stato compiuto ogni possibile tentativo di migliorare l'impiegabilità della persona in questione, ricorrendo a misure di attivazione, cure mediche, ecc. Quindi, per quanto possibile, a chiunque abbia diritto a un sussidio di questo tipo viene offerta un'occupazione flessibile, che prevede retribuzioni e condizioni di lavoro in linea con i contratti adottati nel settore considerato.

Un'altra iniziativa, cioè il part-time, riguarda chi già riceve la pensione di invalidità: il reddito da lavoro viene integrato dalla pensione, mentre la retribuzione e le condizioni lavorative vengono concordate tra datore di lavoro e dipendente in collaborazione con il sindacato competente. I comuni sovvenzionano i lavori flessibili e quelli a tempo parziale, che nel 2003 ammontavano rispettivamente a 19.961 e 4.941.38. In generale, lo scopo della riforma delle pensioni di invalidità era di fare in modo che, invece di diventare un beneficiario passivo del sistema previdenziale, chi non risultava del tutto "inimpiegabile" rimanesse sul mercato del lavoro.

Un sistema troppo generoso?

Se si fa un paragone, in Danimarca i regimi di uscita anticipata/prepensionamento sono piuttosto generosi quanto a criteri di ammissione e livello delle prestazioni. In particolare, risultano elevati i tassi netti di sostituzione per i lavoratori a basso reddito. Ci si sarebbe potuti dunque aspettare che in Danimarca si fosse instaurata l'abitudine di uscire presto dal mercato del lavoro. In realtà è avvenuto il contrario: il tasso di occupazione dei lavoratori anziani è tra i più alti in Europa. Questa contraddizione può essere piegata in base al fatto che la cultura danese risulta fortemente orientata al lavoro. Qualunque sia la spiegazione, i lavoratori danesi in età avanzata continuano a lavorare molto più a lungo rispetto ai loro omologhi europei, dimostrando così che la generosità delle pensioni anticipate è compatibile con gli alti livelli di partecipazione alla forza.

Conclusioni

È opportuno sottolineare che i regimi pensionistici danesi sono stati privatizzati, tanto che il sistema in Danimarca risulta essere effettivamente fondato su quattro pilastri. In futuro il sistema privato delle pensioni professionali basato sulla contrattazione collettiva rappresenterà la fonte principale delle prestazioni pensionistiche, che saranno basate esclusivamente su principi attuariali. Ne consegue che l'importo totale della pensione di ciascuno dipenderà molto da quando si smette di lavorare, il che rappresenterà un forte incentivo al posticipare tale data.

In sintesi:

- il mercato del lavoro danese è brutale con gli anziani (nessuna protezione del lavoro, alti tassi di sostituzione dei lavoratori, ecc.) e tende ad escluderli. Ma in Danimarca il tasso di occupazione tra i lavoratori anziani è superiore rispetto ai valori fatti segnare praticamente in tutti gli altri 25 Paesi membri dell'UE. In altre parole, l'esperienza danese rappresenta un esempio di come un mercato del lavoro inusitabilmente liberista ed efficiente sia compatibile con un alto tasso di occupazione dei lavoratori anziani.
- le politiche previdenziali sono caratterizzate da criteri di concessione abbastanza laschi e prestazioni relativamente generose. Ciò detto, anche se in Danimarca i regimi di prepensionamento risultano generosi, il tasso di occupazione tra gli anziani è superiore

rispetto a quasi tutti gli altri membri dell'Unione Europea. Il fenomeno del prepensionamento riguarda più le donne degli uomini. Probabilmente ciò è dovuto al fatto che i danesi sono molto inclini a lavorare, tanto che il 76,9% vorrebbe lavorare anche se non ne avesse la necessità economica.

L'esperienza danese dimostra che le cause e gli effetti dell'uscita/pensione anticipata sono molto complessi. Se da un lato non è possibile escludere l'eventuale impatto dovuto al funzionamento del mercato del lavoro, dall'altro non è nemmeno possibile escludere l'eventuale influenza delle politiche previdenziali. Ciò detto, non c'è probabilmente motivo di dubitare del fatto che i fattori socio-psicologici svolgono un ruolo notevolmente più importante nella definizione delle modalità di pensionamento che tendiamo di norma ad adottare. Almeno in Danimarca, emerge una correlazione evidente tra la spiccata preferenza per l'attività lavorativa e l'alto tasso di occupazione tra i lavoratori anziani.

In molti sistemi previdenziali europei la strategia principale per invertire la tendenza all'uscita/pensione anticipata è consistita nel ridurre le possibilità di prepensionamento garantite dal welfare. Tuttavia, eventuali tagli consistenti in questo senso colpiscono coloro i quali non hanno libertà di scelta, cioè chi è stato espulso dal mercato del lavoro. Da questo punto di vista la Danimarca ha scelto percorso diverso nel tentativo di aumentare la partecipazione alla forza lavoro tra le classi d'età più anziane:

- nell'ambito dell'orientamento culturale, sono state organizzate campagne volte a sensibilizzare imprenditori, sindacati e giovani lavoratori all'importanza delle capacità, dell'esperienza e delle conoscenze dei lavoratori anziani;
- il sovvenzionamento della creazione e dello sviluppo di politiche mirate nelle aziende private e pubbliche ha contribuito a migliorare le condizioni di lavoro dei dipendenti anziani;
- i sistemi che permettono di uscire dal mercato del lavoro o andare in pensione anticipatamente sono stati resi più flessibili, per permettere agli interessati di scegliere liberamente quando e in che misura lasciare l'attività lavorativa;
- sono state create opportunità di impiego nuove e flessibili (lavori flessibili e part-time, clausole sociali, ecc.);

- si è rafforzata la condizione del singolo lavoratore grazie all'inclusione degli anziani nelle politiche occupazionali attive, nelle strategie di supporto all'auto-aiuto nell'ambito del collocamento, ecc;
- sono stati messi in atto incentivi "positivi", che prevedono compensi economici per i singoli e le istituzioni se si rinuncia al prepensionamento.

Il caso della Danimarca non rappresenta il migliore dei mondi possibili ma, tenuto conto delle differenze culturali, l'approccio adottato per passare dall'anticipazione alla posticipazione del pensionamento potrebbe essere una fonte di ispirazione per sviluppare strategie socialmente sostenibili e gestire questo problema.

2. FINLANDIA⁴²

Di tutti i Paesi dell'Unione Europea dei 15, la Finlandia ha registrato il più alto aumento nell'occupazione dei lavoratori anziani sin dall'inizio degli anni Novanta. In questo periodo si è verificata una rapida transizione da una politica che incoraggiava i pensionamenti anticipati a una volta a promuovere il prolungamento dell'attività lavorativa. Va notato che tale inasprimento delle condizioni di uscita anticipata dal mercato del lavoro si è verificato in un periodo particolarmente difficile a causa di un tasso di disoccupazione eccezionalmente alto tra gli anziani.

Lo scopo, precisato al Consiglio Europeo di Stoccolma, di portare il tasso di occupazione dei 55-64enni al 50% entro il 2010 è stato da poco raggiunto in Finlandia, anche se nel 2003-04 si è avuto un leggero calo del tasso di occupazione globale, inferiore di circa tre punti percentuali rispetto alla soglia di riferimento. Sta di fatto che la Finlandia ha registrato il più marcato aumento dell'occupazione tra gli anziani dei Paesi dell'Unione dei 15 a partire dalla fine degli anni Novanta. È evidente che la situazione economica favorevole non può essere l'unica spiegazione per il brusco rialzo dell'occupazione tra i lavoratori anziani in Finlandia, che risulta talmente superiore ai dati relativi all'intera popolazione da far pensare che la riforma dei regimi di prepensionamento abbia fornito un impulso decisivo

In Finlandia si è avuto un rapido passaggio dalla promozione dei pensionamenti anticipati a una politica che incoraggia l'estensione della vita lavorativa. Il sistema dei sussidi di disoccupazione era stato istituito negli anni Settanta, ma nei dieci anni successivi erano stati introdotti anche altri programmi di prepensionamento (prepensionamenti individuali, pensioni di vecchiaia anticipate e pensioni a tempo parziale). Tali sistemi hanno iniziato a essere un obiettivo per le riforme volte a ridurne

⁴² Tratto da: Seija Ilmakunnas e Mervi Takala, *Promuovere l'occupazione tra i lavoratori che invecchiano: l'insegnamento delle riforme politiche in Finlandia*, Quaderni Europei Sul Nuovo Welfare, n. 3, gennaio 2006.

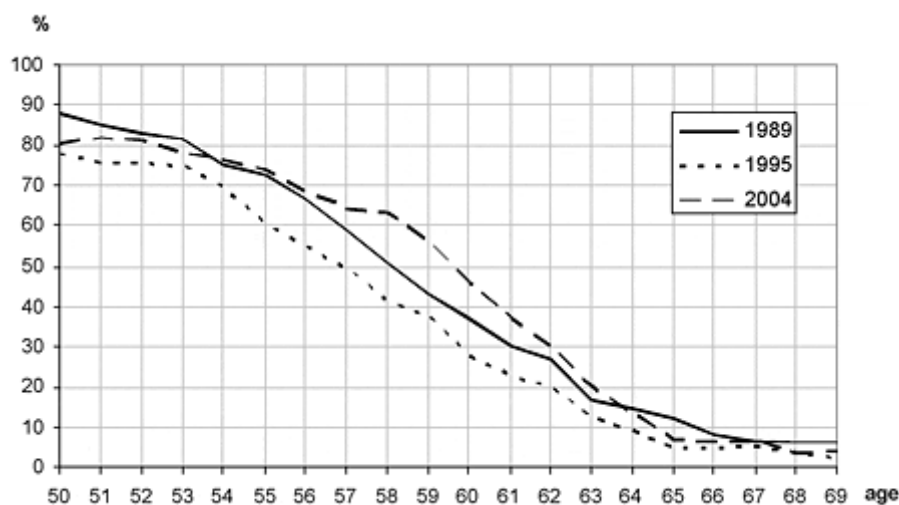
la popolarità già sin dagli anni novanta. Oggi questo orientamento ha trovato applicazione nella riforma del 2005, in base alla quale si perviene all'abolizione di due programmi (i sussidi di disoccupazione e il prepensionamento individuale). Può essere una sorpresa scoprire che in Finlandia la rapida transizione verso un inasprimento delle condizioni di prepensionamento sia avvenuta in una situazione resa particolarmente difficile da livelli di disoccupazione eccezionalmente alti. La grave recessione dell'inizio degli anni Novanta ha comportato un peggioramento immediato dell'occupazione. La seconda metà del decennio ha poi visto una rapida crescita economica, ma la disoccupazione di massa continuava a rappresentare un problema serio, soprattutto tra i lavoratori anziani non specializzati. In questo periodo, le nuove leve trovavano impiego principalmente nei settori in espansione, mentre chi era disoccupato incontrava più difficoltà. L'età dell'oro delle pensioni anticipate è giunta alla sua conclusione in un contesto in cui invece rappresentava una forte tentazione per risolvere i problemi sul tappeto⁴³.

Lavoratori anziani e mercato

Sin dalla metà degli anni Novanta tra i lavoratori anziani si è verificato un rapido aumento dell'occupazione, in particolare nella classe d'età compresa tra i 55 e i 61 anni. In meno di un decennio, il tasso di occupazione nella fascia compresa tra i 58 e i 60 anni è cresciuto di circa 20 punti percentuali. Al confronto, la variazione che ha interessato gli over 61 è molto più limitata, anche se tra la popolazione in età compresa tra i 60 e i 64 anni si è avuto un incremento superiore a quello fatto registrare tra i 30 e i 54 anni (Figura 2.1). Il modesto aumento dell'occupazione tra gli ultrasessantenni indica che su questa classe d'età si devono concentrare gli sforzi futuri.

⁴³ Seija Ilmakunnas: Direttore del Dipartimento Ricerche del Centro per le pensioni finlandese. Finnish Centre for Pensions Research D., 00065 eläketurvakeskus, Finland

Figura 2.1: Tasso di occupazione nel 1989, 1995 e 2004



Fonte: Ilmakunnas e Tarala, 2006

È interessante notare che nel 2004 il tasso di occupazione tra i 50 e i 59 anni era addirittura superiore ai livelli del 1989, cioè nel periodo di crescita economica precedente alla recessione. Si può dunque concludere che un mercato dinamico economico da solo non è sufficiente a garantire l'occupazione di queste classi d'età.

Tabella 2.1: Tassi di occupazione nel 1995 e nel 2004

	1995	2004	Variazione
30-54	77,7	82,1	4,4
55-59	48,9	65,7	16,8
60-64	18,5	29,2	10,7

Fonte: Statistiche sulla forza lavoro, Ufficio statistiche finlandese.

La Finlandia, come gran parte degli altri Stati membri dell'UE, ha adottato diverse misure volte a far crescere l'occupazione, ma il problema era scegliere il "pacchetto" di politiche migliore. Al livello dell'economia nazionale, il pacchetto prevedeva aspetti generali come una stretta fiscale, un moderato aumento delle retribuzioni e un taglio all'imposizione sui redditi. Oltre a queste misure di macrolivello, la Finlandia ha introdotto programmi di promozione dell'occupazione, come il Programma nazionale per i lavoratori anziani (1998-2002), che ha avuto un ruolo importante nel migliorare la

considerazione in cui erano tenuti questi lavoratori attraverso misure “dolci”. Si è trattato di una serie di informazioni generali e programmi di formazione realizzati in diversi settori dell’amministrazione, anche avvalendosi della partecipazione attiva delle parti sociali, il cui scopo consisteva nel cambiare l’atteggiamento dell’opinione pubblica, sensibilizzandola ai problemi legati all’invecchiamento.

In Finlandia le pensioni hanno base giuridica, ma i principi di fondo e le eventuali riforme sono per lo più concordati nel corso di negoziati che coinvolgono i principali attori del settore lavorativo. Ciò è vero anche nel caso dei regimi di prepensionamento, per cui il prerequisito fondamentale per modificarne la disciplina era rappresentato dal raggiungimento del consenso tra le parti sociali circa la necessità di una riforma. Si può sostenere che le modifiche in senso restrittivo dei percorsi di pensionamento anticipato rappresentano il segnale più concreto di una transizione quasi ideologica verso il prolungamento delle carriere, che sostituisce il ricorso alle pensioni anticipate per risolvere il problema della disoccupazione.

La politica occupazionale finlandese ha previsto l’applicazione simultanea e graduale di più misure, per cui si rivela difficile isolare le conseguenze “vere” di un dato fattore in seno al pacchetto globale.

In Finlandia il marcato rialzo del tasso di occupazione tra i lavoratori anziani è in parte avvenuto in conseguenza della forte ripresa economica, e in parte può essere per lo più spiegato con i cambiamenti apportati ai regimi di prepensionamento.

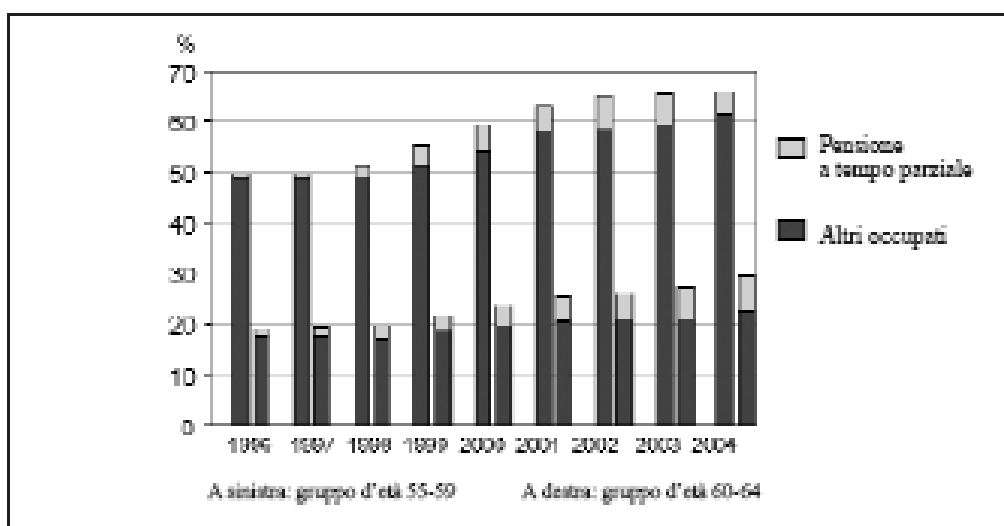
Le classi d’età maggiormente interessate dall’aumento dell’occupazione sono quelle che più hanno risentito delle restrizioni all’uscita anticipata dal mercato del lavoro. In particolare, i cambiamenti prevedono l’innalzamento dell’età minima per accedere all’assicurazione disoccupazione e alla pensione anticipata individuale, una pensione di invalidità sottoposta a criteri medici meno severi di quella standard. Il ruolo cruciale attribuito ai limiti minimi d’età si spiega in parte con il fatto che le prestazioni delle pensioni anticipate di norma non prevedono aggiustamenti attuariali e, di conseguenza, chi ha maggiore probabilità di ricorrere ai meccanismi di uscita anticipata dal mercato del lavoro è incoraggiato a iniziare a riscuotere i sussidi il prima possibile.

Conseguentemente alla riforma, nel 1997 l’età minima per accedere ai sussidi è stata innalzata di due anni (da 53 a 55 anni).

Il lavoro part-time

Tradizionalmente la Finlandia è un Paese in cui solo una minoranza dei dipendenti lavora a tempo parziale: nel 2003 appena il 13% (il 9% degli uomini e il 18% delle donne). Si tratta di livelli ben inferiori alla media dell'Unione europea, anche se la percentuale di lavoratori part-time è andata aumentando negli ultimi dieci anni. Oggi la quota dei pensionati part-time si aggira sul 25% dei dipendenti in età compresa tra i 60 e i 64 anni. Una spiegazione ovvia è fornita dalla maggiore popolarità delle pensioni a tempo parziale (figura 2.2). Questo tipo di pensione può essere assegnato ai dipendenti che passano dal tempo pieno a quello parziale (in quest'ultimo caso, l'orario di lavoro va da un minimo di 16 a un massimo di 28 ore la settimana) e corrisponde al 50% del divario tra le retribuzioni percepite in base a ognuno dei due regimi. Il programma era già stato introdotto alla fine degli anni Ottanta anche se è diventato veramente diffuso solamente alla fine degli anni Novanta, quando l'età minima di accesso è stata temporaneamente ridotta da 58 a 56 anni.

Figura 2.2: Tasso di occupazione e pensioni part-time (classi di età 55-59, 60-64)



Fonte: Forza lavoro finlandese, Statistiche finlandesi e Statistiche sulle pensioni, Centro finlandese per le pensioni.

Il part-time è concentrato soprattutto in certi ambiti, come il commercio, il settore alberghiero e quello della ristorazione, e ha interessato in particolare le donne. Inoltre il successo del tempo parziale ha contribuito a modificare gli assetti tradizionali. Gli uomini hanno quasi la stessa probabilità delle donne di ricorrere al part-time, la cui maggiore popolarità ha flessibilizzato gli orari lavorativi anche in settori in cui prima non era assolutamente usuale.

In paragone alla situazione internazionale, la quota di occupati part-time più per necessità che per scelta in Finlandia risulta molto elevata: un terzo del totale. Al contrario, chi è occupato a tempo parziale in base al regime di pensionamento part-time si dichiara soddisfatto degli orari lavorativi. È lecito dunque sostenere che l'espansione di questo tipo di pensioni sta contribuendo alla tendenza a optare per il lavoro part-time più per libera scelta che per obbligo imposto.

L'OCSE (2004) ha criticato il sistema finlandese delle pensioni part-time perché ridurrebbe l'offerta di lavoro effettiva. Tali critiche si basano sui risultati di uno studio di ampio respiro che ha dimostrato che una larga fetta (circa il 50%) dei pensionati a tempo parziale avrebbe continuato a lavorare a tempo pieno se non avesse potuto usufruire della pensione. Inoltre, secondo una recente indagine, i pensionati part-time non intendono ritirarsi dalla vita lavorativa più tardi rispetto a chi lavora a tempo pieno. Il dibattito dimostra che un regime di questo tipo porta a conseguenze diverse sul mercato del lavoro, e che un'eventuale riforma deve tenere conto sia degli aspetti quantitativi che di quelli qualitativi.

La disoccupazione dei lavoratori anziani

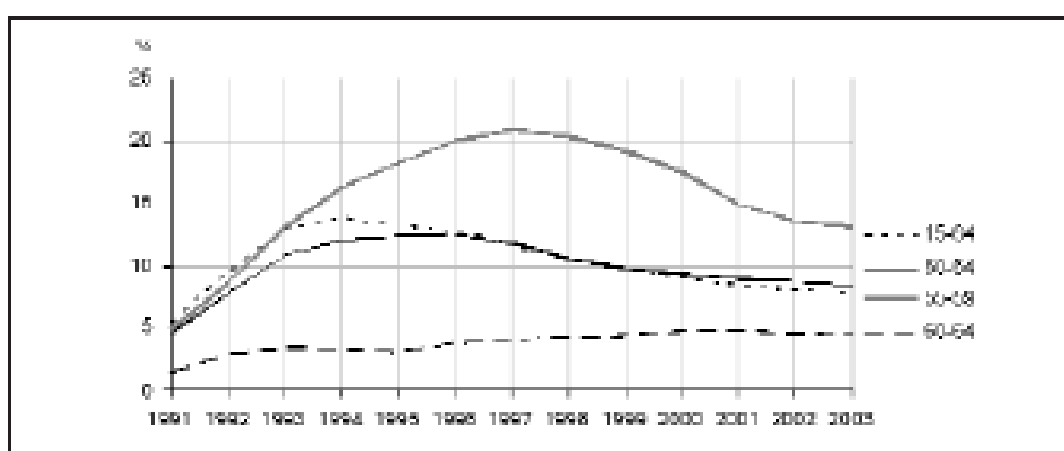
Nel corso della recessione dei primi anni Novanta, il tasso di disoccupazione ha registrato un balzo di 13 punti percentuali nel giro di quattro anni, dal 3,2% del 1990 al 16,6% del 1994. Il fenomeno ha riguardato soprattutto la classe d'età compresa tra i 55 e i 59 anni, diventando un problema persistente anche a livello individuale (fig. 2.3).

La Finlandia fa parte di quel gruppo di Paesi in cui è possibile ricorrere al sussidio di disoccupazione (assicurazione disoccupazione e relativa pensione) per traghettare il lavoratore fino alla pensione di vecchiaia. L'importanza di questa possibilità di uscita dal mercato del lavoro è palesemente aumentata nel corso della severa recessione dei primi anni Novanta. Il pericolo di rimanere disoccupati è cresciuto a dismisura per i

lavoratori anziani che avevano diritto al sussidio di disoccupazione, e che hanno sofferto meno delle conseguenze finanziarie dovute alla perdita del lavoro.

Oggi chi perde il lavoro a 55 anni o più può ricevere un sussidio di disoccupazione correlato allo stipendio fino ai 60 anni, dopo di che è possibile percepire l'assicurazione disoccupazione. In seguito alla riforma del 2005, l'assicurazione disoccupazione sarà eliminata mentre si corrisponderanno sussidi prolungati a chi perde il lavoro dopo aver compiuto 57 anni, fino a quando non avrà diritto alla pensione di vecchiaia.

Figura 2.3: Rapporto disoccupati/popolazione nel 2003



Fonte: Statistiche del Ministero del Lavoro finlandese.

Il permanere della disoccupazione può essere causato anche dai problemi di allocazione delle risorse che hanno caratterizzato il mercato del lavoro negli anni del rimbalzo successivo alla recessione. In quei settori che erano stati maggiormente colpiti dalla disoccupazione, come quello edile, la ripresa è stata lenta in confronto ai settori di nuova espansione, per esempio l'industria elettronica. Di conseguenza, i nuovi posti di lavoro erano radicalmente diversi da quelli andati perduti all'inizio degli anni Novanta, e chi era rimasto disoccupato durante la recessione si trovava a essere in una posizione di relativo svantaggio per svolgere le nuove mansioni richieste durante la ripresa. La disoccupazione a lungo termine è diventata un problema grave soprattutto per i lavoratori anziani a bassa scolarità. Oggi gli ultracinquantacinquenni che ricevono il sussidio di disoccupazione da lungo tempo (sia assicurazione disoccupazione che

relativa pensione) costituiscono una fetta notevole (oltre un terzo) del totale dei disoccupati (cioè chi è iscritto al collocamento o riceve un sussidio di disoccupazione).

I dati sembrano indicare che gli effetti del “tunnel della disoccupazione” non si limitano a far aumentare il rischio di perdere il lavoro: per chi si trova già in questa condizione, l’effetto “tunnel” sembra ridurre le probabilità di riconquistare un impiego. Ne consegue che negli ultimi dieci anni l’aumento del tasso di occupazione tra i lavoratori anziani è una conseguenza del declino del tasso di passaggio dall’occupazione alla disoccupazione, più che del miglioramento delle prospettive di impiego per gli anziani rimasti senza lavoro. In altre parole, è diminuito il rischio di rimanere disoccupati, ma se questa eventualità si verifica poi è molto difficile trovare un nuovo lavoro. La conclusione è che probabilmente in futuro occorreranno misure diverse da quelle adottate finora.

L’uscita anticipata dal mercato del lavoro

Per quanto concerne le politiche pensionistiche, in Finlandia ci si trova concordi nel ritenere che per garantire la sostenibilità finanziaria in futuro è necessario prolungare la vita lavorativa. Ciò non significa solamente cominciare a lavorare prima, ma soprattutto aiutare gli anziani a rimanere attivi, limitando i prepensionamenti.

In Finlandia, quando gli anziani escono dal mercato del lavoro, in genere vanno in pensione e lasciano definitivamente la loro professione. È difficile che chi perde il lavoro in età avanzata riesca a trovarne un altro, come è anche poco probabile che chi va in pensione anticipatamente riesca a riprendere a lavorare.

In seguito alla recessione dei primi anni Novanta la disoccupazione in Finlandia ha toccato livelli mai visti prima, e per gli anziani disoccupati le opportunità di reinserimento sono diventate molto scarse. Al tempo, per gli anziani il sussidio di disoccupazione era diventato la principale via d’uscita dalla vita lavorativa, trasformandosi da strumento molto marginale uno dei principali sistemi di pensionamento. Nel 1991 una relazione della commissione per l’età pensionabile propose di abolire il sussidio di disoccupazione, ma poi le preoccupazioni circa la sussistenza degli anziani disoccupati durante la recessione condusse alla decisione di mantenerlo. All’inizio degli anni Novanta fu creato un sistema comprendente sussidi di

disoccupazione giornalieri e relativi assegni, noto come “passerella verso la pensione di disoccupazione”, che si riferisce a una situazione in cui gli anziani disoccupati continuano ad avere diritto al sussidio di disoccupazione giornaliero fino a quando non raggiungono l’età in cui possono riscuotere l’assicurazione disoccupazione, per poi passare alla pensione di vecchiaia. Gli studi condotti in Finlandia hanno dimostrato che negli anni Novanta l’esistenza stessa della “passerella” è bastata a incrementare la disoccupazione tra gli anziani. A prescindere dal periodo considerato, il rischio di rimanere disoccupati è sempre maggiore per i lavoratori in età avanzata se questi hanno raggiunto la soglia inferiore del percorso pensionistico. Nel 1993, il limite minimo per accedere al sistema era 53 anni, proprio la fascia d’età che fu maggiormente colpita dalla disoccupazione. Quando nel 1997 il limite passò a 55 anni, i senza lavoro iniziarono ad aumentare da questa età in su. Tuttavia, la correlazione tra il pericolo di rimanere disoccupati e la soglia inferiore di accesso alla pensione disoccupazione è andata scemando a partire dal 1998.

La pensione di invalidità in Finlandia ha rappresentato un’altra delle maggiori vie d’uscita dal mercato del lavoro. Disoccupazione e disabilità si sono alternate nel ruolo di causa principale della cessazione dell’attività lavorativa da parte degli anziani. Le pensioni di invalidità hanno raggiunto l’apice della loro popolarità nel corso dei cambiamenti strutturali che hanno investito le industrie rurali alla fine degli anni Sessanta e Settanta, e durante il periodo di piena occupazione al termine degli anni Ottanta.

All’inizio degli anni Novanta, si verificò una brusca diminuzione dei nuovi accessi alle pensioni di invalidità, soprattutto tra i più anziani: la classe d’età compresa tra i 60 e i 64 anni risultò dimezzata rispetto al picco degli anni Ottanta per una serie di ragioni sia strutturali che congiunturali. Dal 2000 in poi le nuove pensioni di invalidità hanno ricominciato a far segnare un certo incremento, solo in parte spiegabile con l’invecchiamento della popolazione, dal momento che la generazione del baby boom ha raggiunto l’età in cui il rischio di invalidità risulta maggiore.

La terza possibilità di prepensionamento è data dalle pensioni part-time, che sono state popolari negli ultimi anni anche se differiscono dalle altre per il fatto che si continua a lavorare a tempo parziale. Da quando sono state introdotte, le pensioni part-time hanno subito diverse riforme, dovute alla necessità di gestire la disponibilità di manodopera.

Nel 1998, quando la soglia minima era stata momentaneamente portata da 58 a 56 anni, si era verificata una chiara escalation delle pensioni part-time. I pensionati a tempo parziale aumentarono nel 2002, un anno prima della riforma. Nel 2003-2004 le pensioni part-time non sono state estese ad altre classi d'età.

Oltre ai regimi analizzati sopra, anche il settore agricolo dispone di sistemi propri, benché negli ultimi anni la loro importanza sia diminuita a causa dell'innalzamento dei limiti d'età e del declino della popolazione attiva in questo settore. Negli ultimi anni le pensioni fornite dal comparto agricolo hanno riguardato in media il 2% della popolazione tra i 60 e i 62 anni (pensione per la cessazione delle attività agricole).

Al termine del 2003, un pensionato su quattro di età compresa tra i 60 e i 64 anni si trovava in pensione di vecchiaia, avendo beneficiato di una diminuzione dell'età pensionabile o avendo contribuito al vitalizio anticipato con risorse personali.

I perché di una riforma

Nel corso degli anni Ottanta emerse per la prima volta un ampio consenso circa l'opportunità di un approccio basato sull'uscita anticipata dal mondo del lavoro. Secondo questa prospettiva, gli obiettivi sociali riguardanti i lavoratori anziani si integravano con la promozione della competitività del settore aperto dell'economia. Ai lavoratori anziani veniva data la possibilità di abbandonare completamente il mercato del lavoro per essere sostituiti da giovani leve più preparate che assumevano mansioni nuove e più produttive. L'importanza delle politiche di prepensionamento aumentò in virtù della forte disparità esistente tra le diverse classi d'età a livello della formazione, il che tra l'altro rendeva evidente la tentazione di ricorrere al prepensionamento come strumento per operare ristrutturazioni.

La Finlandia ha assistito alla rapida transizione dalla cultura del prepensionamento alla politica dell'invecchiamento attivo, nonostante le difficoltà a limitare il diritto alla pensione anticipata per i responsabili a livello decisionale. Tre sono le spiegazioni possibili dei fenomeni che hanno permesso di adottare negli anni Novanta riforme volte ad aumentare invece che diminuire l'offerta di manodopera in un mercato del lavoro estremamente debole:

Necessità di una riforma di efficacia immediata. In Finlandia la tensione sul mercato del lavoro generata dall'invecchiamento della popolazione e dalla tempistica del

cambiamento demografico è una delle concause che hanno indotto l'esigenza di una riforma di efficacia immediata dei regimi di prepensionamento e favorito i buoni risultati in termini di occupazione.

In Finlandia il baby boom si è verificato prima che nei Paesi del centro Europa, il che significa che verrà raggiunto prima anche il picco della "tensione demografica". Nel contempo, le generazioni più giovani che si affacciano sul mercato del lavoro sono meno numerose e devono non solo soddisfare la domanda di manodopera nei settori in espansione, ma anche sostituire un numero crescente di lavoratori che si ritirano dalla vita attiva. Il timore di eventuali squilibri sul mercato del lavoro ha reso necessario trovare nuove soluzioni a livello di politiche pensionistiche e occupazionali. Le riforme sono state rese più urgenti anche dalla recessione dei primi anni Novanta, avendo questa determinato un calo occupazionale che ha assunto carattere grossomodo permanente. La recessione ha dimostrato che in Finlandia il settore pubblico era fondato, oltre che su una crescita economica relativamente stabile, anche sull'alto livello di disoccupazione. La recessione ha condotto rapidamente le finanze pubbliche a un disavanzo di vaste proporzioni, mentre il brusco calo del tasso d'occupazione indeboliva le basi finanziarie del settore statale. La situazione si faceva ancor più preoccupante alla luce delle previsioni demografiche di fine anni Novanta, che indicavano che in futuro la speranza di vita sarebbe più lunga di quanto non ci si attendesse.

La consapevolezza della crisi come stimolo all'azione. Non basta il bisogno oggettivo di un cambiamento: affinché il Parlamento approvi le necessarie innovazioni legislative, servono anche la capacità di progettare riforme accettabili e una sufficiente volontà politica. La grave recessione economica dei primi anni Novanta rese il Paese consapevole della crisi, contribuendo rendere possibile una politica fiscale severa, negoziare ritocchi salariali modesti e intraprendere riforme strutturali, seppure in maniera puntuale piuttosto che radicale.

La situazione di grave squilibrio nelle finanze pubbliche ha reso necessario tagliare le spese e ha quindi maturato una chiara volontà politica di provvedere a riforme efficaci.

Una conseguenza a livello sociale è stata che nel corso del periodo successivo alla recessione le politiche sociali sono state sempre più valutate in base ai loro effetti in termini di efficienza economica e incentivi, piuttosto che alle conseguenze sulla distribuzione dei redditi, come era stato nel decennio precedente. Nel periodo

considerato, l'accento fu posto invece sugli effetti deleteri delle politiche sociali sull'incentivazione e sull'offerta di manodopera. È probabile che sia stata questa tendenza generale a contribuire a rendere le parti sociali sempre più disponibili al dialogo e a raggiungere un accordo sulla necessità di riformare il mercato del lavoro e le politiche sociali.

I sistemi vanno riformati in base al mutare delle condizioni. All'inizio le politiche di prepensionamento hanno funzionato piuttosto bene, ma la disoccupazione di massa ha modificato la situazione sotto molti punti di vista. Infatti, il rischio di restare disoccupati crebbe a dismisura nel caso dei lavoratori anziani per i quali era possibile il prepensionamento, mentre poi le probabilità di essere assunti nuovamente erano quasi nulle. La possibilità di essere prepensionati rendeva i lavoratori anziani maggiormente esposti al rischio di licenziamento in quanto costituivano un facile ammortizzatore alle situazioni di crisi aziendale, essendo protetti dal punto di vista economico.

Di conseguenza, si può sostenere che la rete di sicurezza stava iniziando a mostrare i lati negativi che andavano a svantaggio dei lavoratori. La crescente consapevolezza di tali problemi contribuì rendere consapevoli le parti sociali e i responsabili a livello decisionale della necessità di intraprendere riforme.

Conclusioni

Le sfide che il sistema pensionistico finlandese si troverà ad affrontare in futuro sono legate almeno alla sostenibilità della prossima fase di invecchiamento demografico. La velocità con cui la popolazione invecchia è stato uno dei fattori che in Finlandia hanno condotto alla recente introduzione di una profonda riforma delle pensioni.

Il nuovo sistema è una versione semplificata di quello esistente all'inizio degli anni Novanta, e probabilmente per il Paese rappresenterà un vantaggio in direzione di un ulteriore aumento del livello d'occupazione degli anziani.

L'obiettivo della riforma del 2005 è di posticipare l'età pensionabile di due o tre anni. A questo scopo sono state ridotte le opportunità di prepensionamento mentre sono stati introdotti incentivi finanziari per chi prolunga la propria vita lavorativa. È stata aumentata la libertà di scelta individuale (ottimizzazione): la riforma prevede la possibilità di andare in pensione tra i 63 e i 68 anni e in pensione anticipata a 62. Si è inoltre proceduto a innalzare notevolmente il tasso di accantonamento a 63 anni

(dall'1,9% al 4,5%), mentre se si va in pensione a 62 anni od oltre, si procede ad aggiustamenti attuariali.

Nonostante ciò, secondo una ricerca finlandese, il lavoratori non desiderano andare in pensione molto oltre la soglia dei 63 anni. Inoltre, sia i lavoratori che gli imprenditori pensano che gli aumenti salariali e le altre forme di compensazione svolgano un ruolo relativamente poco importante rispetto a diversi altri aspetti che riguardano l'ambiente lavorativo. Secondo i risultati della ricerca, i principali fattori che possono indurre a continuare a lavorare comprendono un'atmosfera serena sul posto di lavoro, un ambiente lavorativo gradevole ed efficiente e una buona gestione.

Tuttavia, rimane il problema delle scarse prospettive di trovare un nuovo impiego per chi è anziano e ha perso il lavoro. È dunque necessario che nello sviluppo di nuovi sistemi si dia sempre più importanza alla possibilità di reinserimento.

3. FRANCIA

L'architettura istituzionale

Il sistema pensionistico francese, come altri nell'Europa continentale, è strettamente correlato all'idealtipo bismarkiano. È incentrato su schemi pubblici legati ai redditi che coprono quasi l'intera popolazione. La struttura istituzionale è particolarmente frammentata: sono attivi più di cento regimi diversi per tutelare diversi gruppi professionali contro il rischio dell'anzianità. La principale distinzione è tra il cosiddetto *Régime Général* che copre i dipendenti del settore privato, ed i cosiddetti *Regimes Spéciaux* che coprono le categorie del settore pubblico. Le pensioni pubbliche sono state oggetto di varie innovazioni legislative nel corso dell'ultimo decennio: la riforma Balladur ha interessato il *Régime Général* nel 1993, la riforma Raffarin nel 2003 ha interessato sia i lavoratori del settore pubblico che privato. Vi sono poi state le riforme dei regimi integrativi per i lavoratori del settore privato nel 1993, 1994 e 2003.

Il sistema pensionistico francese⁴⁴

Il sistema pensionistico francese si compone di due livelli: una pensione pubblica legata al reddito e uno schema previdenziale complementare obbligatorio basato su un sistema a punti. Lo schema pubblico prevede un livello minimo.

La rete di sicurezza universale e basilare è costituita innanzitutto dal *salario minimo garantito d'anzianità (Minimum Vieillesse)*. È una prestazione subordinata al limite di reddito che copre chi non dispone di un sistema pensionistico a capitalizzazione a causa di una contribuzione insufficienti o inesistente.

Il **primo pilastro (pubblico ed obbligatorio)** si basa su fondi diversi. Una prima componente di questo pilastro è costituita da una prestazione 'integrativa' per i lavoratori con una pensione legata ad un reddito basso, è direttamente controllata e gestita dallo stato e negli anni novanta è diminuita rispetto agli stipendi.

⁴⁴OECD, Pensions at a glance – Public policies across OECD countries – 2007

La seconda parte del primo pilastro pubblico è rappresentata dalla pensioni legate ai redditi: è finanziata tramite contributi versati dai dipendenti e dai datori di lavoro. Il metodo di finanziamento è di tipo PAYG, con una formula a prestazione definita. In entrambi i casi è il *Régime Général*, precedentemente descritto, ad assicurarne l'amministrazione per tutti i dipendenti del settore privato e per alcuni regimi particolari per i funzionari pubblici del governo centrale, delle imprese pubbliche (dipendenti che lavorano per la metropolitana, per le ferrovie statali ecc.), ed altre categorie occupazionali specifiche. Per i lavoratori del settore privato il regime generale di base è integrato da regimi integrativi (*ARRCO* e *AGIRC*), entrambi di tipo PAYG ma con dei meccanismi a 'contribuzione definita' piuttosto che a 'prestazione definita'. La riforma Balladur nel 1993 ha modificato alcuni meccanismi fondamentali che riguardano il regime generale: le pensioni sono calcolate sulla base di 25 anni, mentre una pensione completa si basa su 40 anni di contributi. L'indicizzazione si basa sull'evoluzione dei prezzi. Nel 1993 è stato creato il *fondo di solidarietà per gli anziani* per finanziare le prestazioni non contributive (cioè *Minimum Vieillesse*) tramite imposizioni fiscali piuttosto che tramite contribuzione. Nel 2003 sono state poi introdotte nuove regole per il settore pubblico e privato: da un lato, a partire dal 2008 la pensione totale si baserà su 41 anni di contributi (verrà poi estesa a 41,9 anni dal 2020); per quanto riguarda l'aumento dei contributi sociali ed il trasferimento di risorse finanziarie dai regimi contro la disoccupazione a quelli per l'anzianità, si prevede che contribuiscano notevolmente al finanziamento della sostenibilità futura delle pensioni. Tutti i provvedimenti appena riassunti porteranno ad un incremento dell'età pensionabile effettiva. La spesa pensionistica pubblica equivaleva nel 2000 al 12,1% del PIL, si prevede che raggiunga il suo livello massimo nel 2030 ad un livello del 15% del PIL.

Il **secondo ed il terzo pilastro** sono rappresentati da regimi integrativi e volontari. Si tratta di programmi di risparmio legati alla logica assicurativa, rappresentano quindi un equivalente dei fondi pensionistici. Fin dagli anni sessanta, sono stati messi a punto diversi regimi integrativi a livello di categorie occupazionali: nel 1967, ad esempio, è stato introdotto un regime a capitalizzazione su basi volontarie per i dipendenti pubblici. Negli ultimi dieci anni due leggi hanno tentato di riorganizzare e di coordinare l'intero settore delle pensioni integrative (nel 2001 con il governo Jospin, e nel 2003 con il

governo Raffarin). In linea con i provvedimenti del 2003, ci sono due istituzioni attive in questo settore. I piani di partnership volontaria per l'accantonamento degli stipendi (PPESVR) a livello societario permettono al dipendente di risparmiare una parte del suo stipendio (con un eventuale ulteriore contributo da parte del datore di lavoro). I piani individuali di risparmio volontario (PEIR) rappresentano un piano assicurativo gestito da compagnie assicurative, o da mutue, sotto la supervisione di comitati che rappresentano gli assicurati. Nel 2000, circa il 46% delle famiglie francesi partecipava ad uno dei programmi pensionistici privati, rispetto al livello medio del 31% circa nel 1990. Questo incremento è stato favorito dagli incentivi fiscali.

La struttura amministrativa

In Francia i programmi di tipo assistenziale sono gestiti contemporaneamente dalle parti sociali mentre lo Stato detiene un ruolo di supervisione. Le agenzie non statali chiamate *Sécurité sociale* sono responsabili dell'amministrazione dei settori di politica sociale (ad es. pensioni di anzianità), mentre regimi diversi coprono diverse categorie occupazionali. Tutte queste istituzioni sono gestite dai dipendenti e dai loro rappresentanti. In particolare, le norme concrete e i meccanismi che riguardano i regimi integrativi sono definiti da accordi tra le parti sociali⁴⁵.

I requisiti

La condizione piena per il pensionamento richiederà 40 anni di contribuzione a partire dal 2008, a confronto con i 37, 5 anni del passato. Tra il 2008 e il 2012 il livello si incrementerà gradualmente fino ai 41 anni. Dopo il 2012, il livello minimo di contribuzione aumenterà in linea con l'espansione delle aspettative di vita affinché il rapporto tra il periodo di corresponsione della pensione e il periodo di lavoro si mantenga costante. L'età pensionabile normale è di 60 anni.

Il modello si basa sull'assunto che la carriera tipicamente si svolga tra i 20 e i 60 anni. La pensione minima ha gli stessi requisiti dello schema pubblico legato al reddito.

La pensione erogata dallo stato

⁴⁵ David Natali, *FRANCIA Il sistema pensionistico, Osservatorio sociale europeo*, Progetto di ricerca "Il metodo aperto di coordinamento in materia di pensioni e d'integrazione europea" patrocinato dal Service Public Fédéral Sécurité Sociale (Servizio pubblico federale di sicurezza sociale) 2004

La pensione erogata dallo stato mira a realizzare un tasso di sostituzione del 50% dopo una carriera completa (che sarà dal 2008 pari a 40 anni di contribuzione e subirà un ulteriore incremento in seguito). Il tasso di sostituzione è probabilmente l'indicatore più conosciuto nelle analisi delle politiche adottate in questo settore: misura le prestazioni pensionistiche come percentuale della retribuzione media individuale nel corso della vita. Nel caso dei lavoratori OCSE che durante la carriera hanno percepito uno stipendio medio, il tasso di sostituzione lordo stimato è pari al 57%, con notevoli variazioni in base al Paese di provenienza.

In Francia, per ogni anno di differenza rispetto al termine dei 40 anni, verrà applicato un tasso di riduzione pari al 5%.

Per periodi contributivi inferiori, il tasso di sostituzione è ridotto pro rata e soggetto a una penalità ulteriore per ogni anno mancante oppure nel caso la pensione sia percepita prima dei 65 anni.

La misura del reddito è calcolata sulla base di un certo numero di anni in cui la retribuzione è stata più elevata e rivalutata in linea con il livello di inflazione. A partire dal 2008, il numero di anni sui quali si baserà il calcolo della media del reddito percepito passerà dagli attuali 20 (circa) a 25.

A causa del numero limitato di anni di retribuzione in base ai quali avviene il calcolo dei benefici pensionistici e della politica di adeguamento all'inflazione, il tasso di sostituzione nel sistema francese è molto sensibile al profilo temporale del reddito lungo l'arco della vita lavorativa, che vede i maggiori incrementi di reddito concentrati nella prima metà della carriera. Di conseguenza, il tasso di sostituzione nel sistema francese risulta maggiore rispetto a quanto calcolato considerando l'intero periodo lavorativo.

È previsto un tetto massimo, che nel 2004 ammontava a € 29.712, che approssimativamente corrisponde al reddito medio OECD (€29.549) ma rappresenta il 142% del reddito medio su base nazionale. Le somme corrisposte a titolo di pensione sono indicizzate ai prezzi.

La pensione minima, che nel 2004 ammontava a €6.706, equivale al 23% del reddito medio OECD, ed è indicizzata ai prezzi. Il minimo pensionistico è ridotto proporzionalmente per periodi di contribuzione inferiori.

L'ammontare massimo attualmente viene corrisposto a fronte di 38 anni di contribuzione, che diventeranno 40 dal 2008.

I lavoratori che raggiungono il massimo periodo di contribuzione raramente conseguono il diritto a beneficiare del programma di assistenza per la vecchiaia, in quanto la previdenza complementare obbligatoria integra i benefici della pensione pubblica.

La previdenza complementare obbligatoria

I lavoratori salariati del settore privato sono obbligati a partecipare agli schemi complementari AGIRC e ARRCO rispettivamente per quadri e dirigenti di aziende private e per gli altri lavoratori salariati privati.

L'AGIRC assicura la parte di reddito dei suoi assicurati che oltrepassi il tetto imponibile ai fini del Régime Général. L'ARRCO, viceversa, assicura tutto il reddito dei lavoratori dipendenti affiliati e la parte di reddito degli impiegati al di sotto di tale tetto imponibile. L'ARRCO assicura anche i lavoratori agricoli.

Lo schema ARRCO riguarda la maggioranza dei dipendenti del settore privato, non in posizione di quadro o dirigente. Il tetto massimo previsto per lo schema è tre volte quello pubblico, ovvero €89.136. Da notare che non è previsto un tetto per i redditi provenienti dallo schema AGIRC per i quadri e i dirigenti.

Le erogazioni pensionistiche sono determinate dal numero di punti accumulati tramite la contribuzione e sono finanziate a ripartizione, sebbene la gestione dei fondi sia privatistica.

Ogni anno, il numero di punti accumulati corrisponde al valore dei contributi versati diviso per il costo di un punto di pensione. Al momento del collocamento a riposo, il numero di punti accumulato complessivamente è convertito in un beneficio pensionistico ottenuto moltiplicando tale numero per il valore di un punto di pensione. Quest'ultimo era pari a € 1,0886 nell'anno 2004, mentre il costo di un punto di pensione corrispondeva nello stesso anno a €12,362.

L'adeguamento del costo e del valore del punto di pensione è concordato tra le parti sociali. L'accordo vigente, valido fino al 2008, è di incrementare il costo dei punti pensione in linea con i redditi mentre il valore dei punti pensione in relazione all'aumento dei prezzi. Questo modello assume che l'adeguamento differenziale tra il costo e il valore del punto continui nel tempo; cosicché l'indicizzazione ai prezzi del punto pensione risulti in un minore beneficio rispetto all'adeguamento in linea con la crescita dei redditi.

Si sottolinea che la politica di adeguamento di entrambi i parametri influenza sia il sentiero delle erogazioni pensionistiche, sia il cambiamento nel valore dei diritti all'assistenza pensionistica tra il tempo in cui essi sono sorti e il tempo in cui sono goduti, analogamente al processo di valorizzazione negli schemi collegati al reddito (vedi sopra)

Esiste un reddito minimo per le persone di oltre 65 anni, pari al valore di €7,053. Questo beneficio, equivalente al 24% del reddito medio, viene adeguato alla crescita dei livelli di reddito.

La riforma del 2003 ha introdotto l'obiettivo di garantire, dal 2008, alle persone che, pur avendo lavorato fino al termine della carriera, percepiscono il salario minimo (corrispondente al 40% circa del reddito medio secondo l'OCSE) una pensione equivalente almeno all'85% del salario minimo, inteso come minimo netto sulla base di una settimana lavorativa di 35 ore. Nel 2004, il salario minimo corrispondeva a € 11,086.

Confronto con lo scenario pre-riforma

L'obiettivo dello schema pubblico del tasso di sostituzione pari al 50%, collegato al livello di reddito, non ha subito variazioni. Anche l'indicizzazione ai prezzi, già introdotta nel 1997, non è variata dopo la riforma. Attualmente, le pensioni percepite sono indicizzate in base al livello dei prezzi dal 1998. L'estensione del periodo contributivo da 37,5 a 41 anni e oltre rappresenta un cambiamento sensibile. Inoltre il calcolo del reddito è stato esteso dai 10 ai 25 migliori anni nel prossimo futuro.

Lo schema pensionistico ARRCO ha invece subito importanti modifiche nel 1996.

Il pensionamento anticipato

Il pensionamento anticipato opera attraverso un programma separato gestito dal fondo per l'occupazione (FNE). Il pensionamento anticipato è possibile dai 57 anni e, in certe circostanze relative alle condizioni di lavoro, anche dai 56. Il tasso di sostituzione si aggira intorno all'80%. All'età di pensionamento normale, o comunque all'età in cui i lavoratori conseguono il diritto a un trattamento pensionistico completo, le persone cambiano regime e passano alla pensione pubblica.

In base alla previdenza complementare, il pensionamento anticipato è possibile, spesso soggetto a riduzioni in relazione all'età di ritiro dal lavoro, oppure agli anni di contribuzione oppure a entrambi.

Il pensionamento è possibile a 60 anni purché con 40 di contribuzione, senza riduzioni; mentre con meno di 40 di copertura contributiva il livello della pensione subisce una diminuzione in relazione al numero di anni mancanti oppure all'anticipo nell'età di pensionamento.

Il pensionamento ritardato

Se le persone lavorano oltre i 60 anni e hanno raggiunto i requisiti per un trattamento pensionistico completo, ogni anno di lavoro ulteriore incrementa i benefici previsti dallo schema pubblico del 3%, mentre continua ad accumulare punti sulla base del sistema ARRCO.

È ammesso il cumulo dei redditi da lavoro e da pensione, purché il lavoratore abbia abbandonato il proprio lavoro usuale.

Le sfide per il futuro

Anche la Francia conosce il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione come effetto congiunto del miglioramento delle speranze di vita e dell'invecchiamento delle generazioni del baby-boom. La proporzione delle persone di oltre 60 anni passerà dal 21% registrato nel 2005 al 27,3% nel 2020; mentre la popolazione ultrasessantacinquenne crescerà dal 16,6% al 21%. Nel 2050, più di un terzo della popolazione avrà più di 60 anni.

Il peso relativo della popolazione attiva sul totale è destinato a diminuire: la porzione di attivi rapportata alla popolazione in età lavorativa diminuirà dal 54% nel 2005 al 50% nel 2020 e il rapporto tra popolazione attiva e popolazione inattiva si ridurrà dal 2,2 a 1,5, raggiungendo un tasso di dipendenza pari al 50% nel 2050.

In questo contesto, il miglioramento del tasso di impiego diventa cruciale per garantire la coesione sociale, la crescita e la sostenibilità dei sistemi di protezione sociale.

Infatti, l'età media di cessazione definitiva dell'attività lavorativa è di 58 anni, di due anni inferiore rispetto all'età legale per la corresponsione della pensione da lavoro e il tasso di occupazione dei lavoratori seniores è basso: nella fascia d'età tra 55 e 64 anni il

tasso di occupazione era pari al 37,3% nel 2004, contro una media del 41% dell'Unione Europea. Anche il tasso di occupazione dei lavoratori maturi in Francia appare lontano dall'obiettivo del 50% previsto dal Trattato di Lisbona per il 2010 (Conferenza nazionale sull'occupazione dei lavoratori senior, 6 giugno 2006).

Un passo avanti consistente è stato fatto con la riforma delle pensioni del 2003, con l'accordo nazionale interprofessionale e la legge sulla formazione lungo tutto l'arco della vita, del 2004, con il piano per la salute nei posti di lavoro 2005-2009.

Le parti sociali si sono impegnate in una negoziazione nazionale interprofessionale sul tema dell'occupazione dei lavoratori maturi per promuovere la loro permanenza e il loro ritorno al lavoro. L'accordo, concluso il 13 ottobre 2005 e firmato il 9 marzo 2006, si propone di superare la logica secondo la quale l'età è considerata un fattore di aggiustamento del mercato del lavoro e di sviluppare un approccio dinamico che consenta di mantenere attive le persone fino all'età pensionabile.

Dall'accordo è scaturito un piano volto a definire un nuovo orientamento delle politiche per l'occupazione per i seniores (Plan national d'action concerté pour l'emploi des seniors 2006-2010).

Il piano mira ad aumentare la proporzione di lavoratori maturi occupati, agendo contro i fattori discriminanti, favorendo la loro occupabilità e garantendone i percorsi professionali. In conformità all'accordo interprofessionale del 13 ottobre 2005, il piano si prefigge prioritariamente di favorire un aumento dell'occupazione nella fascia di età tra i 55 e i 64 anni dell'ordine di 2 punti percentuali all'anno nel periodo 2006/2010 al fine di arrivare a un tasso di occupazione del 50% per il 2010. A tal fine, sono stati individuati 5 obiettivi essenziali, declinati in 31 azioni concrete.

4. GERMANIA⁴⁶

In Germania come altrove, negli ultimi 20 anni si è verificato un calo della partecipazione alla popolazione attiva dei lavoratori in età avanzata, soprattutto uomini. In Germania il prepensionamento a tasso completo è diventato una via d'uscita comune dal mondo lavorativo grazie al consenso implicito ed esplicito manifestato da Stato, datori di lavoro e dipendenti. In una fase di ristrutturazione, il pensionamento anticipato rappresenta una soluzione attraente al problema della sostituzione dei lavoratori in età avanzata con forza lavoro più giovane, più aggiornata e spesso meno costosa. Oggi la maggioranza dei lavoratori anziani desidera andare in pensione il prima possibile.

Da un punto di vista gestionale, una tale politica pare avere successo nel breve periodo ma, alla luce dell'invecchiamento demografico, col passare del tempo in Germania il prepensionamento potrebbe rivelarsi controproducente, e ciò per almeno due ragioni:

1. il pensionamento anticipato pone sotto pressione il sistema di previdenza sociale, poiché la spesa aumenta mentre le entrate diminuiscono. Di conseguenza, il governo federale ha fatto vacillare il consenso di cui si è parlato sopra, innalzando (dapprima lentamente, ma poi in maniera sempre più rapida) l'età cui si ha diritto alla pensione pubblica (a tasso completo) senza decurtazioni.

Le precedenti politiche pensionistiche rappresentano un peso per la competitività dell'economia tedesca perché i cambiamenti strutturali sono possibili esclusivamente in virtù di una flessibilità tutta esterna. Una soluzione nel breve periodo consiste nell'ottenere un aumento della produttività e realizzare tagli alle spese semplicemente sostituendo i lavoratori in età avanzata con manodopera più giovane. Dato che è improbabile che la Germania, spesso citata come esempio di economia caratterizzata da alte retribuzioni e alte qualifiche, possa competere con successo contro altri Paesi sul terreno dei salari, la sua competitività dipenderà sempre più dalla capacità di rinnovamento dei lavoratori: in questo senso il capitale umano sta diventando un fattore chiave. In una fase di invecchiamento demografico, con un numero sempre minore di

⁴⁶ Tratto da: Winfried Schmäl, *L'invecchiamento della forza lavoro: strategie aziendali e politiche pubbliche in Germania*, Quaderni europei del nuovo welfare, n.2 Giugno 2005

giovani che escono dal sistema di istruzione, le innovazioni per il futuro dovranno essere introdotte sempre più da lavoratori di mezza età e anziani, cioè grazie alla flessibilità interna.

L'invecchiamento della forza lavoro tedesca è già iniziato, ma in futuro è destinato ad acuirsi. Nell'anno 2000 oltre il 50% della forza lavoro potenziale rientrava nella fascia d'età compresa tra i 30 e i 49 anni. Tra il 2010 e il 2015 gli ultracinquantenni supereranno la soglia del 30% della popolazione, mentre la fascia tra i 15 e i 29 anni ha già subito una drastica riduzione e continuerà ad aggirarsi attorno al 20-25% del totale. Nel corso dei prossimi vent'anni lo squilibrio già evidente tra livelli di specializzazione e lavoro disponibile aumenterà notevolmente dal momento che ci saranno sempre meno giovani ad affacciarsi sul mercato del lavoro. Nel lungo periodo la popolazione tedesca subirà una contrazione a causa dei bassi tassi di fertilità, inferiori di un terzo al livello di sostituzione e dell'aumento della speranza di vita. Le migrazioni comporteranno solo modifiche lievi della struttura dell'età della popolazione. Data questa combinazione di fattori demografici ed economici, la formazione permanente e le altre strategie integrative volte a rafforzare la flessibilità interna diventeranno ancor più importanti di quanto non lo siano oggi.

Va comunque tenuto presente che dalla caduta del muro di Berlino, nel 1989, la Germania ha dovuto far fronte a problemi specifici strettamente legati alla riunificazione. Poiché le condizioni del mercato del lavoro rappresentano un fattore importante nel processo decisionale delle imprese in fatto di risorse umane, è necessario ricordare che da un lato la disoccupazione nella Germania occidentale è andata aumentando dalla metà degli anni Ottanta; dall'altro nella Germania dell'est i senza lavoro sono molti di più che nei Länder occidentali. Inoltre, esisteva — ed esiste tutt'ora — un'ampia fetta di disoccupazione nascosta (relativa a chi partecipa ai programmi mirati al mercato del lavoro). Gli aumenti riguardano soprattutto i lavoratori non specializzati e quelli in età avanzata. Per gli anziani la probabilità di perdere il lavoro è relativamente bassa, mentre è alta quella di restare disoccupati (cioè, disoccupazione a lungo termine).

Per quanto riguarda la partecipazione alla popolazione attiva, in Germania emerge chiaramente la tendenza all'uscita anticipata dal mercato del lavoro. Tale tendenza è

stata in gran parte stimolata dalle politiche sociali relative all'assicurazione disoccupazione e alle assicurazioni pensionistiche. Emergono differenze notevoli nella struttura dell'età dei disoccupati. Per esempio, a metà degli anni Novanta, nel settore pubblico i lavoratori in età avanzata erano più della media, mentre il settore bancario e assicurativo erano caratterizzati da un profilo di età molto inferiore.

La struttura del costo del lavoro è un importante argomento in seno al dibattito sulle politiche economiche e sociali in Germania, soprattutto per quanto concerne il notevole peso dei contributi previdenziali versati dai datori di lavoro. A metà degli anni Novanta la media dell'industria vedeva un'incidenza superiore al 15% del costo del lavoro totale e da allora ha continuato ad aumentare. Insieme allo stipendio garantito in caso di malattia (che deve essere corrisposto dal datore di lavoro durante le prime sei settimane), tali versamenti ammontavano a circa il 18% del costo totale. I datori di lavoro cercano di ridurre le spese, per esempio licenziando la manodopera in età avanzata, che è anche la più costosa (a causa del sistema delle retribuzioni basato sull'anzianità e di altri regimi che fanno lievitare i costi), e ricorrendo all'outsourcing a subappaltatori (non coperti dalla previdenza sociale).

Il sistema previdenziale tedesco⁴⁷

Per motivi economici e politici, negli ultimi anni sono cresciuti gli sforzi volti a ridurre le prestazioni previdenziali ed evitare un ulteriore aumento dei contributi. Uno degli obiettivi è la diminuzione del costo del lavoro.

Dal punto di vista quantitativo, l'elemento più importante del sistema previdenziale tedesco è dato dal regime pubblico di assicurazione pensionistica. Si tratta di un programma di ritenute alla fonte che comprende la maggioranza dei lavoratori. Solo alcuni gruppi, come i lavoratori autonomi e i dipendenti pubblici, non ne fanno parte. Il livello delle prestazioni pensionistiche dipende dagli anni di contributi versati e dal reddito relativo (paragonato alla retribuzione media di tutti i contribuenti) nel corso della vita lavorativa. Il calcolo della pensione si basa su un sistema a punti.

Per un reddito medio, un anno di contributi equivale a un punto pensione. Contributi basati su redditi maggiori o minori rispetto al reddito medio nazionale dei contribuenti generano un ammontare proporzionalmente maggiore o minore di punti pensione. Nel

⁴⁷ OECD, Pensions at a glance – Public policies across OECD countries – 2007

2004, il reddito medio considerato ammontava a € 28.973, equivalente al 70% del reddito medio calcolato dall'OECD.

Al momento del pensionamento, i punti pensione accumulati negli anni vengono sommati; tale somma è moltiplicata per il valore di un punto pensione, che nel 2004 equivaleva a €13,56. Tale valore è aggiornato annualmente in base all'incremento dei salari lordi, in linea di principio, ma dipende da altri due fattori. Il primo fattore incorpora i cambiamenti dei tassi di contribuzione allo schema della pensione pubblica e agli schemi della pensione volontaria-professionale e della pensione personale. Un incremento dei tassi di contribuzione ridurrà l'aggiustamento del valore del punto pensione. Il secondo fattore, chiamato fattore di sostenibilità, collega l'aggiustamento del valore del punto pensione ai cambiamenti nel rapporto di dipendenza, ovvero tra numero di pensionati e contribuenti attivi.

Questi fattori sono stati integrati nelle regole di indicizzazione con lo scopo di limitare l'incremento del tasso di contribuzione. L'incremento del rapporto pensionati/contribuenti sarà soggetto a una indicizzazione inferiore rispetto ai salari medi. Nel lungo periodo, l'aggiustamento del valore del punto pensione ci si attende che rimanga del 18% inferiore rispetto all'incremento salariale.

Attualmente, il livello medio di reddito rilevante per il calcolo dei punti pensione così come il valore del punto pensione sono leggermente differenti nei nuovi Länder. Tale differenza è destinata a scomparire nel lungo periodo all'allinearsi dei livelli di retribuzione.

Assistenza sociale

Per le persone con un reddito basso è prevista l'assistenza sociale che è anche applicabile ai pensionati. L'assistenza sociale nei Länder occidentali ammontava a €7.932 all'anno, comprensiva delle sovvenzioni per la casa e il carburante, ed è equivalente al 19,3% del reddito medio tedesco.

Pensione anticipata

Per coloro che sono nati dal 1952, il pensionamento anticipato è possibile dai 63 anni con 35 anni di contribuzione e otto anni di contribuzione negli otto immediatamente precedenti. Se il pensionamento avviene prima dei 65 anni, i benefici sono ridotti del

3,6% per ogni anno di anticipo. Inoltre, al confronto con chi va in pensione a 65 anni, i diritti pensionistici sono significativamente inferiori a causa del mancato accumulo di punti pensione nei due anni di anticipo.

Al contrario, ritardare il pensionamento dopo i 65 anni consente di guadagnare un incremento del 6% per ogni anno di lavoro in più.

*La riforma del sistema pensionistico*⁴⁸

La recente riforma pensionistica in Germania è stata tra le più consistenti e ampie tra i Paesi dell'OECD. Essa ha ridotto i diritti per le pensioni future e ha introdotto un meccanismo innovativo di aggiustamento dei benefici pensionistici che incorpora l'attesa di vita e le condizioni del mercato del lavoro. Inoltre, l'età del pensionamento in Germania crescerà a partire dal 2012 lentamente fino al 2029 per passare da 65 a 67 anni, con un meccanismo progressivo. Ad esempio, chi è nato nel 1947, nel 2012 potrà andare in pensione a 65 anni e 1 mese di vita, senza decurtazioni della pensione; chi è nato nel 1948 potrà andare a 65 anni e 2 mesi; e così via aumentando di un mese per ogni anno successivo di nascita, poi a partire dal 2024 l'età pensionabile crescerà progressivamente di due mesi, infine dal 2029 varrà per la prima volta la regola dei 67 anni (per i lavoratori dell'anno 1964). Alle persone disabili, che attualmente possono andare in pensione a 63 anni, si applicherà lo stesso sistema di innalzamento progressivo dell'età pensionabile.

Le riforme hanno migliorato la sostenibilità finanziaria del sistema pensionistico. Il tasso di sostituzione lordo previsto relativo al rapporto tra pensione percepita e compensi percepiti durante la vita lavorativa per un lavoratore di medio reddito è stato ridotto dal 48,7% al 39,9%; solo altri due Paesi OECD presentano un tasso di sostituzione inferiore, mentre il tasso medio OECD è pari al 58,7%.

Il tasso di sostituzione è costante per i diversi livelli di reddito in Germania, mentre nella maggior parte dei Paesi OECD tale tasso risulta maggiore per i redditi medi più bassi e inferiore per quelli più elevati, con un effetto redistributivo. Ciò significa che in futuro la Germania dovrà prestare particolare attenzione alle fasce di popolazione che percepiscono i livelli di pensione più bassa per evitare l'insorgere di sacche di povertà.

⁴⁸ Highlights – GERMANY, Pensions at a Glance - Public Policies across OECD Countries 2007 Edition

Opzioni per il pensionamento

Una certa flessibilità viene offerta dall'ampiezza della fascia di età in cui si potrà andare in pensione, flessibilità che è aumentata nel 1992 con l'introduzione di una pensione parziale che permette l'uscita graduale o scaglionata dal mercato del lavoro. Chi soddisfa le condizioni per la pensione di anzianità può continuare a lavorare, entro certi limiti di età, e ricevere parte della rendita cui avrebbe diritto.

Lo scopo principale di questo modello era di aumentare l'occupazione fra i lavoratori in età avanzata e posticiparne il pensionamento.

Un ulteriore strumento volto a ridurre la tendenza al pensionamento anticipato è dato dalla ritenute pari (solo) al 3,6% annuo per chi percepisce la pensione di anzianità prima del limite di riferimento dei 65 anni.

In relazione a ulteriori possibilità di pensionamento (anticipato), occorre tenere conto di un'altra via d'uscita offerta dal sistema tedesco, rappresentata dalle pensioni di invalidità.

Grande importanza riveste anche la pensione di anzianità anticipata per i disoccupati. Questa opzione, nota anche come "regola del 59", è disponibile dal 1957, ma ha assunto un ruolo di primo piano dalla metà degli anni Settanta, quando si è verificata un'impennata della disoccupazione. Si tratta di una via d'uscita indiretta perché è possibile ricevere la pensione solo dopo un periodo di disoccupazione di almeno un anno. Poiché la durata massima del sussidio di disoccupazione per gli anziani è di 32 mesi (dal 1987), la regola del 59 oggi si è in realtà trasformata nella "regola dei 57 anni e quattro mesi".

Prima dell'entrata in vigore della legge sul prepensionamento, ma anche successivamente, sull'argomento sono stati conclusi accordi collettivi in diversi settori, per esempio nell'industria del tabacco e in quella chimica, come pure nel comparto assicurativo e bancario.

Chiaramente, il pensionamento "anticipato" sembra essere vantaggioso. Le donne aventi diritto alla pensione di anzianità speciale (dopo i 60 anni) dal 1995 hanno optato per questo regime in oltre il 30% dei casi nella Germania occidentale e in circa il 70% dei casi nei Länder orientali. Quindi per le donne la pensione di anzianità riservata ai disoccupati (a 60 anni) ha un'importanza maggiore rispetto agli uomini. In Germania est,

oltre metà di tutti gli uomini che iniziano a ricevere la pensione di anzianità sceglie questa opzione.

Nel 1996, al fine di porre rimedio al parziale insuccesso del sistema pensionistico, è stata approvata la legge sul tempo parziale in età avanzata. La nuova normativa assomigliava a quella precedente, ma lo scopo originario di promuovere il lavoro part-time tra i dipendenti in età avanzata è stato modificato a seguito della contrattazione collettiva che ha introdotto il cosiddetto “modello del blocco”: i lavoratori in età compresa tra i 55 e i 60 anni che optano per tale sistema ufficialmente svolgono la propria attività a tempo parziale, ma in realtà lavorano a tempo pieno per 2 anni e mezzo e poi cessano completamente ogni attività. L’assicurazione-disoccupazione si fa carico (a certe condizioni) del 20% delle retribuzioni dei “dipendenti part-time” (che ricevono il 70% dello stipendio netto a tempo pieno pur lavorando solo la metà) e dei contributi aggiuntivi per il regime legale di assicurazione pensionistica. Subito dopo la promulgazione della legge furono raggiunti numerosi accordi collettivi per consentire l’attuazione di questo sistema. Tuttavia, il fatto che il programma sia utilizzato principalmente per blindare l’orario di lavoro dimostra chiaramente che nella ristrutturazione delle risorse umane gli imprenditori non impiegano dipendenti in età avanzata per mansioni a tempo parziale. Le informazioni disponibili fanno pensare che il modello del blocco abbia avuto successo, il che rivela ancora una volta la preferenza accordata all’uscita anticipata dal mondo del lavoro. La legge sul lavoro a tempo parziale per i dipendenti in età avanzata cesserà nel 2008 e gli esperti ritengono che non sarà prorogata a causa degli ingenti costi sostenuti dal governo.

Nella Germania dell’est erano state introdotte normative speciali volte a far fronte all’enorme riduzione dei posti di lavoro avvenuta nel corso del processo di trasformazione. Queste leggi speciali hanno offerto nuove possibilità di accedere alla pensione (per via indiretta).

In conclusione, i dati di macrolivello dimostrano che la tendenza al prepensionamento non si è invertita negli ultimi anni.

Diritto del lavoro e relazioni industriali: fattori chiave

Per meglio comprendere la condotta delle aziende sono necessarie alcune informazioni sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali in Germania.

Una caratteristica propria delle relazioni industriali in Germania è data dall'esistenza di sindacati di categoria che di norma negoziano contratti collettivi che interessano una pluralità di aziende, e un secondo livello di rappresentanza sul posto di lavoro esercitato dai consigli d'azienda. Spesso questo modello è stato descritto come un "sistema duale" di rappresentanza dei lavoratori.

La rappresentanza degli interessi dei lavoratori è regolamentata rigidamente dalla Legge per la costituzione degli organismi di rappresentanza (*Betriebsverfassungsgesetz*). In base ad essa, tutte le imprese con più di cinque dipendenti possono istituire un consiglio d'azienda. Per legge, questi consigli d'azienda non possono autorizzare gli scioperi, quindi sono tenuti a collaborare con gli imprenditori per il bene di questi ultimi, oltre che dei dipendenti, essendo improntati a uno spirito di cooperazione. Questo sembra essere ciò che effettivamente avviene in molte imprese tedesche, anche nel caso in cui siano previsti licenziamenti.

La protezione contro il licenziamento ingiustificato è regolata dalla relativa legge, che si applica alle imprese con oltre dieci dipendenti. Prima che possa contattare la persona che intende licenziare, il datore di lavoro deve consultare il consiglio d'azienda. Per primi verranno allontanati i lavoratori che si ritiene subiranno le conseguenze minori in seguito al licenziamento. Inoltre, devono passare quattro settimane prima che il licenziamento con preavviso diventi esecutivo. A seconda dell'età e dell'anzianità di servizio del dipendente, tale periodo può essere prolungato fino a sei mesi (se l'anzianità di servizio supera almeno i 12 mesi). In questo modo si intende proteggere i diritti dei lavoratori e prevenire una politica di assunzioni e licenziamenti facili da parte delle aziende. Molti contratti collettivi e contratti di lavoro individuali prevedono periodi anche più lunghi, tanto che di fatto i dipendenti in età avanzata sono garantiti contro il licenziamento ingiustificato.

Nel caso dei licenziamenti collettivi, la legge prevede procedure diverse a seconda delle dimensioni dell'impresa e del numero dei lavoratori coinvolti. Se il consiglio d'azienda lo richiede, le aziende con oltre 20 dipendenti devono negoziare un piano sociale (*Sozialplan*), una procedura che può richiedere molto tempo. In questo modo per i datori di lavoro non è facile avere il controllo dei licenziamenti per cause di forza maggiore; perciò sono più comuni altri strumenti, come i contratti di licenziamento (*Aufhebungsverträge*), soprattutto quando sono coinvolti lavoratori in età avanzata.

Le richieste di una maggiore deregolamentazione e flessibilità del mercato del lavoro sono andate aumentando. Di conseguenza, si assiste a un declino delle adesioni sia ai sindacati che alle associazioni di imprenditori, in parte dovuto all'abbandono dei vecchi membri, e in parte alla mancata iscrizione delle nuove leve. Chi resta iscritto aderisce sempre meno ai contratti collettivi. Molti imprenditori hanno abbandonato le loro associazioni per evitare di essere sottoposti ai contratti collettivi per quanto riguarda le retribuzioni. Inoltre, alcune di queste associazioni oggi offrono sempre di più la possibilità di una "adesione parziale", che permette alle imprese di usufruire dei servizi offerti senza essere obbligate in virtù dei contratti collettivi. Dal canto loro, i sindacati in genere non hanno particolari dubbi sulla flessibilizzazione esterna.

Possibilità di azione da parte delle aziende: un quadro concettuale

In alcuni settori la necessità di razionalizzare impone ogni anno una diminuzione del numero dei lavoratori. L'invecchiamento della forza lavoro conduce alla ristrutturazione delle risorse umane, che in futuro dovranno essere più flessibili e in grado di collaborare tra loro, con competenze maggiori rispetto a quelle di oggi.

Due sono le principali strategie che le aziende possono adottare per risolvere il problema: l'esternalizzazione e l'internalizzazione dei lavoratori. Nel primo caso si cerca una soluzione o nel licenziamento dei dipendenti in età avanzata, o offrendo loro una qualche forma di pensionamento anticipato. Nel caso dei lavoratori anziani si ricorre raramente all'opzione dei licenziamenti, viste le garanzie di cui essi godono. Un ulteriore sviluppo della strategia dell'esternalizzazione è dato dalla possibilità di licenziare o proporre il prepensionamento ai lavoratori, per poi riassumerli a condizioni diverse, per esempio con orari più lunghi e stipendi inferiori (ciò avviene nelle procedure di outsourcing), oppure dalla possibilità di assumere pensionati (opzione, questa, più significativa in Germania). Per l'azienda, l'impiego del part-time (*geringfügige Beschäftigung*) è un'utile strategia per ridurre l'incidenza salariale, perché sia le ore lavorate che gli stipendi corrisposti sono minori di quanto non fossero prima del pensionamento. Inoltre, per i pensionati che svolgono lavori marginali non sussistono obblighi fiscali o legati al versamento dei contributi previdenziali. Infine, il capitale umano rappresentato dal lavoratore in età avanzata non va improvvisamente perduto e spesso i pensionati sono molto flessibili e lavorano su richiesta. Se poi sono impegnati in

attività non a tempo parziale, sarà solamente il datore di lavoro a dover versare i contributi previdenziali.

Per quanto concerne le prospettive future, l'attenzione si concentra sulle strategie di internalizzazione proattive. Queste richiedono maggiore flessibilità da parte dei lavoratori, oltre che delle strutture organizzative. Le imprese devono creare le condizioni per risolvere internamente i problemi, mentre i dipendenti devono dedicarsi ad attività che talvolta non corrispondono alle loro aspirazioni. Gli strumenti eventualmente applicabili possono essere distinti tra quelli organizzativi e quelli orientati alle risorse umane. Questi ultimi comprendono la formazione permanente e lo sviluppo del personale, parallelamente a una politica delle assunzioni che coinvolga anche gli anziani. Gli strumenti organizzativi prevedono invece la ristrutturazione dei profili professionali e delle carriere. La maggiore flessibilità degli orari di lavoro, come pure l'assistenza sanitaria e la sicurezza sul luogo di lavoro possono comprendere aspetti legati sia alla gestione delle risorse umane, sia alla ristrutturazione organizzativa.

Un esempio di ristrutturazione dei profili professionali è dato dal lavoro di gruppo, che spesso viene utilizzato per rafforzare la motivazione dei dipendenti, ampliandone e arricchendone i compiti. Ma il lavoro di gruppo può essere sfruttato anche per internalizzare i lavoratori in età avanzata: i membri del gruppo possono (teoricamente) o devono completarsi a vicenda, per esempio i più giovani possono dedicarsi alle mansioni più pesanti, mentre i più anziani contribuiscono con la loro esperienza.

Negli ultimi anni sono stati introdotti nuovi strumenti, come i periodi sabbatici e le banche del tempo. Queste ultime spesso mirano a far scendere il costo del lavoro perché non prevedono la corresponsione degli straordinari. Tuttavia, in futuro questo potrebbe anche diventare un modo per ristrutturare gli orari di lavoro nel corso delle carriere.

Un ulteriore strumento è dato dalla riduzione degli orari lavorativi per i dipendenti in età avanzata, facilitando il passaggio alla pensione. Sebbene possa preservare le competenze e la motivazione dei lavoratori anziani anche dopo il prepensionamento, un approccio di questo tipo potrebbe non incontrare il favore generale. Chi è abituato a lavorare a tempo pieno potrebbe temere che il part-time implichi una qualche discriminazione, e quindi preferire il passaggio immediato alla pensione.

Oltre alla classica progressione verticale, la ristrutturazione delle carriere prevede anche possibilità di cambiamento in orizzontale.

Non da ultimo, se si migliorano l'assistenza sanitaria e la sicurezza sul lavoro, diventerà più facile integrare i lavoratori in età avanzata.

5. PAESI BASSI⁴⁹

Le recenti esperienze olandesi sull'occupazione dei lavoratori anziani si differenziano notevolmente da quelle di altri Paesi del continente europeo come la Francia e la Germania. Nell'ultimo decennio i Paesi Bassi sono stati in grado di invertire la tendenza al pensionamento anticipato e migliorare l'occupazione al termine della vita lavorativa. Di conseguenza, il tasso di occupazione dei lavoratori olandesi di età compresa tra i 55 e i 64 anni è passato dal 30% nel 1995 al 42% del 2002 (dal 41% al 55% gli uomini e dal 18% al 29% le donne), mentre l'età media dell'uscita dal mercato del lavoro è aumentata da circa 60 anni nel 1995 a 62 nel 2002 (cfr. EUROSTAT, 2004).

L'analisi in base alle classi d'età indica che l'incremento più marcato della partecipazione alla forza lavoro si è verificato nel gruppo che va dai 55 ai 59 anni. Oltre i 60 si ha un brusco calo, in ragione del quale meno di due persone su dieci continuano a lavorare nella fascia compresa tra i 60 e i 64 anni. Alla soglia dei 65 anni quasi nessuno ha un'occupazione remunerata (5%). Tuttavia, emergono notevoli differenze tra uomini e donne: lavora circa il 72% degli uomini tra i 55 e i 59 anni e il 27% di quelli compresi tra i 60 e i 64 anni, mentre i dati corrispondenti per le donne indicano rispettivamente il 34% e l'11%. Le statistiche sulla forza lavoro dimostrano inoltre che, sebbene vi siano in assoluto meno donne anziane che lavorano, il loro tasso di occupazione cresce più rapidamente di quello maschile. Inoltre, il prolungamento dell'attività lavorativa si configura chiaramente come un fenomeno generazionale: per i più giovani avere e conservare un'occupazione retribuita è di gran lunga più normale e accettabile, non solo dopo la nascita di un figlio, ma anche in età avanzata (Cfr. European Employment Observatory Monthly Newsletter, No. 21).

I fattori principali che nei Paesi Bassi determinano l'aumento della partecipazione alla forza lavoro da parte degli anziani sono i seguenti:

- le iniziative pubbliche e private volte a comprimere l'uscita anticipata dal mercato del lavoro e incoraggiare l'attività lavorativa tra i 55 e i 64 anni;

⁴⁹ Geneviève Reday-Mulvey e Katalin Velladics, *L'occupazione dei lavoratori anziani nei Paesi Bassi: riforme recenti*, Quaderni Europei sul nuovo Welfare, N. 3, Gennaio 2006, 49-55

- la promozione del lavoro a tempo parziale per tutti i lavoratori di tutte le età;
- la mancanza di manodopera qualificata, già evidente in alcuni settori, come istruzione e sanità, in cui recentemente i pensionati sono tornati al lavoro senza subire la riduzione delle pensioni (anticipate) percepite. Per esempio, in campo sanitario, tra il 2001 e il 2002 sono stati richiamati 25.000 lavoratori.
- La crescita economica, il cosiddetto “miracolo olandese”, che ha determinato un’impennata del tasso di occupazione. L’offerta di manodopera non riusciva a far fronte alla domanda e i lavoratori anziani non erano più considerati una minaccia per le carriere dei più giovani, mentre i datori di lavoro erano meno propensi a sfruttare le possibilità offerte per mettere a riposo i lavoratori anziani.

Il sistema pensionistico olandese⁵⁰

Il sistema pensionistico olandese è strutturato due livelli, che consistono in uno schema pubblico basato su un tasso fisso e in piani di accumulo occupazionali basati sul livello di reddito. Sebbene non ci sia nessun obbligo di legge per i datori di lavoro di offrire schemi pensionistici per i loro dipendenti, gli accordi sindacali prevedono questa copertura per il 91% dei dipendenti, cosicché si potrebbe definire quasi obbligatoria. L’età per percepire la pensione di vecchiaia è di 65 anni. Normalmente essa è anche l’età di pensionamento per gli schemi professionali. La pensione spetta a tutti i residenti.

L’ammontare della pensione erogata dal sistema pubblico è legato al salario minimo netto, che è aggiornato ogni due anni. L’importo di base si accresce del 2% del valore totale per ogni anno di lavoro. È previsto anche uno schema di assistenza sociale per le persone più anziane, il cui valore è uguale alla pensione di base.

Il sistema di pensioni professionali dei Paesi Bassi offre una copertura ampia. Il sistema consiste di 819 fondi pensione; 101 di questi si applicano a tutto il settore industriale. In certe condizioni, le aziende olandesi possono scegliere i propri schemi purché offrano

⁵⁰ OECD, Pensions at a glance – Public policies across OECD countries – 2007

benefici equivalenti. Inoltre, ci sono circa 700 piani per singole imprese. Altre 40.500 (anno 2002) piccole aziende offrono schemi gestiti da compagnie di assicurazione.

Non c'è un'età prescritta per entrare in un fondo occupazionale. Nel 2004, poco oltre la metà dei lavoratori aderiva a schemi senza requisiti d'età.

La maggior parte degli schemi che valorizzano la pensione in base all'ultimo stipendio offrono un tasso di sostituzione del 70% dopo 40 anni di contribuzioni.

Non ci sono disposizioni di legge per quanto riguarda la valorizzazione dei redditi degli anni precedenti e la pratica varia a seconda delle regole concordate tra le parti sociali. Per l'80% dei partecipanti agli schemi basati sul reddito medio, i guadagni del passato sono valorizzati in linea con la crescita dei redditi medi, mentre nel 6% dei casi è utilizzato il tasso di inflazione.

Sebbene non vi sia un obbligo di adeguamento, la maggior parte delle pensioni sono incrementate su base annuale. Circa la metà dei pagamenti pensionistici sono indicizzati al tasso di crescita dei salari nei rispettivi settori industriali, mentre il 27% sono indicizzati ai prezzi.

I diritti pensionistici sono pienamente trasferibili in caso di cambiamento del lavoro. Anche nel caso di abbandono del piano pensionistico prima del ritiro dal mondo del lavoro, una norma impone l'indicizzazione dei diritti pensionabili.

Non vi è un tetto massimo al reddito della pensione professionale. Essa è integrata dagli schemi pubblici.

Le iniziative pubbliche volte a promuovere il prolungamento della vita lavorativa

La necessità di mantenere sotto controllo la spesa pensionistica e sanitaria ha indotto, a partire dal 1995, a varare importanti riforme per aumentare il tasso di partecipazione netto della fascia d'età compresa tra i 55 e i 64 anni. Gli sforzi si sono concentrati principalmente sui nati tra il 1945 e il 1960, in gran parte ancora attivi sul mercato del lavoro. Gli obiettivi chiave erano mantenere attiva questa classe d'età e prevenirne l'uscita dal mercato occupazionale. In un tale contesto, i principi essenziali che hanno guidato gli sforzi del governo sono i seguenti:

- rendere il prolungamento della vita lavorativa più facile e attraente;
- evitare, quando possibile, il pensionamento anticipato obbligatorio;

- il prepensionamento volontario deve rimanere possibile, ma i costi vanno coperti individualmente e non dalla collettività;
- incoraggiare il reinserimento nel mercato del lavoro.

Nel 2000 il governo olandese ha istituito una Task Force denominata “Anziani e occupazione” con il preciso compito di non far uscire gli ultracinquantacinquenni dalla forza lavoro. La Task Force era stata incaricata di far coincidere direttive politiche e pratica; promuovere una diversa mentalità; promuovere pratiche efficaci. I lavori sono iniziati nel giugno del 2001 e sono sfociati in una relazione finale presentata nel dicembre 2003, contenente raccomandazioni per i responsabili a livello decisionale, cui ha fatto seguito, nel maggio 2004, una dichiarazione governativa riguardante il prolungamento della vita lavorativa.

La riforma del regime dei prepensionamenti

Iniziata nel 1995, la riforma del regime dei prepensionamenti (VUT — Vervroegde Uittreding), che in passato si era dimostrato molto generoso per i salariati ma molto costoso per lo Stato, è stata realizzata per mezzo di contrattazioni collettive e aveva lo scopo di finanziare il sistema con risorse individuali. Si tratta di una riforma di ampio respiro tesa a sostituire la solidarietà con la responsabilità individuale (finanziamento diretto).

Anche se esistono diversi regimi di settore, la regola generale è che sia possibile percepire una pensione a tasso completo a partire dai 60 anni e al termine di un periodo minimo di contribuzione pari a 35 anni. In seguito alla riforma, il tasso di sostituzione è sceso dall’80% al 70% dell’ultimo stipendio. Oltre a ciò, a partire dal 2003 ha avuto inizio lo smantellamento graduale delle facilitazioni fiscali concesse ai regimi dei prepensionamenti. In linea di massima, **la transizione dalle pensioni basate sulla ritenuta alla fonte alle pensioni (anche anticipate) a capitalizzazione scoraggia l’uscita anticipata dal mercato del lavoro e invita a mantenere un’occupazione fino alla soglia dei 65 anni** (l’età pensionabile stabilita per legge nei Paesi Bassi sia per gli uomini che per le donne) o anche oltre.

Il regime contributivo volontario fornirà un’alternativa in base alla quale i dipendenti che lo desiderano possono costituire un conto di risparmio. Ciò significa che possono andare in pensione con tre anni di anticipo e percepire il 70% dello stipendio, quindi chi

usufruisce appieno del regime contributivo volontario può smettere di lavorare a 62 anni. Inoltre, chi ha contribuito a un fondo pensione per oltre 40 anni potrà ridurre l'età pensionabile a 63 anni senza dover ricorrere al regime volontario; se invece si integrano le due possibilità, è possibile smettere di lavorare a 60 anni.

Con il regime contributivo volontario, chi lavora fino a 70 anni può percepire una pensione pari al 100% dell'ultimo stipendio lordo.

È possibile invece cumulare il reddito da lavoro con la pensione pubblica. Per quanto riguarda la pensione professionale, alcuni schemi permettono ai propri partecipanti di percepire la pensione e di continuare a lavorare presso lo stesso datore di lavoro. Non vi è una norma di legge riguardo questo aspetto.

Modifiche all'assicurazione sulla disabilità

Nei Paesi Bassi sia le pensioni anticipate che quelle di invalidità, entrambe piuttosto generose, rientravano tra le opzioni preferite dalle aziende che desideravano disfarsi di manodopera in eccesso. Il ricorso all'assicurazione disabilità per motivi diversi da quelli di natura medica (ovvero considerazioni legate al mercato del lavoro) è stato legittimato e favorito dalle parti sociali come dal governo.

A seguito delle recenti riforme, si è avuta una ridefinizione dei concetti di abilità e inabilità al lavoro, che ha introdotto la necessità di stabilire una relazione diretta e oggettiva tra diminuzione della capacità lavorativa e malattia o handicap. Le disposizioni in vigore dal 1° gennaio 2006 obbligano chi può ancora lavorare part-time e svolgere mansioni diverse a tornare sul mercato del lavoro e accettare ciò che gli viene offerto. La legge su Reddito e lavoro in funzione delle capacità lavorative (WIA: Wet werk en inkomen naar arbeidvermogen) garantisce il reddito dei disabili totali come pure di chi ha minori possibilità di recupero. Chi fa parte di questo secondo gruppo verrà sottoposto a un riesame annuale nel corso dei primi cinque anni in cui percepisce la pensione di invalidità. Il limite di età per tale riesame verrà abbassato da 55 a 50 anni.

Metà dei beneficiari delle pensioni di invalidità è composta da uomini di età compresa tra i 55 e i 64 anni.

Modifiche all'assicurazione sulla disoccupazione

Anche il regime di assicurazione per la disoccupazione ha sempre rappresentato una via d'uscita anticipata dal mercato del lavoro, soprattutto per la classe d'età compresa tra i 60 e i 64 anni, e in un certo senso il fenomeno è andato in crescendo dopo la riforma dell'assicurazione disabilità. Uno dei principali cambiamenti introdotti di recente nel sistema di assicurazione disoccupazione è dato dalla normativa del 2002, che stabilisce sanzioni pecuniarie per le aziende che licenziano dipendenti sopra i 57,5 anni. La sanzione massima può arrivare al 30% del sussidio di disoccupazione calcolato fino al raggiungimento dei 65 anni. Inoltre, a partire dal gennaio 2004, una volta compiuti i 57,5 anni, i disoccupati sono nuovamente obbligati a registrarsi presso gli uffici di collocamento e accettare le eventuali occupazioni per cui sono idonei. Queste nuove disposizioni riguardano sia gli anziani che richiedono il sussidio di disoccupazione che quelli che ricevono le prestazioni sociali minime.

Ulteriori iniziative pubbliche volte a incoraggiare l'occupazione tra i 55 e i 64 anni

A integrazione delle misure per ridurre l'uscita anticipata dal mercato del lavoro, è stata da poco introdotta una serie di iniziative pubbliche volte a promuovere l'occupazione degli anziani. Elenchiamo di seguito le principali.

Normativa sul lavoro a tempo parziale

La legge olandese incoraggia il lavoro part-time a tutte le età. Una serie di riforme, relative alla parità di trattamento degli orari di lavoro (1996), alla flessibilità organizzativa e alla sicurezza in termini di reddito e occupazione (1999), al diritto alla variazione dell'orario di lavoro da parte dei dipendenti (2000) hanno incentivato il lavoro tempo parziale. Grazie a questa promozione, nei Paesi Bassi la percentuale di lavoratori anziani part-time è più alta che in altri Paesi dell'Europa occidentale. Stando all'Indagine sulle forze lavoro nell'Unione Europea, nel 2002 il 43% dei lavoratori olandesi tra i 50 e i 64 anni aveva scelto il tempo parziale, contro il 28% nel Regno Unito, il 22% in Svezia e il 19% nei 15 Stati membri dell'UE (cfr. EUROSTAT, 2004).

Disposizioni fiscali volte a promuovere l'occupazione dei lavoratori anziani

Nel 2001 è stata introdotta una nuova misura per ridurre i contributi sociali per gli ultracinquantenni disoccupati a lungo termine. In precedenza tali riduzioni venivano

concesse solo in caso di assunzione di disoccupati che avessero superato i 57,5 anni d'età.

Nel quadro della pianificazione fiscale del 2002 è stato introdotto un ulteriore incentivo all'occupazione che prevede che i datori di lavoro possano richiedere uno sconto sul premio dell'assicurazione disabilità per i dipendenti che hanno oltre 58 anni. Tale disposizione è volta a favorire il proseguimento del rapporto lavorativo o l'assunzione di dipendenti anziani.

Esistono anche misure in favore degli ultrasessantacinquenni che accettano lavori temporanei. Per esempio, per questa fascia di età le imprese del settore non devono versare i contributi previdenziali, e sono previste facilitazioni fiscali per i lavoratori che affiancano alla pensione anche un reddito da lavoro.

Normativa contro la discriminazione in base all'età

Già con il Programma integrale delle politiche di intervento in favore degli anziani 1995-1998 il governo aveva proclamato la necessità di combattere la discriminazione. A partire dal 1999 ogni discriminazione nell'assunzione, selezione, formazione lavoro, istruzione e promozione del personale è stata proibita. La normativa più recente contro la discriminazione in base all'età (in recepimento di una direttiva EU) è entrata in vigore nel maggio 2004.

Iniziative private a favore del prolungamento della vita lavorativa

Raggiungimento di una transizione flessibile tra lavoro a tempo pieno e pensionamento a tutti gli effetti

Uno degli ostacoli principali al lavoro in età avanzata era rappresentato dalle disposizioni in materia di pensioni, per esempio, la regola comune che prevedeva il calcolo della pensione in base allo stipendio percepito nell'ultimo anno o negli ultimi anni. Nella maggior parte dei contratti collettivi, tale regola ha subito profonde modifiche, per cui oggi le pensioni vengono calcolate sullo stipendio medio di tutta la vita lavorativa. Nel 2002 quasi il 60% dei salariati olandesi era passato al nuovo sistema. In tal modo, la transizione dal lavoro a tempo pieno a un lavoro part time al termine della propria carriera non rappresenta più uno svantaggio. Inoltre si è rafforzata la

possibilità di trasferire i diritti acquisiti da un'azienda all'altra; allo stesso tempo, il governo olandese ha invitato le parti sociali a discutere e sviluppare diverse formule per ridurre l'orario di lavoro al termine della carriera e introdurre un periodo di transizione tra lavoro a tempo pieno e pensionamento a tutti gli effetti.

Una delle opzioni permette a chi ha già compiuto 55 anni di ricevere parte della pensione (anticipata) e percepire un reddito da lavoro a tempo parziale (quarto pilastro), anche dopo il raggiungimento dell'età pensionabile stabilita per legge.

Pianificazione delle carriere ed aspetti ergonomici

In circa il 25% dei contratti collettivi conclusi nel 2001 (contro l'8% nel 2000) la pianificazione delle carriere rappresentava una clausola importante. In questo contesto la formazione continua è diventata un aspetto fondamentale, e non solo per i lavoratori sopra i 55 anni. Dal 1998 **nel settore privato, e dal 1999 anche in quello pubblico, sono previsti sgravi fiscali per le aziende che finanziano la formazione continua, soprattutto se destinata ai dipendenti con più di 40 anni.** Ne è risultato che nei Paesi Bassi la percentuale di dipendenti ultracinquantenni che prendono parte a iniziative di formazione è superiore alla media dell'UE.

Nel contempo, i sindacati hanno promosso il **ruolo di tutor dei lavoratori anziani nella formazione delle nuove leve.**

C'è da aggiungere che molti contratti collettivi prevedono disposizioni volte ad adeguare le condizioni di lavoro alle mutate capacità dei dipendenti dopo i 55 anni (45 anni nel settore della vendita al dettaglio). Al termine della carriera è sempre più frequente e comune cambiare lavoro e vedersi assegnare mansioni meno impegnative o anche più spesso ottenere un lavoro meno faticoso ma meno remunerativo. Spesso sono previste disposizioni specifiche che permettono ai dipendenti anziani di compensare il mancato guadagno mantenendo inalterato il livello delle prestazioni pensionistiche. Sempre più aziende oggi sono consapevoli dell'importanza di adottare misure preventive legate all'ergonomia e al function design.

6. REGNO UNITO

Il sistema pensionistico inglese è complesso e può essere misto: pubblico e privato.

Lo schema pubblico ha due diversi piani: una pensione minima ed una integrativa legata allo stipendio del singolo. Tuttavia il mercato finanziario presenta una vasta gamma di prodotti per il piano individuale in sostituzione di quello integrativo pubblico.

La maggior parte dei lavoratori sostituisce infatti il secondo piano pubblico con quello privato.

Requisiti per il pensionamento.

Attualmente l'età per accedere alla pensione è di 60 anni per le donne e 65 per gli uomini. Durante il periodo 2010 – 2020 gradualmente si realizzerà l'equiparazione a 65 anni per tutti.

La condizione per ottenere il minimo di pensione è di 60 anni per tutti. Anche questa condizione sarà portata a 65 anni nello stesso periodo citato e con le stesse modalità. Le nuove disposizioni per l'erogazione della pensione per entrambe le categorie prevedono che l'erogazione avvenga al compimento dei 65 anni.

Per ottenere l'erogazione della pensione minima statale, il lavoratore deve aver lavorato i 9/10 della sua vita lavorativa (44anni). È possibile avere una pensione ridotta in modo proporzionale al periodo di lavoro a patto che le persone abbiano lavorato almeno il 25% dell'arco temporale previsto, ovvero almeno 11anni.

Modalità di calcolo

La pensione minima pubblica è calcolata su base settimanale ed equivale al 15% dei salari medi. La pensione integrativa può variare tra il 96% ed il 115% della media dei salari della fascia dell'interessato. Per il calcolo si considera la media dei salari della vita lavorativa, ove i primi anni sono aggiornati con degli indici.

La pensione integrativa

Il 48 % dei lavoratori ha abbandonato la pensione integrativa statale ed in sostituzione hanno aderito al piano pensionistico aziendale o a un piano personale sottoscritto con una compagnia assicurativa.

La forma privata è stata introdotta nel 1978 e sostanzialmente modificata nel 1988.

Prepensionamento.

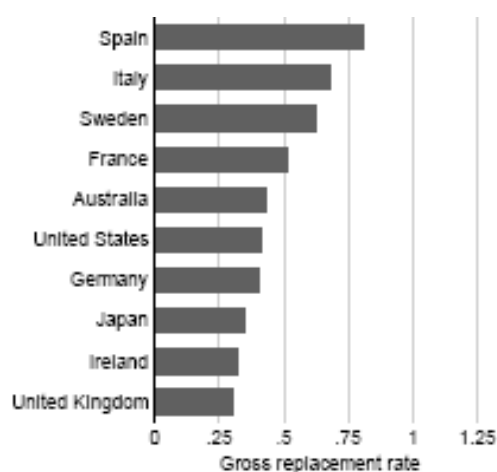
Non è possibile nello schema pubblico.

Pensionamento ritardato

Fino all'aprile 2005 si poteva posporre il pensionamento al compimento dei 70 anni, con un incremento del 7.4% all'anno; ora il tetto è stato abolito e l'incremento è stato portato al 10.46%. La pensione che non è stata erogata viene pagata all'atto del pensionamento. L'importo della pensione è aggiornato con un incremento percentuale pari al tasso della Banca d'Inghilterra più 2 punti.

In conclusione il Regno Unito ha la pensione pubblica più bassa dei 30 Paesi OECD⁵¹.

Tabella 6.1 – Tasso di sostituzione netto in 10 paesi OECD per redditi medi



Source: OECD *Pensions at a Glance*

51 Highlights – UNITED KINGDOM Pensions at a Glance - Public Policies across OECD Countries 2007 Edition (www.oecd.org/els/social/ageing)

Lo stato ha un ruolo veramente marginale, i singoli devono provvedere personalmente alla creazione della propria pensione. Solo così, quando saranno pensionati, potranno disporre di una rendita dignitosa.

Per un individuo che lavora un'intera carriera con un reddito nella media la pensione netta risulta essere solo il 41% del reddito precedente, pari a quasi la metà del tasso di sostituzione netto di Italia e Spagna e comunque con un divario assai rilevante rispetto alla media dei paesi OECD.

In questo Paese i cambiamenti avvenuti dal 1997, spinti dai problemi demografici (riduzione delle nascite e contemporaneamente allungamento della vita), sono stati orientati a migliorare le pensioni delle future generazioni, mentre quasi tutti gli altri paesi hanno tagliato le prestazioni in risposta alla pressione demografica e fiscale. In particolare, I benefici sono aumentati per i redditi più bassi, mentre sono rimasti inalterati per i redditi medi. L'effetto complessivo consiste in un innalzamento del livello medio delle pensioni di circa il 7%. Al contrario, le riforma in Frangia, Germania e Giappone hanno ridotto i benefici di circa il 15-20%.

Un lavoratore inglese per avere una pensione in linea con la media dei paesi OECD deve investire il 7% del suo salario, in un piano pensionistico privato, a partire dall'età di 20 fino al compimento dei 65. Se invece inizia a 30 anni deve accantonare il 10%.

Le statistiche dicono che meno del 50% dei lavoratori aderisce a questi piani, e coloro che li hanno sottoscritti versano mediamente il 9%. Soltanto il 43% della forza lavoro è assicurato da uno schema pensionistico legato alla professione, indicando che molte persone o non hanno mai contribuito oppure lo hanno fatto per periodi di tempo limitati.

7. SVIZZERA⁵²

Il caso svizzero rappresenta una interessante realizzazione di un sistema di previdenza basato su tre pilastri.

La realtà svizzera peraltro non sfugge alle dinamiche demografiche che interessano il l'Europa occidentale. Nonostante la necessità di far aumentare il tasso di occupazione degli anziani, in Svizzera (come nella maggioranza dei Paesi europei), le politiche pubbliche hanno sempre cercato invece di incoraggiare il pensionamento anticipato. Questo fatto può essere spiegato in diversi modi. In primis, la sovraofferta lavorativa in Svizzera è, a differenza di altri Paesi europei, notevolmente alta tra gli anziani. Si potrebbe trattare di una conseguenza della relativa lunghezza dell'orario lavorativo o dell'alto PIL pro capite in Svizzera. Qualunque sia la ragione, i tassi di sovraofferta lavorativa sono cresciuti sensibilmente negli anni Novanta, il che probabilmente ha portato all'aumento (parzialmente non voluto) dei prepensionamenti. Una terza possibile spiegazione è da ricercarsi nel fatto che, rispetto agli altri Paesi industrializzati, l'età pensionabile attuale è elevata.

A differenza degli altri Paesi europei, in Svizzera la tendenza al prepensionamento è emersa veramente solo durante il decennio scorso. Tuttavia i risultati sono piuttosto notevoli: mentre nel 1991 è andato in pensione anticipatamente circa il 20% di tutti gli uomini tra i 62 e i 64 anni e di tutte le donne in età compresa tra 59 e i 61 anni, nel 2000 questo dato è passato a circa il 30%. Al momento, quindi, quasi un terzo dei lavoratori va in pensione anticipatamente.

Ciononostante, la Svizzera è ancora caratterizzata da un alto tasso di occupazione tra i lavoratori anziani: mentre in questo Paese oltre il 70% di tutti gli individui in età compresa tra i 55 e i 65 anni continua a lavorare, il dato corrispondente in Germania fa segnare appena il 38% e in Italia solo il 27,4%. Per gli altri Paesi che confinano con la Svizzera le percentuali sono addirittura inferiori.

⁵²Tratto da: David Dorn e Alfonso Sousa-Poza, *Perché il tasso di occupazione degli anziani in Svizzera è così alto? Un'analisi del sistema di previdenza sociale*, Quaderni Europei sul nuovo Welfare, N. 3, Gennaio 2006, 89-109
OECD, Pensions at a glance – Public policies across OECD countries – 2007

Occorre inoltre notare che in Svizzera l'età di pensionamento effettiva è molto prossima a quella ufficiale, caratteristica in forte contrasto con ciò che avviene in molti altri Paesi (per esempio la Germania), in cui si rilevano forti differenze tra i due valori (cfr. OECD 2003). Secondo un sondaggio condotto in 30 Paesi dell'OCSE (2003), solo l'Islanda e la Norvegia presentano età di pensionamento ufficiali per gli uomini più elevate della Svizzera; 19 Paesi hanno però la stessa età di pensionamento per gli uomini della Svizzera, cioè 65 anni. Ciò che va rilevato in particolare è che in Svizzera l'età di pensionamento effettiva e ufficiale sono pressoché identiche e che, rispetto a quella effettiva, la Svizzera si colloca al sesto posto su 30 Paesi (dopo l'Islanda, il Giappone, il Messico, il Portogallo e la Corea del Sud). Questa situazione indica che, almeno nel confronto internazionale, gli incentivi al pensionamento precoce sono stati relativamente bassi.

I tre pilastri del sistema di previdenza sociale in Svizzera

Nel secolo scorso la Svizzera ha sviluppato un regime generalizzato di previdenza sociale. Sono dieci i sistemi che forniscono appoggio finanziario a coloro che non sono in grado di mantenersi perché il loro reddito da lavoro è insufficiente. Quattro di essi coprono la vecchiaia e l'invalidità (assicurazione pensione, previdenza professionale, assicurazioni invalidità e prestazioni complementari) mentre altri tre riguardano il rischio malattia e infortuni (assicurazione malattie, assicurazione infortuni e assicurazione militare). L'assicurazione disoccupazione e i contributi per il mancato guadagno risarciscono rispettivamente del reddito non realizzato a causa della disoccupazione o del servizio militare. Infine, un'ultima assicurazione federale fornisce gli assegni familiari. La Tabella 1 fornisce l'elenco dei dieci tipi di previdenza sociale in Svizzera, precisandone l'anno di introduzione e il volume di spesa nel 2001.

Nel 2001 la spesa totale per tutti i tipi di assicurazione ammontava approssimativamente a 103 miliardi di franchi svizzeri, cioè circa il 25% del PIL. L'assicurazione pensione di vecchiaia e la previdenza professionale, entrambe parte del sistema di prestazioni previdenziali destinate agli anziani, rappresentavano il 60% della spesa previdenziale globale (Tabella 4.7.1)

Tabella.7.1 - Tipologie di previdenza sociale in Svizzera

Previdenza sociale	Anno di introduzione	Spesa annua in milioni di SFr	% della spesa totale
Assicurazione pensione	1948	29.081	28%
Previdenza professionale	1985	32.900	32%
Assicurazione invalidità	1960	9.465	9%
Prestazioni complementari per gli anziani e assicurazione invalidità	1966	2.351	2%
Assicurazione disoccupazione	1952	3.415	3%
Assicurazione malattie	1914	14.204	14%
Assicurazione infortuni	1918	6.523	6%
Assicurazione militare	102	244	0%
Compensazioni per il mancato guadagno dovuto al servizio militare	1953	694	1%
Assegni familiari	1953	4.359*	4%
Totale		103.236	100%

Fonte: Ufficio federale delle assicurazioni sociali (2002a); Bollier (1997) - * Compresi gli assegni familiari versati direttamente dai cantoni

In Svizzera, lo sviluppo del sistema previdenziale federale risale al 1890, quando un emendamento della costituzione concesse alla Federazione la facoltà di introdurre un'assicurazione contro malattie e infortuni, che furono introdotte separatamente, pur non ancora obbligatorie, come inizialmente stabilito, rispettivamente solo nel 1914 e nel 1918.

Nel periodo tra le due guerre, la grande depressione economica degli anni Venti ostacolò l'ulteriore sviluppo del sistema previdenziale svizzero. Tuttavia, nel corso del ventennio successivo alla Seconda Guerra Mondiale si fecero notevoli passi avanti nella realizzazione dello stato sociale, grazie anche a una crescita economica senza precedenti che facilitò il finanziamento di nuove assicurazioni. L'introduzione dell'assicurazione pensione previdenziale obbligatoria avvenne nel 1948, mentre quella dell'assicurazione disoccupazione nel 1952 e dell'assicurazione invalidità nel 1960.

Nel 1974, un ulteriore emendamento della costituzione gettò le basi di un **sistema di prestazioni previdenziali per la vecchiaia basato su tre pilastri**, una particolarità svizzera che ha ottenuto apprezzamenti positivi da parte delle organizzazioni internazionali. Esso prevede la suddivisione dei servizi previdenziali per la vecchiaia tra le assicurazioni pubbliche, professionali e private. L'assicurazione pubblica federale, che costituisce il **primo pilastro**, è stata istituita nel 1948 allo scopo di coprire le spese minime di sussistenza di tutti i pensionati in Svizzera. Il **secondo pilastro** è

rappresentato dai piani di previdenza professionale. Molte società hanno istituito schemi simili già prima del 1974 al fine di garantire ai dipendenti una pensione di vecchiaia da aggiungere ai vitalizi offerti dall'assicurazione federale. Con una legge approvata nel 1985 la Federazione ha stabilito le linee guida dei piani di previdenza professionale e ha obbligato i datori di lavoro ad assicurare i dipendenti in base ad essi. Il **terzo pilastro** è costituito dai risparmi personali e dalle assicurazioni sulla vita. Al contrario dei primi due, quest'ultimo pilastro non è obbligatorio, ma in questo caso il risparmio beneficia di interessanti esenzioni fiscali.

Inoltre, in linea di principio è possibile continuare l'attività lavorativa e percepire la pensione.

L'assicurazione pensione e la previdenza professionale fanno parte del sistema dei tre pilastri.

In base a questi due sistemi, l'età pensionabile viene definita come la soglia dopo la quale è possibile ricevere una pensione di vecchiaia, influenzando quindi fortemente l'attività lavorativa degli anziani. Prima di raggiungere l'età pensionabile, è possibile sostituire il reddito da lavoro con una pensione di invalidità o con il sussidio di disoccupazione.

L'assicurazione pensione

L'assicurazione pensione obbligatoria mira a coprire le spese minime di sussistenza di tutti i pensionati in Svizzera, mentre è opzionale per gli Svizzeri che vivono all'estero. Essa rappresenta il primo pilastro del sistema previdenziale svizzero. L'assicurazione dà il diritto di ricevere una pensione di vecchiaia dopo avere raggiunto l'età stabilita per legge, che attualmente è di 65 anni per gli uomini e 64 per le donne (dal 2005), anche se il Governo federale intende riportarla a 65 anni entro il 2009.

Il periodo di contribuzione per avere diritto a percepire la pensione completa è pari a 44 anni. Il versamento dei contributi per la pensione pubblica cessa dopo il compimento dei 65 anni. La legge sull'assicurazione pensione stabilisce un vitalizio minimo. Vale la pena ricordare che, a partire dal 1975, quest'ultimo è stata ritoccato solo in base all'inflazione, il che equivale a dire che non si sono verificati aumenti sostanziali. Nel 2003 l'Ufficio svizzero delle assicurazioni sociali stabilì che la pensione minima annuale ammontasse a 12.660 franchi svizzeri (Pensions at a glance – Public policies across

OECD countries – 2007), cifra assai bassa per gli standard svizzeri. Soprattutto nel caso degli anziani che vivono soli, la pensione minima non copre le spese di sussistenza, che lo stesso Ufficio della previdenza sociale ha calcolato in 16.880 franchi svizzeri. Al fine di ottemperare al dettato costituzionale (cioè fare in modo che chi si ritira dal lavoro disponga di una pensione sufficiente a garantire il sostentamento), il divario viene colmato da un piano di prestazioni complementari.

L'importo di ogni singola pensione è stabilito in base al reddito da lavoro medio annuo percepito da una persona tra i 21 anni e l'età pensionabile. Nel caso di chi, a causa degli impegni derivanti dall'educazione dei figli o dall'assistenza prestata a familiari disabili, non abbia lavorato per un certo periodo di tempo, ciascun anno dedicato a tali attività viene calcolato come un reddito fittizio pari a tre volte la pensione minima. In pratica, il meccanismo si applica quasi esclusivamente alle donne. Se nel corso della vita lavorativa il reddito medio annuo eccede i 12.660 franchi svizzeri, si supera la pensione minima. Esiste tuttavia un tetto che limita l'importo massimo delle pensioni al doppio del livello minimo, cioè 25.320 franchi svizzeri. Tale massimale viene versato a chi ha percepito un reddito medio pari almeno a sei volte la pensione minima (75.960 franchi svizzeri e oltre). In questo modo, il regime pensionistico svizzero risulta marcatamente ridistributivo. Ciò fa in modo che il finanziamento del sistema pubblico (a ripartizione) non si trovi nella stessa precaria situazione in cui si trovano i sistemi di altri Paesi.

L'erogazione della pensione è indicizzata al 50% ai prezzi e al 50% al reddito nominale. Sebbene le pensioni di vecchiaia rappresentino evidentemente il servizio principale, questa assicurazione versa pensioni anche a vedove e vedovi, nonché agli orfani, oltre a prevedere contributi speciali agli invalidi anziani.

L'assicurazione pensione è finanziata principalmente dagli assicurati e dai loro datori di lavoro in base a un sistema di ritenute alla fonte (a ripartizione). Sia i dipendenti che i datori di lavoro contribuiscono per il 4,2% dello stipendio, ovvero per l'8,4% in totale. I lavoratori autonomi versano tra il 4,2% e il 7,8% del proprio reddito a seconda del livello di quest'ultimo, mentre il calcolo dei contributi dei disoccupati avviene in base al loro patrimonio finanziario. I contributi federali e cantonali, per lo più ottenuti tassando alcool e tabacco, ammontano a circa un quarto del gettito dell'assicurazione pensione.

Il confronto tra i finanziamenti e le prestazioni del primo pilastro rivela la natura redistributiva del sistema. Sebbene non esista alcun tetto ai contributi all'assicurazione pensione, i vantaggi si limitano a vitalizi relativamente modesti.

Con la decima riforma della legge sull'assicurazione pensione l'età pensionabile è stata anche resa flessibile per entrambi i sessi. Oggi si può iniziare a ricevere la pensione di vecchiaia anche due anni prima di raggiungere il limite previsto per legge. Tuttavia, in questo caso gli importi verranno ridotti in modo neutro su base attuariale. Inoltre dal 1969 gli anziani possono scegliere di ritardare il pensionamento fino a cinque anni (cioè fino ai 70 anni) e conseguentemente ricevere pensioni più alte in seguito. Le due possibilità, quella di posticipare e quella di anticipare la pensione, sono state sfruttate con frequenza diversa. In base alla riforma in atto, dai 59 fino ai 70 anni è possibile ricevere metà della pensione se l'attività lavorativa non supera un certo livello.

Oggi sia i dipendenti che i datori di lavoro sono esentati dal pagamento dei contributi pensionistici sui primi 18.990 franchi svizzeri del reddito annuo del lavoratore. Il principale vantaggio di una simile esenzione è che non comporta costi aggiuntivi per quanto riguarda l'assunzione di lavoratori a tempo parziale, e questo è un aspetto importante se si intende stimolare la domanda di lavoratori anziani. Inoltre i corrispettivi vengono calcolati esclusivamente in base al reddito precedente l'età pensionabile, pertanto la posticipazione non determina pensioni più alte (cioè superiori all'incremento attuariale neutro dovuto al ritardo).

In conclusione, è possibile affermare che, al momento attuale, l'assicurazione pensione in genere riesce a incoraggiare l'occupazione degli anziani fino all'età pensionabile prevista dalla legge.

Previdenza professionale

La legge sul piano di previdenza professionale mira a garantire che, una volta andati in pensione, i dipendenti percepiscano un reddito superiore rispetto agli importi previsti dall'assicurazione pensione e quindi si vedano riconosciuto il tenore di vita cui erano abituati. Si tratta del secondo pilastro del sistema svizzero.

Nel 1985, quando questa legge è stata varata, esisteva già una grande varietà di programmi istituiti su base volontaria dai datori di lavoro, sia pubblici che privati. Di

conseguenza la legge non impose l'unificazione dei programmi previdenziali professionali già esistenti, bensì si limitò a definirne dei livelli minimi. Ne consegue che la previdenza professionale viene ancora gestita in maniera molto decentrata e beneficia di grande autonomia in termini di struttura istituzionale.

La legge dispone che i datori di lavoro assicurino in base a un piano di previdenza professionale i dipendenti in età compresa tra i 25 e i 65 anni il cui reddito annuale ecceda la cosiddetta "deduzione di coordinamento", pari a 25.320 franchi svizzeri. Per i lavoratori autonomi la partecipazione è opzionale.

Sousa-Poza (2003) dimostra che oggi circa il 35% di tutte le donne occupate guadagna meno della deduzione di coordinamento (Tabella 4.7.2), e questa percentuale è rimasta costante nell'ultimo decennio. Quindi, una fetta notevole di lavoratrici non usufruisce della copertura fornita dal secondo pilastro, laddove la percentuale degli uomini è superiore all'80%.

Con il pensionamento gli assicurati possono ricevere un vitalizio che dipende dallo stipendio annuo percepito in precedenza. Più in particolare, la previdenza professionale assicura la parte dello stipendio annuo compresa tra 25.320 e 75.960 franchi svizzeri, cioè il cosiddetto "reddito di coordinamento". Il calcolo della pensione annua, basata sul reddito di coordinamento, è relativamente complicato. La pensione annua massima ammonterebbe a circa 32.000 franchi svizzeri.

L'integrazione tra le prestazioni garantite dalla previdenza professionale e quelle fornite dall'assicurazione pensione conduce a una pensione di vecchiaia totale che varia tra 12.660 (la minima di vecchiaia) e all'incirca 57.500 franchi svizzeri. Il primo e il secondo pilastro del sistema previdenziale svizzero garantiscono così pensioni pari a circa il 75% dello stipendio percepito prima del pensionamento.

I piani di previdenza professionale sono finanziati esclusivamente dai datori di lavoro e dai dipendenti. I tassi di contribuzione sono stabiliti dai fondi stessi e dunque si rileva una grande flessibilità. La legge federale impone solamente che i datori di lavoro contribuiscano approssimativamente per lo stesso ammontare versato dai dipendenti. Secondo l'Ufficio federale di statistica svizzero (2002), in realtà contributi totali versati dai primi superano per il 60% quelli versati dai secondi.

A differenza dell'assicurazione pensione, la previdenza professionale non è fondata sui redditi correnti: i contributi non vengono utilizzati per coprire le spese correnti, ma per pagare pensioni future. Ogni dipendente dispone invece di un conto previdenziale personale su cui vengono versati i contributi e gli interessi annui.

La pensione annua percepita è attualmente pari al 7,2% del saldo di tale conto al momento del pensionamento. Ovviamente il sistema di finanziamento della previdenza professionale è diverso da quello dell'assicurazione pensione: innanzitutto non c'è trasferimento tra generazioni; in secondo luogo, non si verifica neppure alcun trasferimento da redditi alti a redditi bassi. Tutti i contributi del singolo dipendente sono versati su un conto personale su cui si baserà la pensione percepita in futuro.

Un vantaggio che discende dalla differenza nelle modalità di finanziamento dei due regimi assicurativi risiede nel fatto che se dovessero emergere problemi in uno di essi, questi non si ripercuoterebbero negativamente sul sistema nel suo insieme. Di conseguenza, la crescita del numero di pensionati in relazione alla forza lavoro attiva rappresenta una minaccia preoccupante per l'assicurazione pensione, ma non ha effetti così drammatici sui piani di previdenza professionale. Ciò detto, l'allungamento della speranza di vita è un problema anche per il secondo pilastro. Data la voluta mancanza di trasferimento transgenerazionale, la somma delle pensioni versate a una generazione deve essere pari al saldo totale dei versamenti sui conti della previdenza professionale. Per raggiungere un simile equilibrio, il tasso di conversione, che trasforma i conti personali in pensioni annue, è destinato a subire degli aggiustamenti a causa dell'aumento della speranza di vita e nell'arco del decennio 2005-2015 scenderà al 6,8%.

Come avviene nel caso della pensione assicurazione, l'età a cui è possibile ricevere il vitalizio della previdenza professionale è stabilita per legge a 65 anni per gli uomini e 64 per le donne, con un aumento a 65 anni entro il 2009. Generalmente gli schemi pensionistici prevedono di anticipare la pensione fino a 5 anni prima, con una diminuzione della rata annua percepita dello 0,2% per anno.

La maggior parte dei dipendenti aderisce a piani che prevedono un'età pensionabile flessibile, che permette innanzitutto il pensionamento anticipato, ma allo stesso tempo solo in pochi casi viene offerta la possibilità di un posticipo. In linea di principio, è

possibile posticipare fino a 5 anni il pensionamento, con il conseguente beneficio di un incremento della pensione annua dello 0,2%.

Tabella 7.2 - Percentuale di dipendenti assicurati che usufruiscono di un'età pensionabile flessibile

	Donne	Uomini
Età pensionabile flessibile	92,5%	90,6%
Pensionamento anticipato di cinque anni prima del limite dei 62-65 anni	79,7%	89,5%
Pensionamento successivo al limite dei 62-65 anni	23,0%	10,9%

Fonte: Ufficio federale di statistica svizzero (2002). Si noti che i dati sono relativi al 2002, anno in cui l'età pensionabile per le donne prevista per legge era ancora 62 anni. Questa statistica non comprende i piani di previdenza professionale che prevedevano un'età pensionabile diversa da quella stabilita per legge.

Sono state avanzate critiche basate sul fatto che alcuni piani di previdenza professionale potessero abusare delle possibilità di prepensionamento per ragioni connesse a strategie aziendali, in quanto esistono stretti rapporti a livello personale e organizzativo tra queste due realtà giuridiche. In questo contesto, un piano di previdenza professionale potrebbe predisporre incentivi finanziari al prepensionamento se questo dovesse essere nell'interesse dell'azienda. Nel processo, i gestori del piano potrebbero facilmente indirizzare certe riserve finanziarie (o rendimenti superiori al minimo di legge) verso una classe d'età specifica (corrispondente al gruppo che sta andando in pensione) invece di utilizzarle per tutti gli assicurati.

Un aspetto problematico della legge sulla previdenza professionale è dato dal fatto che i contributi si basano sull'età. Più in particolare, i tassi di contribuzione crescono con l'età. Poiché i datori di lavoro devono versare almeno metà dei contributi, questa soluzione implica un costo del lavoro notevolmente più alto nel caso dei dipendenti più anziani, probabilmente scoraggiandone l'assunzione. In alcune aziende, la tendenza a corrispondere stipendi in funzione all'anzianità di servizio fa ulteriormente aumentare il costo del lavoro.

In Svizzera, sono previsti altri due regimi obbligatori che in qualche misura possono intervenire per garantire il sostentamento delle persone anziane: l'assicurazione contro l'invalidità e quella per la disoccupazione.

Assicurazione invalidità

L'assicurazione per l'invalidità garantisce le spese per il sostentamento delle persone che non sono in grado di lavorare a causa di una disabilità. Quando possibile, cerca anche di reintegrare queste persone nel mercato del lavoro.

La copertura dei regimi di assicurazione contro l'invalidità è obbligatoria per chiunque viva o lavori in Svizzera. In caso di invalidità, a prescindere dal fatto che sia stata causata da un incidente, una malattia fisica o mentale o un disturbo congenito, tutti hanno accesso ai servizi assicurativi.

Ai disabili è concesso percepire una pensione di invalidità solo nel caso in cui i tentativi di riabilitazione si siano dimostrati inutili o inefficaci. Di norma, ciò avviene come minimo 12 mesi dopo che si è verificato il problema di salute. Sebbene il diritto alla pensione venga rivisto periodicamente, in molti casi i pagamenti continuano fino a quando l'interessato non abbia raggiunto l'età pensionabile prevista per legge, quando la pensione di vecchiaia si sostituirà a quella di invalidità.

Il calcolo della pensione di invalidità avviene secondo modalità molto simili a quelle della pensione di vecchiaia.

L'assicurazione invalidità è finanziata in parti eguali dagli assicurati, dai datori di lavoro e dalla Stato (sia a livello federale che cantonale). Datori di lavoro e dipendenti contribuiscono ciascuno per lo 0,7% dello stipendio del lavoratore. Gli autonomi versano il 4% del reddito e chi non percepisce alcun reddito da lavoro contribuisce in base al proprio patrimonio finanziario. La federazione copre il 37,5% delle spese assicurative, i cantoni il 12,5%. Lo schema per il finanziamento dell'assicurazione invalidità è analogo a quello utilizzato per l'assicurazione pensione. Anch'esso si basa su un sistema di ritenute alla fonte che può risentire fortemente dell'invecchiamento della popolazione, soprattutto perché l'invalidità dipende dall'età. L'assicurazione invalidità non sembra promuovere il pensionamento anticipato in maniera sistematica.

Assicurazione disoccupazione

L'assicurazione disoccupazione versa sussidi in favore dei disoccupati e ne promuove il reinserimento nel mercato del lavoro.

Sebbene sia stata approvata una prima legge sull'assicurazione disoccupazione nel 1952, si è dovuto attendere fino al 1984 affinché in Svizzera essa divenisse obbligatoria per tutti i dipendenti. I lavoratori autonomi continuano a non essere assicurati.

Un disoccupato che vive in Svizzera, ha completato l'istruzione obbligatoria e non ha ancora raggiunto l'età pensionabile stabilita per legge ha diritto a ricevere un sussidio di disoccupazione se ha versato i contributi all'assicurazione pensione per almeno un anno nel biennio precedente. La disoccupazione può essere piena o parziale, nel qual caso il disoccupato sta cercando un'occupazione part-time oppure un lavoratore a tempo parziale cerca un impiego a tempo pieno.

Oltre a fornire un sussidio finanziario giornaliero, l'assicurazione disoccupazione si attiva sul mercato del lavoro e mette in atto una gamma di azioni che miglioreranno la capacità di reinserimento da parte del disoccupato, dalla copertura dei costi dell'istruzione superiore e all'offerta di programmi di formazione professionale, all'aiuto per mettersi in proprio. Il prerequisito per partecipare a qualsiasi iniziativa legata al mercato del lavoro è il consenso dell'ufficio di collocamento.

L'assicurazione disoccupazione è finanziata quasi esclusivamente dai dipendenti e dai datori di lavoro secondo un sistema basato sul reddito corrente.

I lavoratori con almeno 55 anni di età possono ricevere il sussidio per un massimo di 520 giorni, a differenza della maggioranza dei disoccupati per i quali il numero massimo di sussidi giornalieri versati è 400. In questo modo, come ha evidenziato il Governo federale, si fa fronte al fatto che gli anziani incontrano difficoltà maggiori nel trovare un nuovo lavoro. Tuttavia, il Governo federale avrà la facoltà di aumentare la soglia massima di ulteriori 120 sussidi giornalieri per i disoccupati cui mancano meno di quattro anni al raggiungimento dell'età pensionabile prevista per legge.

Conclusioni

È possibile sostenere che la sicurezza sociale svizzera in genere non offre particolari incentivi al pensionamento anticipato. Si tratta di una differenza evidente rispetto ai sistemi previdenziali in vigore in altri Paesi europei, i quali hanno visto nel prepensionamento un'arma per combattere la disoccupazione. Va da sé che proprio il fatto che il sistema svizzero non abbia sviluppato simili incentivi rappresenta un punto di forza che ha contribuito notevolmente all'alto tasso di occupazione tra gli anziani in

Svizzera. Occorre però ricordare altre cause, che differenziano la Svizzera dagli altri Paesi:

- Tassi di disoccupazione contenuti: negli ultimi decenni la Svizzera in genere ha avuto pochissimi problemi occupazionali. Persino durante la peggiore recessione dagli anni Trenta, quella degli anni Novanta, il tasso massimo di disoccupazione ha raggiunto solo il 5,2% (nel 1997). Ne consegue che la Svizzera non è mai stata sottoposta alla stessa pressione degli altri Paesi europei a stimolare i pensionamenti anticipati per combattere la disoccupazione.
- Mancanza di manodopera qualificata: coerentemente con quanto esposto sopra, la Svizzera in passato si è sempre trovata ad affrontare una mancanza di manodopera qualificata. Il bacino dei lavoratori anziani svolgeva quindi il ruolo di riserva di competenze professionali. In questo contesto è anche interessante notare che in Svizzera i lavoratori anziani continuano in gran parte a seguire percorsi di aggiornamento. In effetti, secondo recenti studi per i 50-60enni la disponibilità a seguire corsi di formazione (finanziati dai datori di lavoro) è la medesima dei 30-40enni.
- Scarsa protezione giuridica del lavoro: Secondo l'OCSE (1999) la Svizzera evidenzia il livello di protezione giuridica del lavoro più basso tra i Paesi dell'Europa continentale. Se ne potrebbe dedurre che ciò introduce una certa flessibilità per i datori di lavoro, che possono assumere anche soggetti anziani.

Questi fattori consentono alla Svizzera di mantenere uno dei più elevati tassi di occupazione dei lavoratori anziani tra i Paesi industrializzati.

CAPITOLO 5 – PROPOSTE E LINEE DI INTERVENTO

1. POLITICHE DI SISTEMA E STRATEGIE AZIENDALI DI AGE MANAGEMENT: UN PROCESSO INTEGRATO DI GESTIONE DEL CAMBIAMENTO A DIVERSI LIVELLI DI INTERVENTO

Le proposte di intervento sulla problematica del lavoro delle classi di età mature e anziane si pongono necessariamente su diversi livelli, quello delle politiche pubbliche (europee, nazionali e regionali) e quello delle organizzazioni che operano come datori di lavoro. Alla fine è in gioco la possibilità di mutamenti rilevanti nei modelli di comportamento di imprese e lavoratori.

Nell'analisi sviluppata da Reborà (2005) si portava già l'attenzione sul fatto che troppo spesso i due livelli di intervento, del complessivo sistema sociale ed economico e delle singole aziende ed organizzazioni, vengono considerati separatamente, secondo un taglio di analisi economico, sociologico e demografico, il primo, nell'ottica manageriale ed aziendale, il secondo. E si sosteneva che "una considerazione congiunta di entrambi questi spazi di azione può notevolmente migliorare l'efficacia realizzativa delle linee di intervento adottate. Infatti, gli interventi e le misure strutturali non hanno necessariamente un effetto automatico su decisioni e comportamenti attivati a livello micro, in quanto è pure presente la possibilità che lo stimolo venga respinto e determini quindi l'irrigidimento in schemi di comportamento di tipo burocratico, oppure sia trattato e gestito in base a schemi concettuali inadeguati. Il loro impatto è filtrato dalla cultura degli attori. Il porsi quindi un problema di coerenza e di relazione tra condizioni di sistema e linee di azione a livello aziendale spinge a preoccuparsi degli effetti sinergici e di rafforzamento tra le misure che intervengono ai due livelli. Alla fine, il successo delle politiche di sistema dipende dal riscontro che le stesse riescono ad avere

nella manovra di variabili soft nell'ambito delle organizzazioni che operano alla base; è il *fine tuning* operato dai manager che consente di realizzare un effettivo beneficio associandolo a un vissuto positivo delle persone coinvolte”.

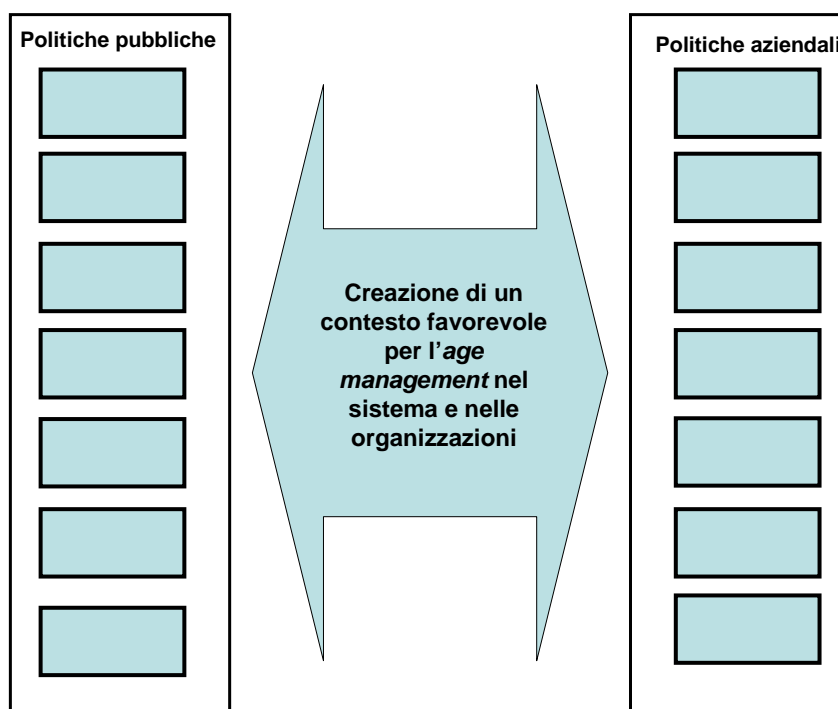
Quest'impostazione trova ora conferma in ulteriori autorevoli fonti, come il già citato rapporto *Ageing and employment* (Warwick University- Economix Munich, 2006), che raccomanda lo sviluppo di approcci “olistici” di age management, che riconoscano l'interdipendenza tra diversi tipi di misure, oppure anche l'impostazione promossa dai “Quaderni europei sul nuovo welfare – svecchiamento e società” che insiste sia sull'approccio olistico, sia sulla necessità di politiche economiche coordinate, sostenendo “non solo che le politiche socioeconomiche necessitano del corretto coordinamento, ma che devono prendere atto anche della gestione dell'età a livello aziendale e della nuova configurazione del ciclo biologico” (Reday, Mulvey, 2007).

Nell'ottica che si propone, ci si lascia alle spalle definitivamente un'idea della questione dei lavoratori over 50 (o 55, o 60) come fattore di crisi, o di disagio sociale, o di costi economici non sostenibili, che occorre rimuovere o comunque curare con interventi reattivi di vario tipo, con politiche mirate, con finanziamenti specifici.

Si evidenzia invece che la questione può essere reinterpretata come asse portante di una vera politica del nuovo welfare in Europa, nei termini di *saper conquistare e valorizzare il grande capitale umano del “dopo 60 anni”*, affrontando il tema non tanto dell'invecchiamento, ma dell'allungamento del ciclo di vita, e quindi entrando in una frontiera dove si comincia “a preparare il futuro” (Giarini, Tagliabue, 2007).

È in questo quadro concettuale che si comprende pienamente come le politiche generali possono ottenere risultati se riescono a operare in logica multi-agenzia, per arrivare a influenzare e stimolare le strategie di *age management* al livello delle organizzazioni e le scelte e i modelli di comportamento individuale delle persone (Fig. 1.1).

Fig. 1.1 – Age management e rapporto tra politiche pubbliche e politiche aziendali



Fonte: nostra elaborazione

La Fig. 1.1 evidenzia il rapporto di reciproca influenza tra lo spazio delle politiche pubbliche o di sistema e quello delle politiche e degli interventi aziendali nel costruire un contesto favorevole per un age management come asse portante di nuove politiche sociali e del lavoro.

2. LE POLITICHE DI SISTEMA

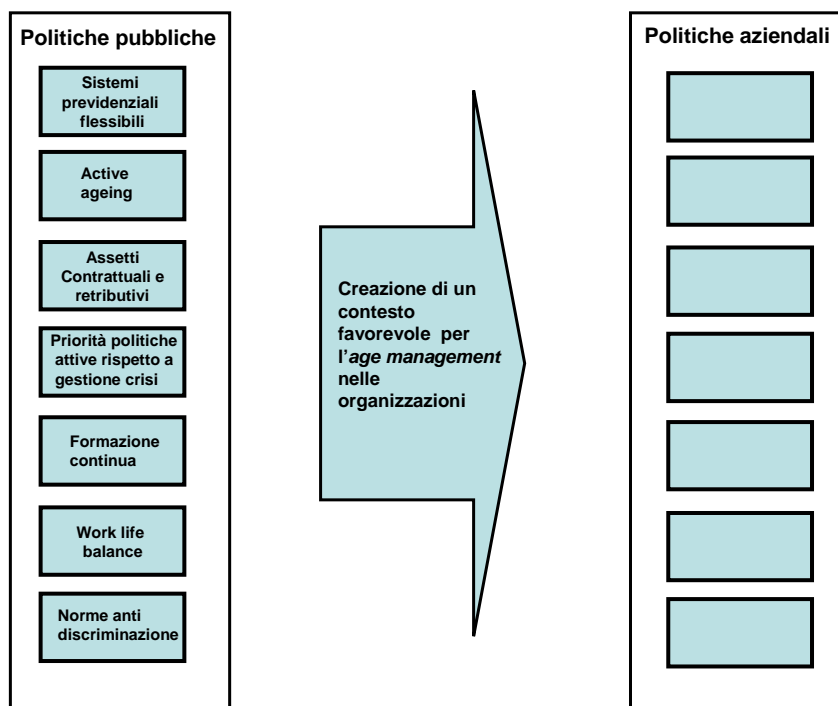
Il ruolo dell'intervento pubblico e quindi quello delle politiche economiche e sociali concertate anche con gli altri attori che rappresentano interessi, può essere quello di promuovere e facilitare nuove soluzioni, rimuovendo vincoli e aprendo spazi per le iniziative e le scelte autonome dei soggetti che operano nelle diverse organizzazioni.

La popolazione che ha superato, o che si avvia a superare, la soglia dei 50 anni di età è molto eterogenea, soprattutto se considerata negli aspetti che riguardano il rapporto con l'attività lavorativa. Il risultato perseguito di un aumento sostanziale del tasso di attività riferito a questa popolazione, in conformità agli obiettivi stabiliti a livello europeo, non è quindi raggiungibile attraverso politiche uniformi e generalizzate ma richiede per forza di cose un approccio flessibile, che adotti una molteplicità di strumenti ben mirati rispetto a situazioni, contesti, esigenze tra loro molto differenti.

Le aree di intervento coinvolte sono molte. L'ipotesi è che possa realizzarsi un circolo virtuoso che comprende quantomeno i seguenti orientamenti a livello di politiche di sistema (v. Fig. 2.1):

1. sistemi previdenziali che favoriscano la flessibilità, con riferimento a età di pensionamento, forme di pensionamento parziale, modalità di cumulo dei redditi
2. interventi e politiche sanitarie orientate all' *active ageing*
3. nuovi assetti contrattuali e retributivi che favoriscano il prolungamento dell'attività lavorativa anche con modalità differenziate
4. La preferenza per politiche attive del lavoro rispetto alla gestione delle crisi (modalità di gestione delle crisi occupazionali che ne circoscrivano gli effetti negativi, senza indebolire le altre politiche di valorizzazione del lavoro)
5. sviluppo della formazione continua per tutte le fasce di lavoratori e in tutte le fasi della vita professionale
6. traduzione delle norme legislative antidiscriminazione in provvedimenti di valenza operativa
7. la promozione dell'equilibrio vita-lavoro

Fig. 2.1 – Politiche di sistema per creare un contesto favorevole all'age management nelle organizzazioni



Fonte: nostra elaborazione

Sulla base di questo insieme coordinato di politiche si pone anche l'esigenza di sviluppare interventi di comunicazione e promozione di un clima generale d'opinione favorevole all'active ageing e alla valorizzazione dei lavoratori delle classi di età mature e anziane.

2.1 Le politiche previdenziali e la flessibilità: età di pensionamento, forme di pensionamento parziale, cumulo dei redditi

L'intervento sulle problematiche del lavoro per l'età matura e anziana chiama in causa naturalmente le politiche previdenziali con tutte le note implicazioni economiche

inerenti la sostenibilità dei trattamenti pensionistici di fronte al prolungamento della vita e alle diverse proporzioni tra classi di età.

Quasi tutte le recenti riforme pensionistiche dei paesi dell'Europa allargata affrontano l'incremento dell'età media della popolazione attraverso l'innalzamento dell'età pensionabile, prevedendo anche incentivi al posticipo del pensionamento e varie forme di promozione della vita lavorativa fino ad età più avanzate. In questo scenario, l'introduzione di elementi di flessibilità è importante perché risponde a esigenze di scelta individuale offrendo margini di manovra a coloro che vogliono anticipare o ritardare l'uscita dal mondo del lavoro rispetto all'età di riferimento stabilita come standard "legale".

La flessibilità nel pensionamento consente al lavoratore diverse possibilità di scelta, distinguendo in particolare (Fornero, Monticane, 2007) la flessibilità nel momento del pensionamento e quella riguardante l'importo di pensione ricevuto. Al di là della "flessibilità dell'età pensionabile" è interessante l'istituto del "pensionamento parziale" che consente il proseguimento dell'attività lavorativa cumulando per un certo periodo la corresponsione di una parte della pensione con lo stipendio derivante da un'attività lavorativa part time.

Il sistema italiano, di fatto penalizza lo svolgimento di un'attività lavorativa dopo una certa età. L'ammontare di pensione nelle esperienze europee è in genere inversamente proporzionale al numero di ore lavorate o direttamente legato al reddito da lavoro perso a causa della riduzione di orario. Anche dove tale rapporto non sia proporzionale — ad esempio in Francia — il lavoratore può comunque scegliere, all'interno di diverse fasce orarie, per quanto tempo dedicarsi all'attività lavorativa e quanto ad attività ricreative. Come nel caso della flessibilità relativa all'età, è possibile un pensionamento graduale, ma generalmente è limitato a una determinata fascia di età.

La flessibilità al pensionamento consente di adattare le regole universali di un sistema pensionistico alla vasta casistica di esperienze e preferenze individuali e delle condizioni lavorative e familiari. Inoltre contribuisce alla sostenibilità finanziaria del sistema attraverso l'innalzamento dell'età effettiva di pensionamento se introduce incentivi appropriati, incoraggiando carriere lavorative più lunghe e disincentivando uscite precoci dal mercato lavoro. La facoltà di raggiungere gradualmente la cessazione completa dell'attività lavorativa attraverso schemi di pensionamento parziale richiede

tuttavia che analoga flessibilità caratterizzi l'organizzazione del lavoro, soprattutto nel consentire rapporti di lavoro a tempo parziale ai lavoratori anziani.

Occorre comunque evitare di definire modelli troppo rigidi e pensati in astratto, prescindendo dalle preferenze espresse dagli interessati. In Italia la propensione generale a continuare l'attività non è positiva; per incentivare le imprese a offrire questa condizione si rischia di scoraggiare ulteriormente il lavoratore. Il compito delle disposizioni normative e degli assetti istituzionali e contrattuali della previdenza è di offrire agli interessati un ventaglio di possibili soluzioni, fra le quali sia possibile concordare e scegliere quelle più adatte .

Così, per esempio, una rilevazione fatta negli USA mostra la preferenza della maggioranza dei lavoratori per l'alternanza tra cicli di pieno e intenso impegno lavorativo e periodi di totale disimpegno dal lavoro (Concours Group, 2005). Ciò contraddice il modello del tempo parziale generalizzato per gli anziani e almeno postula una modalità di realizzazione diversa da quella normalmente proposta.

A questo fine giova sicuramente la disponibilità di una gamma ampia di istituti contrattuali contrassegnati dalla flessibilità. Ma l'aspetto decisivo è ampliare le possibilità di scelta dei soggetti che sono alla fine i più diretti interessati: i lavoratori e le imprese.

Nell'ambito dei *focus group* realizzati, diversi interlocutori hanno insistito in particolare sulla questione del cumulo dei redditi e quindi sull'esigenza di evitare che la combinazione di attività di lavoro con la pensione avvenga con modalità "sommerse" che producono un sistema perverso di incentivi che alla fine gioca contro la sostenibilità del sistema.

2.2 Interventi e politiche sanitarie orientate all'active ageing

Una maggiore flessibilità dei sistemi previdenziali può produrre effetti importanti nella direzione desiderata se è sostenuta da un'efficace promozione dell'active ageing. Questo concetto è stato definito dall'organizzazione Mondiale della Sanità come "processo di ottimizzazione delle opportunità per la salute, la partecipazione e la sicurezza al fine di

rafforzare la qualità della vita delle persone che invecchiano. Se l'età può dar luogo a un'esperienza positiva, una vita più lunga deve essere accompagnata da continue opportunità di salute e sicurezza". In questo quadro la percentuale delle persone oltre i 65 anni che lavorano è considerato un indicatore fondamentale di successo per una politica di *active aging*.

L'Assemblea Mondiale della Salute, organo decisionale della World Health Organization (WHO), si è riunita dal 16 al 25 maggio 2005 a Ginevra, dove ha adottato la risoluzione "Rafforzare e promuovere l'invecchiamento attivo e sano". La risoluzione chiede alla commissione recentemente costituita di considerare la questione dell'invecchiamento sano e attivo e di inserirla tra le raccomandazioni politiche previste per il 2008. La stessa risoluzione chiede urgentemente agli Stati membri del WHO di promuovere in modo decisivo le misure a favore dell'invecchiamento attivo.

Il ruolo delle politiche sanitarie è importante per l'azione per la prevenzione e la tutela dei rischi di malattie e della perdita di capacità funzionali sul lavoro. Si tratta di interventi sicuramente sinergici con quelli sulla struttura previdenziale e sull'invecchiamento attivo: tale tematica si vale ormai di un'evoluzione importante sul piano concettuale, promossa da organismi internazionali come la stessa WHO, nel cui ambito è stata realizzata una classificazione internazionale denominata *Functioning, Disability and Health* (ICF), che codifica secondo schemi innovativi e condivisi a livello mondiale una problematica che non si vuole più affrontare nei termini tradizionali della disabilità o dell'handicap. Si parla quindi in questo senso di funzionamento umano, considerato in relazione a funzioni e struttura del corpo, attività e partecipazione ai diversi contesti di appartenenza. Si cerca così di ricondurre queste problematiche dalla sfera medica a quella sociale, dal singolo individuo al contesto di inserimento, da una questione di minoranze a un interesse generale, da una visione di causalità lineare a un modello dinamico e interattivo, dalla logica di adattamento individuale a quella di cambiamento sociale.

Nuovi assetti contrattuali e retributivi

Le politiche e gli assetti contrattuali dei diversi settori di attività e le conseguenti ricadute sulla dinamica della retribuzione hanno un forte impatto sulle politiche di invecchiamento attivo e possono soprattutto porre ostacoli rilevanti alla valorizzazione dei lavoratori senior.

C'è infatti una forza di inerzia che porta all'incremento dei salari in ragione dell'anzianità, indipendentemente dall'effettiva produttività o contributo offerto, producendo una inappropriata struttura età- salari che incentiva il ritiro precoce più che la estesa working life. Ciò si traduce in un disincentivo per le imprese a trattenere in servizio questi lavoratori. E, dal punto di vista di questi ultimi, scoraggia l'accettazione di nuovi impieghi e utilizzi anche se coerenti con l'effettiva competenza.

Occorre invece in qualche modo sfidare la strategia di *seniority based approach* nella contrattazione che si rivela controproducente in quanto incoraggia l'uscita precoce.

Per superare tale inerzia non basta il superamento degli automatismi formali legati all'anzianità, cosa che è ormai avvenuta in molti contratti collettivi di lavoro, perché di fatto lo stesso tipo di progressione salariale si riaffaccia utilizzando altri istituti, come i passaggi di qualifica e a volte gli stessi incentivi o premi di produttività aziendale. Lo stesso *bonus* fiscale offerto in Italia a chi ha continuato a lavorare avendo i requisiti per il pensionamento ha configurato in effetti un premio eccessivo per il fattore età, del tutto indipendente dal contributo produttivo offerto e che quindi squilibra il sistema delle retribuzioni "di fatto" in un senso non positivo dal punto di vista culturale.

Occorrerebbe in questo senso pensare a nuovi e più coraggiosi strumenti che motivino i lavoratori anziani ad accettare retribuzioni meno elevate, eventualmente combinate a vantaggi di altra natura.

Il lavoratore in sostanza entrerebbe in un nuovo regime d'impiego definito in relazione alle caratteristiche della sua fascia di età.

Una volta definiti i possibili modelli contrattuali, devono essere gli interessati ultimi a deciderne le modalità di applicazione. Fino a che sono gli attori della contrattazione collettiva a definire le modalità applicative, come avviene per esempio normalmente nei

casi di ristrutturazione aziendale, risulta gravemente sacrificato lo spazio per le scelte dei soggetti.

Alla fine dovrà essere la contrattazione individuale l'ambito opportuno per definire volta per volta le forme più corrette e quindi personalizzate per realizzare il prolungamento o l'estensione dei rapporti di lavoro nell'età che in passato veniva considerata del post lavoro.

Due questioni fondamentali emergono alla fine, in relazione ad assetti contrattuali e retributivi idonei a valorizzare i lavoratori maturi e anziani.

In primo luogo si tratta di ottenere una maggiore considerazione dei diritti individuali, rispetto a quelli collettivi, tradizionalmente posti al centro dell'attenzione delle parti sociali, oltre che del legislatore. Anche nei focus group si è affermato che vi è oggi consapevolezza che soluzioni uniformi determinano ingiustizie quando incidono su persone in condizioni molto diverse, ma questo deve tradursi in un maggiore riconoscimento dei diritti della persona anche nelle politiche e nelle prassi contrattuali.

In secondo luogo, si tratta di orientare i sistemi retributivi verso il concetto di remunerare le prestazioni, nel senso del contributo alla produttività e alla qualità dei risultati ottenuti. Questa indicazione emerge del resto nel contesto di tutte le esperienze europee esaminate ed ha trovato riscontri nei nostri focus group.

I due aspetti sottolineati ben si combinano, in quanto uno stretto collegamento tra retribuzione e produttività effettiva è condizione fondamentale per sostenere una tutela delle prerogative individuali nell'ambito dei sistemi contrattuali.

2.4 La preferenza per politiche attive del lavoro rispetto alla gestione delle crisi

Molti degli interventi nel corso dei tre focus group condotti hanno portato l'attenzione sullo spostamento dalle politiche passive alle politiche attive del lavoro: occorrono interventi in forma adeguata durante la vita attiva del lavoratore in modo da agire in via preventiva. In assenza di questi interventi diviene difficile contrastare l'espulsione dei lavoratori anziani come conseguenza delle crisi d'impresa, con gli ammortizzatori

sociali destinati a facilitare soluzioni socialmente sempre meno convenienti. È nel quadro delle politiche attive che si pone l'esigenza di intervenire sull'eccesso di istituti che favoriscono l'uscita dall'attività lavorativa, come cassa integrazione, mobilità, prepensionamenti e incentivi aziendali per uscite precoci. Ad essi si fa ricorso, spesso, in concomitanza all'assunzione di lavoratori più giovani mediante contratti a tempo determinato o atipici.

L'evoluzione degli ultimi anni sta portando gli interventi sul mercato del lavoro ad un ripensamento degli obiettivi e al decentramento delle responsabilità e delle strutture che ne governano la realizzazione. Il quadro delle politiche attive prevede l'abbandono degli interventi indifferenziati e burocratici per ricercare un maggiore adattamento alle realtà locali e una maggiore personalizzazione.

Un nuovo quadro di politiche attive richiede il perfezionamento della riforma delle strutture pubbliche che intervengono sul mercato del lavoro, dato che i tradizionali servizi per l'impiego offrono scarso contributo nella direzione auspicata e questo vale anche per le esperienze di loro riorganizzazione in chiave più aggiornata. Stanno emergendo però forme di azione di rete, che vedono i diversi attori istituzionali, associativi e imprenditoriali presenti in aree territoriali omogenee confrontarsi sistematicamente e affrontare anche le situazioni di crisi aziendale o settoriale con la ricerca di soluzioni ad hoc. È probabilmente questa la via da percorrere, con il supporto di tecnostrutture più qualificate per sostenere anche sul piano delle soluzioni tecniche l'iniziativa politica e la capacità di relazione di cui alcuni di questi attori stanno dando prova.

La recente riforma lombarda (L.R. 28 settembre 2006 n. 22) opera un passo importante in questa direzione, orientandosi verso un sistema di servizi che fa perno sulla persona e su formule di finanziamento che favoriscono la personalizzazione degli interventi e il rafforzamento della capacità di scelta degli individui. Se si riuscirà a dare stabilità al sistema di servizi e a monitorare adeguatamente gli esiti, questo tipo di innovazioni che potrà concorrere a spostare decisamente l'asse degli interventi verso l'azione preventiva. In corrispondenza occorre naturalmente modificare l'approccio alle situazioni di crisi aziendale, così frequentemente risolte attraverso l'anticipo del pensionamento per fasce estese di lavoratori. In questo campo, l'intervento pubblico e la conseguente erogazione di risorse non si giustifica più per il mero sussidio dei lavoratori in esubero e dovrebbe

riorientarsi a forme di riqualificazione e reinserimento. Solo in casi limitati e per fasce di lavoratori poco qualificati e difficilmente qualificabili si può giustificare ancora l'utilizzo di forme di pre-pensionamento.

Il recente protocollo⁵³ tra Governo e parti sociali su “Previdenza, lavoro e competitività per l'equità e la crescita sostenibile” punta a una riforma degli ammortizzatori sociali accompagnata da “un generale miglioramento, in stretto raccordo con le Regioni e Province, delle politiche attive del lavoro da perseguire attraverso il potenziamento delle reti dei servizi per l'impiego...”. In questo quadro si prospetta anche la predisposizione di un “Piano nazionale per l'invecchiamento attivo”. Il documento insiste ancora sul coordinamento tra le varie istituzioni e agenzie coinvolte, sulla concertazione tra le parti sociali anche a livello territoriale e sul ruolo fondamentale dei servizi pubblici per l'impiego. Resta l'impressione che non si riesca a dipanare la matassa di un groviglio di azioni e interventi di breve respiro propri di un contesto frammentato e confuso. Abbiamo già indicato che l'opinione prevalente degli esperti consultati è che i servizi per l'impiego non riescano anche nei casi migliori ad agire come riferimento territoriale efficace per le politiche attive. Ci sembra vada sottolineata l'esigenza di un ambito strutturale più solido e forte, che potrebbe essere rappresentato dalle Regioni, per una regia delle politiche attive finalizzata ad ampliare le opportunità di scelta ai soggetti di base, imprese e lavoratori, puntando ad una loro più piena responsabilizzazione.

2.5 La promozione di un sistema efficace di formazione continua

Per aumentare la partecipazione al lavoro della popolazione anziana e favorire l'invecchiamento attivo, la formazione continua può naturalmente svolgere un ruolo importante. Tutti i documenti richiamati in precedenza includono la formazione tra i principali strumenti delle politiche attive e comunque enfatizzano le esigenze di coordinamento tra formazione, incentivi, sostegni e altri interventi.

⁵³ Il protocollo, firmato il 23 luglio 2007, raccoglie in modo organico e secondo le priorità di politica economica le azioni del Governo e delle parti sociali per raggiungere gli obiettivi della crescita sociale

In relazione alle classi di età mature e anziane, abbiamo già visto che si può assumere che l'incremento dell'età comporti il sorgere di difficoltà nell'apprendimento. Tuttavia, le ricerche disponibili mostrano che i processi formativi non costituiscono una realtà omogenea. L'efficacia della formazione rispetto alle fasce d'età anziane è quindi variabile, in quanto condizionata dall'esperienza del lavoratore e dalla finalizzazione verso un progetto personale (Behaghel, 2005). La scarsa propensione delle imprese a investire in formazione rivolta ai lavoratori senior è un dato di fatto; ma non mancano casi in cui questo è stato fatto con successo. In particolare, i dati relativi al sistema francese evidenziano che nelle imprese più innovative in materia di organizzazione e in quelle più informatizzate l'accesso alla formazione tende ad aumentare per tutte le classi di età dei lavoratori (Behaghel, 2005). E questo tipo di formazione sembra avere un rendimento positivo che non penalizza i più anziani: i senior mostrano qualche difficoltà in più rispetto ai giovani solo in tema di formazione informatica, dove è evidente il loro svantaggio di partenza. Ciò rimanda comunque agli interventi a livello aziendale di cui si dirà più avanti.

In linea generale l'attivazione di processi sistematici di formazione permanente, rivolti verso tutte le classi di età presenti nel mondo del lavoro, contribuisce a creare un clima ed un contesto favorevole all'apprendimento. In tutte le esperienze europee di successo, le politiche attive del lavoro hanno saputo usare intensamente lo strumento della formazione.

L'abitudine a momenti formativi connessi all'attività lavorativa, se acquisita in gioventù, dovrebbe avere un'influenza positiva anche per la capacità di apprendimento una volta entrati nell'età matura e anziana.

Concetti di questo tipo iniziano ad essere recepiti dalla legislazione più innovativa, come è avvenuto in Lombardia, con la già citata L.R. 28 settembre 2006 n. 22 che sancisce il diritto di ogni lavoratore alla formazione professionale lungo tutto l'arco della vita. Su questo sfondo programmatico, la Regione ha avviato un piano di sostegno, attuabile anche attraverso l'incentivo all'assunzione, dei piani d'intervento aziendali finalizzati al reinserimento nel lavoro di persone con età superiore ai quarantacinque anni che siano prive di occupazione o che siano coinvolte in procedure regionali per la gestione delle crisi occupazionali.

È chiaro che nel breve la formazione può essere strumento di progetti mirati, destinati anche ad affrontare situazioni di emergenza o di crisi. Nel corso dei focus sono stati sottolineati i limiti di questo utilizzo della formazione, il cui ruolo si confonde con quello dell'addestramento. Il pieno potenziale della formazione si dispiega solo quando abbraccia l'intero arco della vita lavorativa e svolge quindi un'azione preventiva rispetto ai problemi di mantenimento dell'occupazione.

Il settore della formazione continua conosce in Italia una situazione di forte ritardo rispetto a paesi come Francia e Germania che hanno in atto da tempo iniziative strutturate e sistematiche. Negli ultimi anni si sono compiuti progressi importanti sul piano dell'individuazione di risorse a sostegno della formazione permanente, soprattutto attraverso i fondi interprofessionali. Tuttavia, forti riserve vengono espresse sulla validità dei programmi in atto. Nei focus group l'opinione prevalente dei partecipanti ha evidenziato come gran parte della formazione finanziata attraverso fondo sociale europeo e fondi interprofessionali si traduca più in un sostegno a enti di formazione e formatori che non in una risposta alle esigenze di imprese e lavoratori. Del resto, anche il livello di consapevolezza dei datori di lavoro sembra piuttosto limitato ed ha finora agito come un freno sulle potenzialità dei nuovi strumenti che richiederebbero un ruolo guida delle stesse aziende nella progettazione degli interventi formativi.

La promozione di un sistema formativo più efficace e più orientato a sostenere l'evoluzione culturale e professionale della forza lavoro, con riferimento a tutte le fasce di età, diventa un requisito fondamentale, necessario anche per sostenere le politiche attive del lavoro e le altre linee di intervento indicate.

2.6 La traduzione delle norme legislative antidiscriminazione in provvedimenti di valenza operativa

L'Unione Europea ha voluto tutelare, con la Direttiva n. 78 del 2000, la parità di trattamento in materia di occupazione e condizioni di lavoro, estendendo in termini specifici il campo dei motivi di discriminazione vietata anche alla religione, alle convinzioni personali, all'handicap, all'età ed alle tendenze sessuali.

Il principio generale fissato dalla Direttiva europea vieta di fare oggetto di qualsiasi forma di discriminazione diretta, indiretta o di molestia, un lavoratore, o un'intera categoria di lavoratori, per il solo fatto che la loro età sia minore o maggiore di quella di altri lavoratori.

L'inserimento dell'età fra i motivi di discriminazione vietata è una scelta dettata dalla volontà di preservare le categorie dei lavoratori in giovane età da una parte, e quelli in età avanzata dall'altra, dal rischio di essere discriminati nel lavoro per il solo fatto di trovarsi in una condizione di diversità anagrafica rispetto a quella che viene considerata l'età standard del lavoratore medio.

Parallelamente, l'esigenza di dare più equilibrio al mercato del lavoro sotto il profilo sia dell'occupazione che della tutela di alcune categorie definite deboli, ha spinto il legislatore europeo ad inserire una deroga al divieto generale di discriminare in base all'età per effetto della quale viene delineata una sorta di fascia protetta in cui disposizioni di legge che prevedano disparità di trattamento basate sull'età potranno dirsi legittime.

Gli Stati membri dell'Unione, secondo il disposto della Direttiva n. 78/2000, possono approvare norme in cui si preveda che le disparità di trattamento in ragione dell'età non costituiscono discriminazione quando sono oggettivamente e ragionevolmente giustificate da una finalità legittima ed i mezzi per il conseguimento di questa finalità sono appropriati e necessari.

In Italia, il decreto legislativo n. 216 del 2003, attuativo della direttiva n. 2000/78, si conforma alle richieste imposte dal legislatore comunitario sancendo il divieto perentorio di trattare in modo differenziato uno o più soggetti sulla base della loro età.

Il Decreto mira alla creazione di un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro e che pertanto sono egualmente coinvolti dal divieto:

- l'accesso all'occupazione ed al lavoro, compresi i criteri di selezione e le condizioni di assunzione;
- l'accesso a tutti i tipi e i livelli di orientamento e formazione professionale, perfezionamento e riqualificazione, inclusi i tirocini;
- l'occupazione e le condizioni di lavoro, compresi gli avanzamenti di carriera, la retribuzione e le condizioni del licenziamento.

Anche la legislazione italiana, concordemente con quella europea, prevede alcune deroghe al divieto generale di discriminare in base all'età, tenendo conto dei casi in cui il trattamento differenziato di un soggetto rispetto ad un altro sia motivato da finalità di tutela e promozionali, oppure dal carattere determinante del requisito per lo svolgimento del lavoro oggetto di contratto.

La discriminazione per età, al pari della discriminazione in genere, non appare tuttavia avere in Italia, allo stato, una dignità di rango simile a quella che tale problematica ha in altri paesi, in special modo in Gran Bretagna.

Una recente indagine della società di consulenza Eversheds⁵⁴ ha evidenziato che i datori di lavoro in Gran Bretagna ritengono che le leggi sulla discriminazione sul lavoro siano inefficaci: a un anno dall'attuazione della nuova normativa, otto su dieci intervistati dichiarano che le leggi hanno contribuito pochissimo a modificare l'atteggiamento stereotipato verso l'età, mentre quasi tre quarti (73%) affermano che le leggi non hanno ridotto la discriminazione in base all'età nei luoghi di lavoro.

Nonostante la normativa sia severa al riguardo, molti datori di lavoro sembrano propensi a continuare a includere criteri di discriminazione in base all'età tra le procedure per il reclutamento e la selezione del personale.

La ricerca dimostra che le aziende hanno fatto progressi per quanto riguarda l'età del pensionamento: circa il 30% degli intervistati afferma che non hanno una età fissa, mentre tra le organizzazioni che la prevedono, è segnalato un incremento nel numero di datori che accettano le richieste dei lavoratori di continuare a lavorare anche oltre l'età pensionabile.

Gli effetti dei provvedimenti anti-discriminazione appaiono ancora molto blandi e la loro traduzione operativa rappresenta un terreno importante di impegno.

Al di là della forma giuridica assunta, la tutela contro le discriminazioni configura un terreno di cambiamento culturale, che coinvolge lavoratori, datori di lavoro e professionisti delle risorse umane.

⁵⁴ Eversheds survey - Age laws don't work, 17 October 2007

2.7 La promozione dell'equilibrio vita lavoro

Le politiche di sistema si devono confrontare alla fine con un orizzonte più vasto di quello descritto prevalentemente in termini di criticità, di problemi, di emergenze, legati alla crescita della longevità e dell'età media dei lavoratori e dell'intera popolazione, o comunque agli effetti della transizione demografica in atto.

Occorre invece portare l'attenzione sul fatto che le politiche rivolte a rispondere alle questioni sollevate non possono limitarsi a interventi e misure rivolti verso le persone di età matura e anziana. Diversamente, è necessario fronteggiare una sfida più ampia che riguarda al tempo stesso le classi di età più giovani e mira a prevenire i problemi futuri riequilibrando le politiche sociali e la destinazione delle relative risorse rispetto all'intero ciclo di vita delle persone.

I cambiamenti demografici in corso richiamano in sostanza alla necessità di valorizzare l'intera corrente della vita, migliorando la possibilità delle persone di contemperare le esigenze della sfera professionale con quelle della vita familiare e dello sviluppo personale.

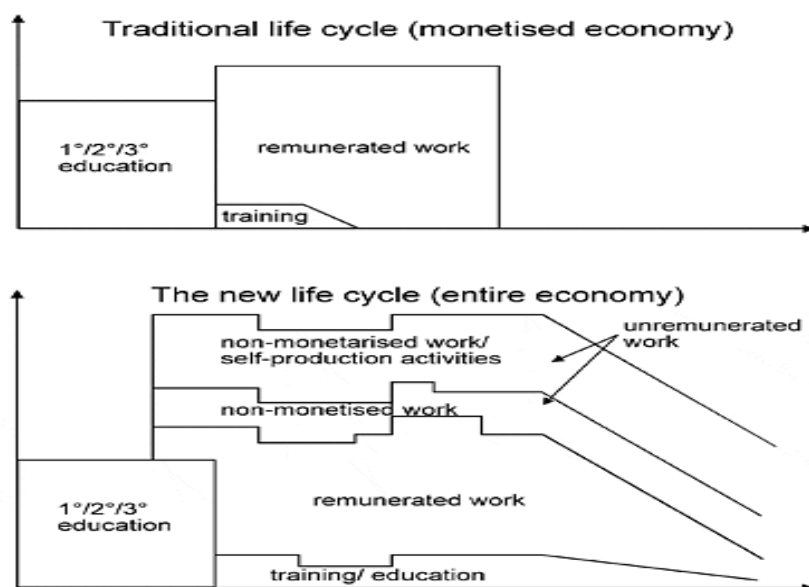
Un patto sociale a favore degli anziani presuppone un analogo patto a favore delle famiglie e dei giovani, in modo da instaurare un più generale equilibrio che riporti i nuovi assetti demografici a una sostenibilità che consideri in termini realistici l'intero arco della vita (Pietras, Duszcyk, 2005).

In questa ottica integrata, attenta agli aspetti economici ma anche sociali e sanitari, è emersa la proposta del *quarto pilastro* che prospetta i vantaggi di un esteso ricorso al lavoro a tempo parziale delle persone che hanno superato i 60 anni con l'adozione anche di forme di pensionamento graduale, che configurano un periodo di transizione tra l'impiego a tempo pieno e il pensionamento a tutti gli effetti. Sotto il profilo della sostenibilità economica il quarto pilastro contribuirebbe alla copertura dei costi previdenziali aggiungendosi ai primi tre pilastri della previdenza sociale basata sul

criterio di ripartizione, delle forme pensionistiche basate sulla capitalizzazione dei contributi versati durante la vita attiva e delle forme assicurative legate al risparmio individuale. Ma i sostenitori del quarto pilastro mettono in luce anche una serie di vantaggi e benefici più ampi quali l'incremento di produttività oraria, l'utilizzo protratto di competenze e qualificazioni rilevanti, la riduzione dell'assenteismo, l'incremento del benessere personale con i conseguenti riflessi organizzativi e aziendali (Liedtke, 2005; Giarini, 2005).

Si realizzerebbe in questo modo non solo il prolungamento della vita attiva, ma una configurazione più equilibrata dei tempi di lavoro, formazione e vita con il passaggio da una distribuzione verticale a una orizzontale delle attività, che rappresenterebbe un contributo rilevante al benessere sociale complessivo (v. Fig. 2.2).

Fig. 2.2 – Diagramma dell'intensità della vita di lavoro



Fonte: Giarini, Liedtke, 2006

In questa direzione si configura un sistema alternativo di distribuzione del lavoro e della sua intensità che corrisponde meglio alle esigenze dell'individuo lungo diversi stadi della vita professionale.

Nella prima fase, dedicata all'educazione, ci può essere un'integrazione con attività part-time anche all'interno del sistema di servizi del settore formativo, oppure in stage aziendali, in modo da consentire ai giovani di fare esperienze operative durante il periodo degli studi ed anche di coprirne una parte dei costi con redditi autonomi.

In una seconda fase, ci può essere spazio per adattare il tempo di lavoro a una serie di esigenze personali, legate per esempio alla famiglia, o ai figli, o anche all'impegno in progetti di varia natura e anche a periodi di impegno intenso nella formazione. Si propone quindi il concetto di una maggiore varietà e flessibilità del tempo destinato al lavoro.

Per l'ingresso nel terzo stadio, quello del post lavoro, si configura quindi qualcosa di diverso da una netta linea di confine per aprire alla possibilità per i più anziani di ridurre gradualmente il carico di lavoro assecondando le proprie preferenze personali, lo stato di salute e gli altri bisogni.

I circa 20 anni di aspettativa di vita successivi alla soglia dei 60 possono trovare in questo schema molteplici possibilità di impiego che ne facilitano anche la sostenibilità economica, sia al livello individuale che sociale.

Importante è anche la presenza in tutti e tre gli stadi della formazione, non più confinata nella fase iniziale della vita.

L'intero ciclo di vita della persona, considerata nel suo inserimento sociale, diviene così l'orizzonte di integrazione delle diverse politiche di welfare, superando gli schemi riduttivi che fanno perno su fattori di disagio e crisi, separatamente riferiti a realtà segmentate quali lavoro, età anziana, disabilità ecc.

2.8 Gli interventi di comunicazione e di promozione di un clima generale d'opinione favorevole: anello di congiunzione fra politiche di sistema e strategie delle organizzazioni

Un dato comune alle diverse politiche descritte ai punti precedenti consiste nel fatto che in tutti questi ambiti non si può contare su strumenti autoritativi, in grado di imporre ai diversi soggetti le scelte e i comportamenti ritenuti necessari.

La possibilità di successo di gran parte delle misure proposte resta in buona parte legata alla capacità di influenzare la cultura dei diversi soggetti coinvolti, imprese e lavoratori tra i primi. Si tratta di influire sul clima generale d'opinione per creare un contesto favorevole alle diverse direttrici di azione.

Un aggancio possibile è quindi dato dalle condizioni di informazione e comunicazione che possono orientare le propensioni dei diversi soggetti.

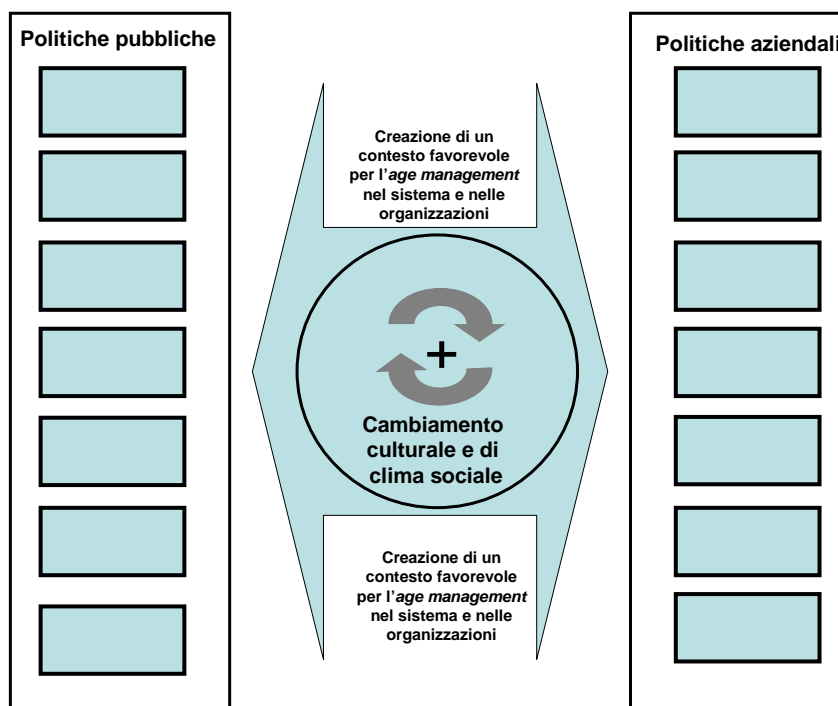
Abbiamo già rilevato l'evidenza di un atteggiamento ambiguo nella società italiana rispetto al prolungamento dell'attività lavorativa oltre i 50 anni. Ciò riflette un diffuso atteggiamento delle persone a preferire un pensionamento in tempi anticipati rispetto a quanto la demografia e l'economia suggerirebbero.

Ciò contrasta con i dati rilevati in altri paesi come gli USA, dove oltre due terzi degli occupati pianifica di lavorare dopo aver superato l'età normale di pensionamento (Concours Group, 2005). Lo scarto così forte tra le due realtà è probabilmente radicato in due modelli diversi di società. Ma si può quantomeno dedurre che esiste uno spazio rilevante per un possibile cambiamento culturale, che può essere favorito e promosso da azioni di politica attiva del lavoro, sia sul versante dei lavoratori che su quello delle imprese.

Ma anche gli esempi dei paesi europei le cui politiche hanno avuto successo negli ultimi anni evidenziano tutti un ruolo importante della capacità di influenzare il cambiamento culturale attraverso una gamma ampia di interventi.

La promozione di una corrente culturale favorevole per l'age management rappresenta in effetti un terreno intermedio tra le politiche di sistema e gli interventi al livello delle diverse organizzazioni (v. Fig. 2.3).

Fig. 2.3 – Il cambiamento culturale e di clima sociale come spazio intermedio tra politiche pubbliche e politiche aziendali di age management



Fonte: nostra elaborazione

In questo spazio intermedio si gioca infatti la possibilità di realizzare un effettivo cambiamento culturale e sociale.

Significative sono al proposito le esperienze in atto nei nuovi paesi entrati nell'Unione Europea, alcuni dei quali hanno introdotto dinamiche del cambiamento senza precedenti, caratterizzate da un diffuso atteggiamento mentale ottimistico e volontaristico che diventa vettore potente di trasformazione in tutti gli ambiti della vita sociale ed economica.

Per paesi come l'Italia, caratterizzati da diffuso scetticismo e sentimento di timore del futuro, diventa allora importante agganciarsi al clima culturale della nuova Europa allargata e ricercare il contagio di questi sentimenti di fiducia e di propensione positiva al cambiamento.

3. LE STRATEGIE DI AGE MANAGEMENT DELLE ORGANIZZAZIONI

Le politiche di sistema sinora esaminate hanno il ruolo di costruire il contesto più favorevole, ricco di stimoli e di sostegni per il diffondersi di buone prassi di *age management* nell'ambito delle organizzazioni private e pubbliche di ogni settore di attività. Secondo un'ottica meno ambiziosa e forse più realistica a questo ordine di interventi spetta almeno il compito di rimuovere gli ostacoli all'active ageing e quindi alla valorizzazione dei lavoratori maturi o anziani.

Le evidenze empiriche richiamate nella prima parte di questo studio rivelano che le conseguenze dell'età sulla performance lavorativa sono contraddittorie, non muovono in una sola direzione e sono condizionate dal contesto. È sicuro che la diversità di età implica cambiamenti, sia di ordine positivo che negativo.

Il concetto stesso di age management nasce dalla consapevolezza che i risultati del protratto impiego lavorativo delle persone che hanno superato la soglia dei 50-55 anni non rappresentano qualcosa di predefinito e di non modificabile, ma possono essere notevolmente migliorati da un'attenta gestione che interiorizzi il problema. Questo tipo di consapevolezza è presente in documenti ufficiali europei degli anni '90. Un esempio è il rapporto *Managing an ageing workforce* (1998), curato dalla European foundation for the improvement of living and working conditions, che indica come ingredienti essenziali di una strategia di questo tipo:

- un'enfasi sulla prevenzione dei problemi di age management, come la de-professionalizzazione dei lavoratori più anziani, o i problemi di salute collegati al lavoro, anziché un semplice atteggiamento reattivo;
- un focus sull'intera vita di lavoro e su tutte le fasce di età, anziché sui soli lavoratori più anziani;

- un approccio olistico, che comprenda e integri tra loro tutte le dimensioni che contribuiscono ad un efficace age management;

-nel breve termine, rimedi specifici per quei lavoratori anziani che hanno perso capacità lavorativa o hanno incontrato problemi di salute causati dal lavoro.

Si tratta di elaborare una visione integrata, focalizzata sul superamento di una serie di barriere legate all'età, di ordine sia strutturale che culturale, che vanificano in genere gli interventi basati su singole misure.

I paesi del nord Europa si sono rivelati più attenti e più anticipativi rispetto a queste tematiche. In alcuni di questi paesi, come Finlandia e Svezia, si è fatta strada l'idea di collegare la problematica dei lavoratori anziani al concetto di *work ability*. In questa prospettiva, emerge come il lavoro stesso possa essere migliorato in relazione ai lavoratori, e alle rispettive caratteristiche, e non si tratti quindi solamente di adeguare i lavoratori rispetto al contenuto dei compiti inteso come una realtà oggettiva e predefinita.

Il contesto aziendale e il ruolo dei manager sono quindi individuati come fattori importanti nel creare un bilanciamento sostenibile tra il lavoro e le risorse umane disponibili.

Secondo l'approccio recepito dal già citato rapporto "Ageing and Employment - Identification of good practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment" (Warwick University- Economix Munich, 2006) la *work ability* può essere concepita come una costruzione a 4 piani. I primi 3 piani individuano le qualità delle risorse umane in termini ampi e il quarto copre tutte le dimensioni del lavoro.

Così il primo piano comprende la salute e le capacità funzionali (fisica, mentale e sociale). Il secondo piano copre le dimensioni della competenza professionale. E il terzo consiste di valori, attitudini e motivazione. Questo terzo piano considera anche l'informazione sui cambiamenti nelle proprie stesse risorse, insieme al lavoro stesso e alla supervisione. Si ritiene che un flusso negativo di informazione danneggi la *work ability*, mentre un flusso positivo la sostiene e migliora.

Il primo piano, salute, e il quarto, condizioni di lavoro, indicano le connessioni più importanti per la *work ability*. Il quarto piano è il più grande e importante, dove manager, capi e supervisori hanno il potere di organizzare e condurre le attività. Le crescenti domande di lavoro, gli imperativi di velocità e cambiamento continuo

nell'organizzazione, sbilanciano facilmente il rapporto tra il quarto piano e gli altri. Il benessere sul lavoro si focalizza sulle qualità presenti al quarto piano, e può quindi essere inteso come una dimensione della work ability.

Dato che le capacità di un individuo cambiano nel tempo, insieme alla sua età e al contenuto stesso della vita di lavoro, si assiste a un processo continuo che combina le risorse individuali con le esigenze del contesto lavorativo.

La persona influenza almeno in parte le sue stesse risorse nel corso dell'invecchiamento e quindi influenza al tempo stesso la sua abilità di lavoro. Per ognuno è una sfida migliorare la propria salute, la propria capacità funzionale e la competenza professionale. Verificare e aggiornare nel tempo le proprie attitudini e la propria motivazione fa parte di questa ricerca di controllo personale.

La forza mentale di una persona e i meccanismi di adattamento svolgono un ruolo fondamentale, come si vede in particolare quando si sperimentano e superano gli ostacoli causati dalla malattia. Anche le attività di promozione della salute sui luoghi di lavoro sono del resto elementi di un approccio olistico di age management.

Age management significa riconoscere e utilizzare i punti di forza dei lavoratori di tutte le età, modificare i contenuti di lavoro e le procedure e promuovere sia i benefici economici, sia il benessere psicosociale per i lavoratori.

Dal punto di vista della vita di lavoro, i più importanti cambiamenti portati dall'età sono un declino nell'abilità di percezione e nella velocità di reazione. Comunque questi cambiamenti possono essere compensati da soluzioni ergonomiche, da migliore organizzazione del lavoro e aiuti o supporti personali.

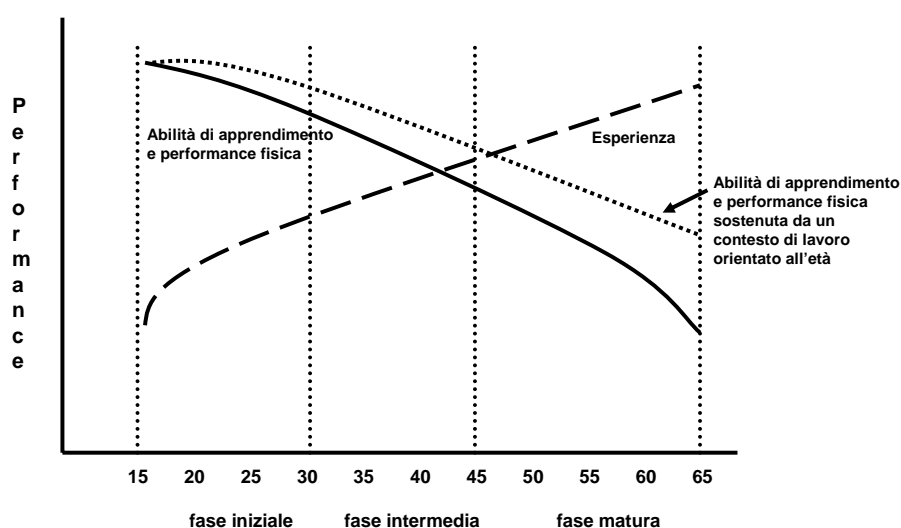
I cambiamenti nella domanda di lavoro, il miglioramento dell'ambiente di lavoro e lo sviluppo dell'organizzazione dovrebbero così sostenere e promuovere le risorse di ogni individuo, almeno fino alla normale età di ritiro.

Se si assume questa linea di ragionamento, anche il ciclo di vita delle competenze e della carriera professionale può essere riconsiderato. Non si tratta infatti solo di superare il paradigma del deficit di competenze a favore del *competence ageing model*, riconoscendo che le persone sviluppano con l'età competenze che non erano significative nelle precedenti fasi del ciclo di vita. Ma, in questa più ampia prospettiva, la curva che misura l'abilità di apprendimento e la performance fisica dei lavoratori, considerata calante con l'età per cause naturali, può vedere attenuata la propria

pendenza, anche sensibilmente, se si realizza un contesto di lavoro “orientato all’età” (v. Fig. 3.1).

Ciò è documentato del resto da una serie di analisi di taglio interdisciplinare, condotte anche in tempi lunghi, delle quali dà conto la ricerca tedesca da cui è tratto il grafico qui illustrato (Lieberum, Hepppe, Schuler, 2005), in piena coerenza con l’approccio della work ability.

Figura 3.1 – Ciclo di vita delle competenze in un contesto di lavoro orientato all’età



Fonte: Lieberum, Hepppe, Schuler, 2005

Le strategie delle organizzazioni sono quindi chiamate a sviluppare le potenzialità insite nelle politiche generali, attraverso una capacità progettuale (di elaborazione, gestione e miglioramento continuo) che porti a soddisfare, in modo combinato e coerente, le esigenze dei diversi soggetti interessati. Si tratta di un compito molto più creativo e impegnativo di quanto non sia la semplice realizzazione operativa di un modello astratto che qualcuno ha concepito a un diverso livello.

In tale chiave possiamo considerare altre 7 principali linee di azione:

1. gestire la demografia aziendale
2. innovare nel disegno dei compiti
3. utilizzare il performance management
4. gestire gli spazi e i tempi di lavoro
5. attivare apprendimento e trasferimento di conoscenze
6. costruire un ambiente di dialogo intergenerazionale
7. gestire la mobilità e l'outplacement

3.1 Gestire la demografia aziendale

Nella maggior parte delle organizzazioni le problematiche attinenti la composizione del personale per classi di età, e più in generale per fattori demografici, sono state raramente oggetto di specifica attenzione. Ancora meno sono divenute materia di una precisa strategia e conseguente programmazione.

Non è del tutto vero che sia completamente mancata sensibilità verso questi argomenti, ma alla fine altri fattori hanno avuto un peso molto maggiore nelle decisioni, perché sostenute da fattori cogenti. Soprattutto in Italia, la rigidità del rapporto di impiego ha finito per togliere qualsiasi spazio alla considerazione del fattore demografico nell'ambito delle politiche del personale.

Tuttavia, la transizione demografica che si profila presenta risvolti importanti anche dal punto di vista delle convenienze di aziende e datori di lavoro. Fattori sia di ordine competitivo, che organizzativo, possono infatti dare spinta alla ricerca di un assetto demografico non subito ma programmato.

I consulenti americani Ken Dychtwald di Age Wave, Tamara Erickson e Bob Morison di The Concours Group si sono visti assegnare il premio "Mc Kinsey Award" per uno dei due migliori articoli pubblicati nel 2004 sulla Harvard Business Review, la rivista di management più affermata nel mondo. Nel loro saggio gli autori sottolineano come nel momento, ormai vicino, in cui la numerosa generazione dei nati nell'ultimo dopoguerra (i *babyboomers*) perverrà all'età convenzionale di pensionamento, le imprese si troveranno di fronte una minacciante penuria non solo di lavoratori, ma soprattutto di

abilità e competenze, esperienza e conoscenza organizzativa e dei mercati, difficilmente sostituibili. Ma c'è anche una buona notizia – affermano: il problema diviene gestibile semplicemente rendendo più attrattive le imprese per dirigenti, quadri intermedi e altri lavoratori che vorranno continuare a lavorare, eventualmente anche part time e per specifici progetti (Dychtwald, Erickson, Morison, 2004).

Questa è una grande opportunità, anche perché in molti settori si assiste a un'evoluzione del mercato e dei prodotti che vede la popolazione anziana assumere una posizione dominante come clienti e consumatori. Nei prodotti e servizi per la salute, per la cura della persona, per la casa, per la cultura e l'intrattenimento, ad esempio, le fasce di età oltre i 60 anni sono divenute sempre di più la componente più interessante del mercato, per importanza dei bisogni espressi, per disponibilità di risorse economiche e, tendenzialmente, anche per consistenza numerica. Disporre di una composizione del personale, per età, genere e appartenenza etnica, che rifletta quella della clientela potenziale diverrà sempre più una condizione importante di competitività. Infatti il modo migliore per interfacciarsi con i clienti e il mercato è disporre di personale, a tutti i livelli, non troppo distante da questi per cultura e sensibilità. I gruppi di età cui appartengono il personale da un lato e i clienti dall'altro dovranno avvicinarsi più di quanto accada oggi. Questo non riguarda solo gli addetti alla vendita, ovvero le interfacce dirette, ma si riflette su numerose componenti e funzioni aziendali, dalla ricerca e sviluppo, al marketing, all'assistenza post vendita. Nelle imprese di servizi, poi, questa esigenza tende a divenire pervasiva, perché il contatto con il cliente coinvolge gran parte dell'organizzazione: si pensi a banche ed intermediari finanziari, servizi medici, agenzie turistiche, servizi per la cura della persona.

Sensibilità, esperienza, diretto vissuto di alcune problematiche potranno così divenire più chiaramente un vantaggio competitivo indotto da un'adeguata presenza di lavoratori non giovani nella composizione del personale di un'azienda.

La gestione del personale sta assimilando contenuti derivati dal marketing di prodotti e servizi e comincia quindi a comprendere che è necessario differenziare politiche e modalità di intervento per i diversi gruppi di operatori.

Ciò può trovare sintesi nell'esigenza di sviluppare una sorta di marketing interno, imperniato non solo su forme di più intensa e mirata comunicazione diretta verso il

personale, ma anche su una differenziazione degli strumenti di gestione, fino a interessare aspetti dell'organizzazione.

Il marketing interno delle risorse umane porta a ridefinire il quadro delle “regole del gioco”, che interessano direttamente le varie classi di operatori. Tra i possibili criteri di segmentazione del personale un posto rilevante spetta quindi anche alla considerazione delle classi di età. Questo non riguarda soltanto, come è evidente, la necessità di politiche organizzative e delle risorse umane orientate al personale più anziano. Ma tale concetto può sfociare nell'adozione di un sistema di sviluppo delle carriere *age based*, che tiene conto quindi dell'evoluzione del ciclo di vita delle competenze. Lo scopo non è solo di armonizzare gli orientamenti individuali allo sviluppo di carriera in relazione alle esigenze organizzative. È anche di promuovere l'analisi delle situazioni aziendali secondo la logica del ciclo di vita professionale e di orientare e sviluppare secondo una visione prospettica competenze e abilità, combinandole opportunamente in un network intergenerazionale (Lieberum, Heppe, Schuler, 2005).

Il tipo di segmentazione richiesto in questa prospettiva è anche più fine in quanto occorre tenere conto dell'influsso di altre variabili che possono derivare da diverse attitudini verso il lavoro e verso il suo rapporto con gli altri aspetti della vita, anche differenti da età, genere, appartenenza a particolari gruppi etnici.

Nell'ambito dei lavoratori che hanno oltrepassato l'età che costituisce il requisito formale per il pensionamento potremmo allora identificare diversi cluster, ad esempio considerando l'incidenza della competenza tecnico-specialistica, da un lato, e dell'energia relazionale e sociale, dall'altro (v. Rebora, 2005).

La competenza tecnico-specialistica consiste nel mantenimento e nello sviluppo nel tempo di conoscenze, aggiornate e continuamente vivificate dall'applicazione pratica, corrispondenti a una specifica sfera professionale. Nel suo percorso di carriera il lavoratore può evolvere secondo questa dimensione, rapportata naturalmente alla natura dei compiti e dei ruoli organizzativi a lui affidati.

L'energia relazionale e sociale consiste invece nell'abilità di comprendere il contesto dei rapporti intersoggettivi che caratterizza un'attività professionale e di orientare i propri comportamenti verso un'interazione costruttiva e un inserimento positivo in tale contesto.

In conformità all'esempio esposto, la segmentazione porta quindi ad individuare le politiche preferibili per i diversi cluster di lavoratori, con un approfondimento anche all'interno delle diverse classi di età.

Analoghe analisi potranno così riguardare i profili dei lavoratori più giovani, tenendo presente che le loro caratteristiche potranno essere diverse rispetto ai lavoratori più maturi che andranno progressivamente a sostituire nelle rispettive mansioni.

Per trarre da loro il meglio in termini di competenze e di impegno, le imprese dovranno riconsiderare l'organizzazione del lavoro, i sistemi di gestione delle risorse umane e i sistemi retributivi, differenziandoli per i diversi cluster individuati.

Si dovranno gestire incentivi e disincentivi per attrarre i cluster "giusti" di lavoratori, giovani e anziani, in relazione agli obiettivi aziendali. E la natura del lavoro offerto dovrà essere gestito come se fosse un brand nell'ambito di una politica di marketing delle risorse umane rivolta al mercato del lavoro sia interno che esterno all'azienda.

3.2 Innovare nel disegno dei compiti

Sul terreno più specificamente organizzativo e soprattutto della progettazione dei compiti è possibile e utile configurare soluzioni strutturali che valorizzano ulteriormente i lavoratori senior. Questi infatti costituiscono una solida base per l'impresa, che potrebbe, con una riqualificazione degli stessi, riuscire a recuperare anche caratteristiche in passato ritenute più presenti nei lavoratori giovani. È in questo aspetto che può divenire rilevante il ruolo di forme organizzative innovative. Infatti le caratteristiche differenziali che favoriscono i lavoratori anziani sono tutte coerenti con i connotati che le teorie organizzative recenti considerano proprie delle formule organizzative emergenti. Ed altre caratteristiche si prestano ad essere promosse da politiche organizzative adeguate e da un utilizzo mirato della formazione.

Ciò che cambia per il futuro che ci attende è però la rilevanza del tema. Se anche in passato questa attenzione alle condizioni di utilizzo dei lavoratori maturi era socialmente

significativa, aveva però un impatto limitato sugli equilibri aziendali. In futuro questo potrà divenire un tema determinante.

L'esame dei casi aziendali significativi per la valorizzazione dei lavoratori senior, maturi o anziani che siano, converge in una direzione precisa: occorre, paradossalmente, "svecchiare l'organizzazione", superando definitivamente quegli istituti e quelle prassi obsolete, che talora restano in vigore, quali il rigido mansionismo, la connessione tra posizione di lavoro e posizione gerarchica, gli incentivi in termini di retribuzione fissa, i percorsi di carriera verticali, gli incarichi attribuiti a tempo indeterminato, tutte le altre soluzioni nella logica del fisso, del permanente, dell'irreversibile.

Dal punto di vista del *job design*, innanzitutto, la prospettiva indicata rafforza indubbiamente l'evoluzione da un approccio fondato sulle mansioni a uno più attento alle caratteristiche individuali e alle competenze effettive dei lavoratori, nell'ottica del loro sviluppo e adeguamento alle esigenze indotte dal "cuore tecnico" dei compiti e dal contesto sociale (v. Reborà, 2001). Ciò significa allargare l'attenzione dal ruolo o mansione in sé allo spazio o ambiente organizzativo in cui lo stesso si svolge, fino a considerare due distinti piani di valutazione della *performance* dei lavoratori, in relazione al *compito* e al *contesto* (Reborà, 2001). Il compito presenta una relazione diretta con il "cuore" tecnico dell'organizzazione, perché ne esegue i processi tecnici, o perché contribuisce a mantenerne o servirne i requisiti tecnici. Il contesto riguarda l'impegno e l'attenzione rivolti a costituire e mantenere nel tempo le condizioni di ambiente organizzativo, sociale e psicologico che sono favorevoli a, o promuovono, un efficace funzionamento del nucleo tecnico. Ciò include attività come l'aiuto offerto ai colleghi, la collaborazione volontaria (anche al di là delle prescrizioni organizzative formali), la perseveranza nell'azione, tutte orientate a conferire efficacia alla rete sociale e organizzativa e a rafforzare il clima psicologico nel quale è inserito il funzionamento tecnico vero e proprio.

L'adozione di una concezione del ruolo professionale allargata dal compito al contesto nell'ambito del *job design* conduce a dare rilevanza proprio a quegli aspetti che segnano la differenza anche tra diverse classi di età, aiuta a percepire le sfumature da cui dipende una piena comprensione del contributo potenziale di ogni figura, consente alla fine di superare le visioni stereotipate e superficiali.

In questa chiave, l'applicazione congiunta di questo metodo di *job design* e dei criteri di segmentazione del personale in precedenza esposti consente di orientare in modo più efficace l'utilizzo degli operatori aziendali, tenendo conto sia delle competenze tecnico-disciplinari, sia dell'energia relazionale e sociale.

3.3 Utilizzare il performance management

Una concezione del *job design* aperto a una visione allargata e attenta al contesto dei compiti lavorativi pone le basi per un analogo orientamento del *performance management*. Si tratta di tutto l'insieme di sistemi e di azioni rivolti a sostenere e rinforzare il miglioramento della performance propria dei vari livelli organizzativi e il cambiamento secondo gli indirizzi strategici dell'azienda, con particolare riferimento ai sistemi premianti e di retribuzione e ai connessi momenti di definizione degli obiettivi e verifica del loro raggiungimento.

Il lavoro gioca ruoli diversi nella vita delle persone, ciascuna delle quali porta con sé caratteristiche ed esigenze specifiche. Così ad esempio non si può assumere che l'incentivo retributivo produca maggiore impegno nel lavoro se non si tiene conto di altre ragioni che possono essere presenti in maniera diversa non solo nelle varie classi di età, ma anche in specifici sottogruppi individuabili all'interno di ciascuna classe.

In questa chiave l'obiettivo di comprendere e valorizzare diversi ordini di contributi, corrispondenti alla diversità delle risorse e delle competenze attivabili dalle persone, richiamerebbe verso soluzioni flessibili e reversibili nel tempo. Si dovrebbe privilegiare in pratica il riconoscimento di contributi e apporti per quello che sono in un determinato momento, collegando agli stessi incentivi economici e di altro tipo in un logica di "elementi variabili" e non "fissi", per evitare che il sistema premiante configuri situazioni rigide, che divengono con il tempo ostacoli rispetto alla continuità della collaborazione.

3.4 Gestire gli spazi e i tempi del lavoro

Il richiamo al ringiovanimento del lavoro è significativo, perché evoca l'importanza di toccare corde che agiscano anche sulla motivazione delle persone, che suscitino emozioni positive capaci di tener vivo il desiderio di dare un contributo professionale da parte di chi potrebbe sentire il peso di una stanchezza non solo fisica, ma forse soprattutto psicologica.

In questa direzione si sottovaluta spesso il ruolo che può essere giocato sia dall'ambiente fisico di lavoro (gli spazi), sia dalla definizione degli orari (i tempi), che combinandosi con il disegno dei compiti configurano l'impatto complessivo dell'organizzazione del lavoro sul vissuto delle persone.

Un'attenzione particolare meritano quindi le innovazioni che possono essere introdotte in questi due aspetti per facilitare l'assolvimento dei propri compiti da parte dei lavoratori, in modo da renderli anche più interessanti e attrattivi.

Al riguardo si profilano almeno due indicazioni utili. Innanzitutto la ricerca di soluzioni ad hoc, che seguano una logica di segmentazione e di personalizzazione, può essere estesa agli aspetti inerenti la progettazione di spazi e tempi di lavoro. In secondo luogo, le innovazioni che fanno perno su questi aspetti si prestano a fungere da nucleo simbolico degli sforzi e dell'attenzione messi in campo dalle aziende per trarre il massimo dalle risorse umane a disposizione, in termini di efficienza, efficacia, qualità delle rispettive prestazioni.

Le imprese più innovative, si pensi soprattutto al caso delle nuove imprese del settore ITC, hanno spesso saputo giocare questi elementi valorizzando al massimo il potenziale dei giovani e la loro propensione a uscire dagli schemi tradizionali. Si sono così in molti casi superate le prassi di controllo burocratico degli orari e si sono inventate modalità originali di impostazione degli spazi di lavoro, lasciando per esempio maggiori spazi all'autonomia e inventiva individuale. Non si vede perché analoga attenzione non possa essere rivolta anche alle fasce dei lavoratori più anziani aprendosi anche maggiormente ai contributi dell'ergonomia.

Il concetto già illustrato di *work ability* può trovare un supporto efficace in una progettazione dei layout lavorativi che tenga conto anche del fattore età; d'altra parte, la

definizione di una pluralità di regimi d'orario può consentire di trovare nuovi punti d'incontro tra l'esigenza delle imprese di alcuni settori di disporre di personale aggiuntivo per fare fronte a punte di lavoro e l'interesse dei lavoratori più anziani per impieghi a tempo parziale integrativi della pensione secondo la filosofia del "quarto pilastro".

3.5 Azionare la leva dell'apprendimento e del trasferimento delle conoscenze

La discussione nell'ambito dei *focus group* ha evidenziato che nel caso italiano sono presenti situazioni dove la continuità di impiego dei lavoratori dopo i 55 anni e oltre non sembra rappresentare un problema rilevante. Si tratta per lo più di contesti territoriali dove è predominante l'occupazione nella piccola impresa e nelle aziende artigiane e dove la disoccupazione è praticamente inesistente. In questi casi i lavoratori vengono trattenuti il più possibile dalle aziende perché detentori di un *know how* difficilmente sostituibile; non di rado anche dopo il pensionamento questi lavoratori continuano a collaborare con formule varie, anche atipiche e "sommerse". Altri casi, soprattutto esteri, evidenziano il successo ottenuto da programmi che puntano a coinvolgere i lavoratori anziani in modo da rendere sistematico il trasferimento di conoscenze all'interno delle aziende.

La linea di azione proposta consiste quindi nel rendere sistematico e permanente questo tipo di impegno, che spesso si realizza senza una specifica programmazione, oppure si lega a progetti episodici.

L'obiettivo di mantenere una continua tensione all'apprendimento, in senso sia individuale che organizzativo, lungo tutte le fasi del ciclo di vita professionale, combina l'esigenza di valorizzazione dell'esperienza dei lavoratori con quella di mantenimento e sviluppo nel tempo delle competenze su cui si fonda la competitività aziendale.

Ciò funziona a condizione che l'apprendimento sia considerato un valore che impronta e ispira tutte le politiche delle risorse umane, dettando anche le regole che presiedono ai percorsi di sviluppo professionale e alle carriere. In questo ambito è necessario combinare l'esigenza di offrire possibilità di sviluppo sufficientemente attrattive,

prolungandole nel tempo e la necessità di mantenere flessibile la struttura organizzativa conseguente. Si può ottenere questo prevedendo:

- una più ricca gamma di ruoli e figure professionali, articolata per linee orizzontali e non gerarchiche, quale è del resto favorita dall'applicazione del metodo di *job design* prima indicato, comprensiva anche di posizioni adatte a valorizzare l'esperienza dei lavoratori senior;
- la definizione di percorsi di sviluppo per linee orizzontali, implicanti l'affidamento di incarichi con una durata definita, secondo una logica di progetto, implicanti forme di rotazione e di reversibilità nel tempo;
- l'affiancamento di forme di carriera di *status* alla carriera di ruolo, riconoscendo l'esperienza con l'attribuzione di prestigio e di ascolto privilegiato, di incarichi che valorizzino il potenziale di chi ha saputo accumulare nel tempo conoscenza e saggezza (v. in merito anche Trupia (1999) che osserva come “i posti di comando sono pochi, mentre il potenziale diffuso è molto. Da qui quella lotta che assorbe buona parte delle energie personali. E non è vero che i migliori combattenti siano anche i migliori produttivi”).

Iniziative più specifiche possono essere rivolte ad offrire ai lavoratori senior, ma in prospettiva più generale a tutti gli operatori aziendali, forme di aiuto e sostegno finalizzate a valorizzare le rispettive potenzialità, affrontare eventuali motivi di disagio, gestire in modo più consapevole la propria crescita personale e professionale.

Mentoring, coaching, counseling, sono le denominazioni generalmente assunte con riferimento a questo ordine di interventi (v. Trabucchi, 2005). È utile richiamare che i lavoratori senior possono divenire destinatari e utenti di queste formule, ma in alcuni casi possono anche essere chiamati ad esercitare un ruolo professionale in questi campi, per esempio come *mentor* di operatori più giovani. Ciò sfocia anche, quindi in quel concetto di ampliamento della gamma di ruoli che è stato sopra richiamato.

In questa direzione si muovono progetti come EUNETYARD, *European Network to support employment & adaptability in shipbuilding*, cui partecipano Finlandia, Grecia e Italia, che si propone di trasferire la conoscenza tacita della manodopera anziana ai lavoratori delle generazioni più giovani del settore delle costruzioni navali, coinvolgendoli in processi di tutoring, mentoring, mantenimento della capacità di lavoro,

riabilitazione, sostituzione, ecc.. In questo ambito, il caso della Masa –Yards Turku Shipyard in Finlandia ha dimostrato che la fusione di una moderna metodologia di formazione sul posto di lavoro con un intervento di promozione della sicurezza e della salute sul lavoro può portare a risultati molto brillanti che valorizzano la padronanza di buone pratiche di lavoro da parte delle maestranze esperte. Questi lavoratori posseggono infatti importanti conoscenze tacite, per esempio riguardo alle modalità per evitare incidenti sul lavoro o riguardo alla gestione delle routine quotidiane minimizzando i rischi, che attraverso progetti di questo tipo possono essere resi espliciti e trasferiti ad altri gruppi di lavoratori.

3.6 Costruire un ambiente di dialogo favorevole alla diversità

Se la condivisione di informazioni, conoscenze e competenze è ritenuta oggi sempre più necessaria per le organizzazioni, la diversità e il pluralismo possono essere considerati fonte di ricchezza, perché sono potenziale risorsa conoscitiva e sono stimolo ad esplorare più alternative, superando ogni sterile contrapposizione fra opposti. Tutto ciò può essere visto come elemento di salute organizzativa, che spinge verso assetti più validi, competitivi, difendibili, capaci di evoluzione.

Giarini e Lietdke amano ricordare che i lavoratori dell'età di mezzo, tra i 30 e i 60 anni per esempio, sono spesso padri e madri di figli anche piccoli, sono spesso scoraggiati dal prendersi rischi anche perché sentono il peso delle responsabilità familiari. Invece, proprio la fascia degli over 60 si manifesta oggi come una frazione importante della società e potenzialmente anche della forza lavoro, dotata di esperienza e capacità, ma anche libera da impegni gravosi di ordine familiare e quindi anche più disponibili a sostenere rischi. Sono queste caratteristiche che configurano questa fascia di lavoratori come risorsa preziosa per le politiche di sviluppo anche all'interno delle aziende dove, con differenti regimi di impiego e differenti compiti, possono mettere a disposizione capacità di ricerca, di consulenza e di insegnamento e possono proporsi come modelli di ruolo, anche se raramente in posizione di leadership. È un potenziale che deve essere liberato dal vincolo dei pregiudizi e che probabilmente si può esprimere meglio

attribuendo a loro compiti nuovi, uscendo dalle posizioni formali occupate in precedenza, con soluzioni quindi del tipo esposto al punto precedente.

È in questo contesto che si pone la problematica di favorire un costruttivo dialogo tra persone appartenenti a diverse classi anagrafiche e, se si vuole, tra giovani e anziani.

Al là delle soluzioni specifiche l'esigenza che si afferma è quella di costruire un contesto, un ambiente, una cultura che favorisca un approccio di dialogo e di comunicazione reciproca.

I potenziali benefici e vantaggi associati a un'accorta pianificazione e gestione della struttura demografica del personale aziendale in ottica di diversità non sono però conseguibili senza la formazione di un ambiente interno e di una cultura diffusa che valorizzino l'integrazione e il dialogo tra persone appartenenti a diverse generazioni.

A livello aziendale emergono così i limiti di scelte troppo univoche che portano a privilegiare l'esperienza, oppure al contrario il potenziale dei giovani. Non c'è dubbio che negli ultimi decenni si sia affermato nelle aziende un certo giovanilismo, rispetto al quale cominciano ad affiorare segni di "pentimento". Ma a poco giova un "pendolarismo" di questo tipo, tra la preferenza per flessibilità, creatività e prontezza offerte dai giovani, piuttosto che per affidabilità, serietà e responsabilità garantite dai più anziani.

Non basta accettare che i gruppi di lavoratori di diverse età esprimano queste differenti caratteristiche, ma occorre anche evitare che i due gruppi finiscano per divenire estranei l'uno all'altro, minimizzando i contatti e la reciproca influenza.

L'estraneità e il distacco tra generazioni, se non trovano rimedio, finiscono per alimentare fenomeni dannosi, che inaridiscono il potenziale dell'organizzazione, come il *burnout* e vari tipi di nevrosi organizzative.

Il *burnout* si manifesta come stato di esaurimento fisico, mentale ed emozionale, vissuto da operatori che all'inizio della propria carriera erano stati fortemente motivati e avevano a lungo coltivato speranze, ideali e coinvolgimento emotivo. Progressivamente si è fatto strada in loro un senso di mancata realizzazione che li ha portati a perdere lo spirito positivo di partenza (v. Pines, 2005).

È quanto capita diffusamente all'insegnante, che vorrebbe formare la personalità degli studenti, educarli ai valori in cui crede ed influenzare il loro futuro, e si trova invece ad

affrontare la loro aperta indifferenza e indisciplina. Oppure al manager, che si concepisce come persona influente, che orienta le risorse verso risultati ambiziosi ed è punto di riferimento per clienti e personale dell'azienda, e si trova invece a dipendere da circostanze che non può influenzare. Oppure ancora è il caso dell'infermiere, che si vede come professionista votato all'aiuto dei malati, sostenuto e valorizzato da medici e dirigenti ospedalieri, e si riconosce invece impotente di fronte alla sofferenza altrui e incapace di attivare le risorse e la fiducia che il contesto non gli attribuisce. La radice del fenomeno sembra quindi risiedere nel senso sopravvenuto di inutilità e frustrazione di fronte alla constatazione che queste speranze non si realizzano da parte di persone che avvertono un forte bisogno di dare un significato esistenziale alla propria attività lavorativa.

Ma è chiaro che proprio l'incomunicabilità, il distacco, la mancanza di fiducia che separano gruppi differenziati di operatori, attraverso barriere come l'età, lo status, la rigidità culturale sono all'origine di questo fenomeno che disperde e depotenzia con grande frequenza risorse professionali anche di grande valore.

Analogamente, queste stesse cause si manifestano in altri allarmanti fenomeni che iniziano ad essere classificati come forme nevrotiche che colpiscono le organizzazioni (Kets de Vries, Miller, 1992; Quaglino, 2004).

Sorge così l'esigenza di gettare ponti su questi fossati che lacerano le organizzazioni. Si riconosce allora come preziosa risorsa la capacità di alcuni soggetti di costituire punti di contatto tra i diversi gruppi. L'analisi delle relazioni di rete mostra infatti che la capacità di alcuni attori di istituire collegamenti e fare da ponte tra diversi gruppi di soggetti omogenei (e fortemente collegati tra loro) può avere un effetto potente nel tenere assieme una rete e consentire una comunicazione diffusa, evitando l'isolamento dei diversi nuclei e il rischio di sterilità e involuzione degli stessi (Buchanan, 2003). Possono emergere allora figure capaci di mediare tra linguaggi, sensibilità, aspettative divergenti. Si tratta di una potenziale leadership diffusa, interpretata da attori che operano alla base e negli strati intermedi dell'organizzazione, senza il cui contributo è improbabile il raggiungimento di livelli significativi di coesione sociale.

Affrontare la problematica delle diverse età in chiave di "costruire ponti tra linguaggi e culture" si traduce quindi in un approccio all'organizzazione che assume un significato maggiore e più ampio nel senso del management della diversità.

3.7 Gestire la mobilità e l'outplacement

Tutte le misure di ordine aziendale suggerite affrontano i problemi degli over 50 ragionando sull'intero arco della vita professionale e personale, evitando quindi di limitare la visione a un solo segmento. Tuttavia, anche l'adozione di una prospettiva così ampia e integrata non consente sempre di trovare le soluzioni più efficaci e meglio bilanciate nell'ambito dei confini aziendali, neppure nel caso della grande azienda.

Abbiamo già considerato che l'ottimale gestione di un ciclo che abbraccia una lunga durata della vita professionale difficilmente si realizza attraverso una stabilizzazione di mansione, di ruolo, di retribuzione economica, tantomeno attraverso una progressione lineare lungo queste dimensioni. Per una vita di lavoro di lunga durata è necessario invece il cambiamento, l'apprendimento di nuovi *skills* e comportamenti, l'adattamento a nuove condizioni. Ciò è coerente con i concetti proposti di ringiovanimento della persona e della stessa organizzazione, di diversità, di dialogo tra età e tra culture.

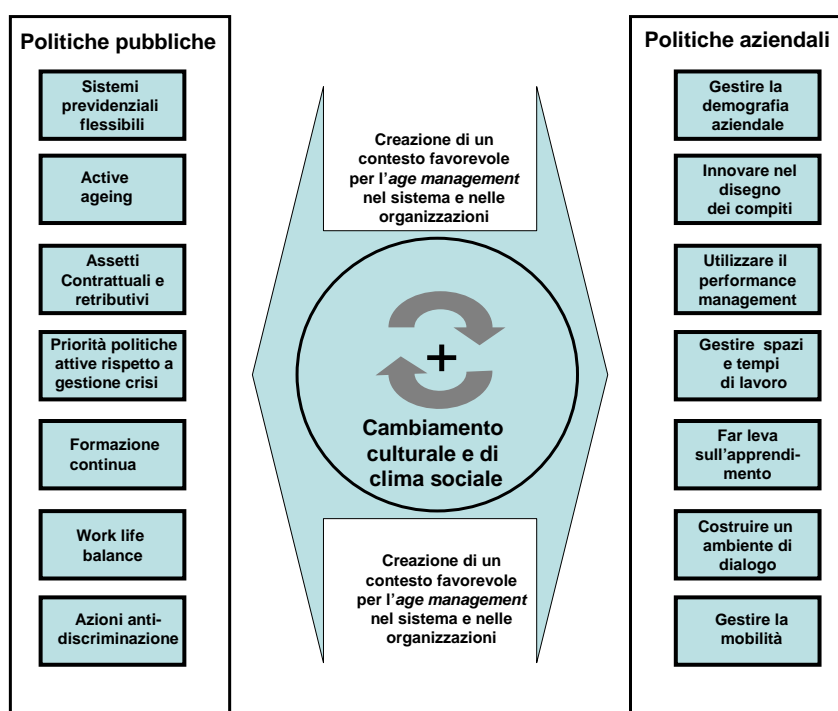
In questa prospettiva trova quindi opportuna collocazione anche un orientamento positivo verso la mobilità nelle sue diverse forme, lungo linee trasversali nell'organizzazione, come già indicato, ma anche al di fuori dell'organizzazione di appartenenza.

La mobilità interaziendale e intersettoriale è oggetto di politiche pubbliche specifiche, spesso contrastate da ostacoli formali e resistenze di varia natura, oppure è oggetto di aggiustamenti episodici. Ma questo tipo di mobilità si presta anche a un'attiva promozione da parte delle stesse aziende.

Le nuove politiche attive del lavoro, che si sta tentando faticosamente di attuare, aprono spazi per questo ruolo dei soggetti di base, imprese e lavoratori; nuovi intermediari e comunque soggetti attivi nel mercato del lavoro, come le varie agenzie che offrono servizi, le società di somministrazione, gli enti di formazione, possono contribuire all'elaborazione di soluzioni innovative e interessanti. In questo contesto la mobilità esterna può essere attivamente promossa e divenire oggetto di pratiche di outplacement, non solo innescate da crisi ed emergenze, ma anche razionalmente progettate in termini anticipati, al fine di combinare le convenienze di imprese e lavoratori, prospettando a questi ultimi opportunità di sviluppo in un ambito più ampio e motivante.

In conclusione, le sette linee proposte per le strategie aziendali ed organizzative, concorrono con le sette politiche pubbliche in precedenza esposte a configurare e gestire nuove soluzioni per la valorizzazione della popolazione lavorativa over 50, non fini a se stesse, ma concepite come leva per un assetto del mercato del lavoro coerente con la transizione demografica in atto, sostenibile nel tempo e orientato a divenire asse portante di un nuovo welfare (v. Fig. 3.2).

Fig. 3.2 – La convergenza tra politiche di sistema e strategie aziendali di age management



Fonte: nostra elaborazione

La potenziale sinergia tra i due ordini di misure indicate richiede che si attivi un forte catalizzatore del cambiamento culturale e sociale, rappresentato da un forte sforzo di comunicazione e di influenza delle opinioni che crei un contesto favorevole per l'age management, sia nel sistema sociale ed economico, che nelle organizzazioni private e pubbliche.

In particolare, le soluzioni organizzative che abbiamo delineato non hanno solo una valenza in quanto direttamente riferite agli strati attuali dei lavoratori più anziani, ma sostengono un ruolo formativo e pedagogico che consente di anticipare e prevenire i problemi. In sostanza, abituando dall'inizio tutti i partecipanti all'organizzazione ad operare in un contesto flessibile e reversibile, si produce una situazione che faciliterà nel tempo l'utilizzo di una gamma di competenze e professionalità più ampie di quanto abituale in passato.

Non si vede alternativa a questo: solo un'organizzazione flessibile, giovane, "svecchiata" riuscirà a gestire la diversità, a trarre beneficio di competenze diverse, riconducibili a lavoratori di diverse età e che esprimono diverse culture.

In prospettiva è forse questo il contributo importante e paradossale che i "vecchi" possono dare alle organizzazioni del futuro, con la loro stessa presenza: obbligarle a divenire flessibili, ad essere organizzazioni giovani.

APPENDICE AL CAPITOLO 5

SINTESI FOCUS GROUP

Nell'ambito della ricerca, quale fase esplorativa, il 29 maggio, il 15 e il 29 giugno 2007 sono stati realizzati tre focus group, presieduti rispettivamente dal dott. Gianmaria Strada, dal prof. Andrea Martone e dal prof. Gianfranco Rebori, cui hanno partecipato i responsabili della gestione di risorse umane di alcune organizzazioni di settori differenti e altri osservatori e testimoni privilegiati per la tematica di interesse, finalizzati a mettere in luce le tendenze del dibattito sul tema e a fornire un inquadramento originale del problema. Il primo focus group si è maggiormente concentrato sugli interventi a livello delle politiche del lavoro, della formazione e della previdenza. Il secondo ha privilegiato l'indagine sugli interventi a livello aziendale e ha coinvolto prevalentemente manager/imprenditori, tra cui alcuni che hanno utilizzato l'outplacement/ricollocazione degli over 50. Infine, il terzo focus group ha esplorato il punto di vista del Ministero e delle agenzie per la formazione e il lavoro di regioni e province.

I focus group hanno discusso alcuni aspetti inerenti il tema dell'esclusione dal mercato del lavoro degli over 50, di cui si riporta la sintesi dei principali interventi. La traccia di discussione era articolata in cinque ambiti principali, ciascuno declinabile in una serie di domande volte a orientare la discussione. Gli argomenti sono stati proposti ai partecipanti in modo flessibile e tale da stimolare un confronto aperto e non ideologico.

AMBIGUITÀ E AMBIVALENZA DELLE POLITICHE DEL LAVORO

1. Le politiche del lavoro presentano ambiguità per gli over 50?
2. Quale impatto ha sulle politiche del lavoro per gli over 50 il contesto che cambia rapidamente?

FORMAZIONE PER GLI OVER 50

3. Qual è il ruolo della formazione per gli over 50?
4. Le strutture per la formazione professionale regionale possono avere un ruolo nella gestione degli over 50?
5. Le offerte formative attualmente disponibili sono adeguate agli over 50?

INCENTIVAZIONE E TUTELE PER GLI OVER 50

6. Qual è l'impatto dei sistemi retributivi sugli over 50?
7. L'attuale struttura dei ccnl e le vigenti norme sono valide/utili/ efficaci per la tutela degli over 50?
8. Si può pensare a una variabilità retributiva per gli over 50?

IL RETICOLO ISTITUZIONALE PER AFFRONTARE IL PROBLEMA

9. Ci sono soggetti istituzionali che potrebbero favorire azioni positive per gli over 50?
10. Quali interconnessioni possono creare sinergie utili agli over 50?

FLESSIBILITÀ ORGANIZZATIVA PER LA GESTIONE DEI LAVORATORI MATURI

11. Si possono ipotizzare uscite soft per pensionamento?
12. Perché non si investe sugli over 50?
13. Spesso gli over 50 sono persone qualificate, come si potrebbero mantenere nel processo produttivo?

1. SINTESI FOCUS GROUP DEL 29 MAGGIO 2007

Introduce il prof. Rebora, presentando brevemente il progetto.

Presiede il dott. Strada, che apre i lavori.

LE POLITICHE DEL LAVORO PRESENTANO AMBIGUITÀ IN RELAZIONE AGLI OVER 50?

AMORETTI: presenta la sua esperienza sulla mobilità dei lavoratori applicata per la prima volta nel 1977 per i lavoratori esuberanti della Cantoni, attuale sede dell'università. L'esperienza non fu felice perché, finché i lavoratori erano liberi di muoversi nel mercato del lavoro e le aziende libere di scegliere, i lavoratori si ricollocarono facilmente. Quando furono fatte le liste di mobilità e le aziende non furono più libere di scegliere i lavoratori, non si ricollocò più nessuno. Probabilmente ebbe il sopravvento il pregiudizio che i lavoratori inseriti nelle liste di mobilità erano gli scarti della Cantoni. Emerge un atteggiamento diversificato da parte delle aziende: alcune rifiutano i lavoratori in mobilità, convinti della loro inadeguatezza, altre li cercano perché conoscono i vantaggi fiscali. La soluzione dell'outplacement sembra funzionare, anche se presenta problemi. È singolare che nonostante questo meccanismo funzioni, tuttavia esso non sia diffuso come potrebbe essere, in considerazione dei vantaggi che porta. In parte c'è un atteggiamento sindacale un po' ostile; la vicenda meriterebbe comunque di essere approfondita.

Bisogna osservare che non tutti i lavoratori sono eccellenti, ma la questione ha un nesso con le pensioni. Pare assolutamente condivisibile la riforma Dini, in base alla quale vi sarebbe flessibilità nell'andare in pensione e una pensione strutturata in modo tale che la società non regali nulla. Attualmente la pensione basata sul livello dell'ultimo stipendio non garantisce che essa sia basata sul livello più elevato dello stipendio. Ciò è vero solo per gli statali e i militari, ma non sempre per gli altri. Sarebbe opportuno legare la pensione ai contributi e lasciare l'opportunità di lavorare ancora in altri contesti, alla fine

permettendo un'integrazione dei contributi e quindi rivedendo il livello della pensione alla fine della vita lavorativa.

Ritiene necessaria una indennità di disoccupazione apprezzabile e per chi ha più di 50 anni la possibilità di andare in pensione, magari con una pensione non elevata ma con la possibilità di integrare con un lavoro magari meno qualificato ma in modo tale da poter avere un'esistenza dignitosa.

Alcune considerazioni riguardano la formazione: in particolare la formazione finanziata (fondimpresa), se da un lato aiuta le aziende, dall'altro non è sufficiente a stimolare un vero impegno delle imprese nella formazione. Le imprese devono essere disponibili a investire nella formazione, altrimenti si innescano meccanismi perversi, come le aziende che si rubano tra loro i lavoratori più competenti, per cui non trovano conveniente formare lavoratori che poi se ne andranno. Se le persone sono più formate, creano valore aggiunto per l'azienda e sono anche maggiormente ricollocabili.

Gli scatti di anzianità rappresentano un handicap per gli over 50, li rendono poco collocabili per ragioni di costo del lavoro. D'altra parte le aziende non sembrano capaci di utilizzare le risorse umane lungo tutto il ciclo di vita. Se la vita si allunga, e si è in buona salute, è giusto continuare a lavorare e deve essere superata l'idea che oltre una certa età le persone siano da buttare via. Bisognerebbe trovare un equilibrio tra carico del lavoro ed età, cioè si potrebbe pensare a una riduzione progressiva del lavoro, anziché sospendere completamente l'attività lavorativa

GIORGETTI: è necessario passare dai diritti collettivi a quelli individuali; non c'è un tipo di formazione generalizzata, ma individuale. Il sindacato ha portato a far sì che la gente si senta agganciata al salario, ma non al processo di lavoro. È necessario passare dai diritti collettivi a quelli individuali; c'è un diritto e dovere rispetto al processo da parte del lavoratore, non è solo un aspetto filosofico, ma anche organizzativo. L'accordo collettivo diventa un vincolo.

CERIOTTI: mancano vere politiche del lavoro orientate agli over 50. vi sono molte politiche per i giovani. Formazione, flessibilità (pensionamento progressivo),

retribuzione legata alla produttività e meno all'anzianità. Vi sono strumenti interessanti come il modello di intervento proposto dal decreto Maroni per il caso FIAT.

STELLUTI: bisogna considerare lo specifico settore. Altra variabile che deve essere messa a fuoco è la dimensione aziendale: la piccola impresa ha caratteristiche diverse rispetto alla media e grande. Oggi le politiche del lavoro sono rese più o meno efficaci dalla cultura dominante: ad esempio il rapporto che esiste tra formazione e selezione; oggi l'impresa preferisce spendere per selezionare piuttosto che formare perché si trova in un contesto di mobilità del lavoro. Altro aspetto, l'età pensionabile: se si osserva la quadratura dei conti della previdenza, dovremmo promuovere l'allungamento della vita lavorativa, anche in considerazione dell'andamento demografico, se guardiamo alle esigenze del mercato invece dobbiamo andare in senso contrario. Se da un lato si può e si deve realizzare la flessibilità del lavoro, dall'altro bisogna introdurre degli antidoti per evitare lo spreco di risorse, quelle umane, che sono le più preziose per le aziende.

DON CICCONE: l'economia è passata dalla produzione di beni alla produzione dei servizi. Questo ha determinato la ristrutturazione di molte aziende. A ciò si aggiunge la delocalizzazione della produzione. Gli over 50 vengono "buttati fuori" perché si ritiene non siano sufficientemente elastici, disponibili e preparati; inoltre, i giovani sono pagati meno e ad essi si può chiedere che l'azienda sia tutto per loro. Il lavoro si appropria di tutto il tempo delle persone, manca un equilibrio. Manca una seria considerazione del valore della persona nelle politiche del lavoro. Le aziende serie non si fanno scappare gli over 50.

BELTRAMI: non c'è più una netta divisione tra tempo libero e tempo di lavoro, quindi se vi è occupazione della vita privata, c'è però la possibilità di far entrare gli interessi personali nel lavoro.

L'Ufficio del Personale in Italia è obbligato ad agire sugli over 50, su chi si avvicina alla pensione se è necessario ridurre le Risorse Umane. Nessuno discute sulla produttività di queste persone, semplicemente l'anziano costa di più. Oggi nessuno è più indispensabile in azienda, quindi in caso di riduzione dell'organico gli anziani sono quelli che per primi

sono espulsi, anche perché il loro costo è più elevato e “al posto di un anziano prendo due giovani”. È importante introdurre meccanismi di compensazione, come ad esempio anni sabbatici. Inoltre non è sempre vero che le aziende preferiscono agire sulla selezione anziché sulla formazione, non esistono best practice.

MORELLI: si pone dal punto di vista dell'individuo. In realtà, le aziende stanno investendo moltissimo nella selezione, anche grazie allo strumento del lavoro interinale. Inoltre, prevale il concetto che una risorsa può essere cambiata e non esiste più la necessità di fidelizzazione. L'ottica della aziende nella gestione delle risorse umane è di breve periodo. Non ci si preoccupa più della pianificazione e di conseguenza nella formazione. I giovani, che saranno gli over 50 del futuro, sono stati educati ad una mentalità per cui non si debba pensare ad un posto fisso. Ora i giovani hanno fatto propria la posizione estrema opposta, hanno abbracciato in modo estremo una cultura del lavoro completamente diversa. Anche da parte dei lavoratori, soprattutto se sono un po' ambiziosi, c'è la tendenza a cambiare frequentemente lavoro perché ritengono che troppo tempo passato nella stessa azienda significhi che non sono più interessanti per il mercato del lavoro. Si impongono dunque alcune domande: siamo sicuri che veramente i lavoratori desiderino essere trattenuti dall'azienda? Non stiamo osservando in modo parziale la realtà?

CUBICO: Ambivalenza delle politiche del lavoro. Il mercato del lavoro è molto vario e quello che va bene per un segmento è del tutto inopportuno per un altro. Lo stereotipo dell'età non sempre è adeguato: propone un approccio di diversity management.

Da una ricerca è emerso che al di sotto dei trentacinque anni la sensibilità al problema è minore, c'è una cultura del lavoro e valori diversi rispetto ai più anziani. I trentacinquenni/quarantenni che tra 15 anni avranno le redini delle aziende dunque percepiscono il problema in modo diverso e lo affronteranno in futuro con un'ottica diversa.

PEDRETTI: opportunità di legare la retribuzione alla produttività. Il merito deve essere riconosciuto, al di là di una minima base retributiva. Purtroppo oggi le parti sociali non sono ancora disponibili a legare la retribuzione alla produttività anziché all'anzianità.

Comunque le generazioni più anziane scontano un ritardo formativo rispetto alla stessa fascia d'età dei paesi stranieri: hanno meno competenze di informatica, lingue ecc, rispetto ai giovani e questo significa minore competitività dei lavoratori maturi.

L'articolo 18 è pericoloso perché non incentiva alla crescita professionale dei lavoratori. Bisogna convincere i singoli che sono loro i responsabili della propria vita professionale. Il sistema deve consentire ai lavoratori di gestirsi al meglio la propria vita professionale. Non può e non deve esserci un'azienda mamma.

VILLA: l'ambiguità esiste; i lavoratori over 50 vengono espulsi per ragioni oggettive: utilizzo degli ammortizzatori sociali, minori competenze con remunerazioni più elevate. Le soluzioni sono possibili potenziando le politiche del lavoro, differenziandole anche se non è possibile fare politiche settoriali, l'UE ce lo impedisce, e lavorare sui fattori che rendono meno competitivo il lavoro degli over 50.

BARETTINI: l'ambiguità c'è ed è normale in un contesto come quello italiano che non ha abitudine alle politiche della diversità. Uno dei problemi importanti è legato alla meritocrazia.

Il nostro paese è pieno di incoerenze e questo impedisce l'attuazione delle politiche del lavoro in modo uniforme.

Altro problema è il sistema di valori che viene trasmesso ai giovani nelle università: prevale l'hic et nunc, quindi vi sono aspettative elevatissime e concentrate nel tempo, per cui nell'immaginario del giovane la sua carriera arriva al culmine prima dei quarantacinque anni. Inoltre è importante che ciascuno sia responsabilizzato sulla propria vita professionale. Bisogna puntare all'autoresponsabilizzazione della persona: darsi da fare per rendersi sempre appetibili nel mercato del lavoro e per costruirsi il proprio percorso professionale.

STRADA: il problema è limitare l'ottica all'Italia: rischiamo di essere travolti se le politiche del lavoro in realtà vengono decise fuori dall'Italia. Le aziende sono responsabili per aver portato avanti un sistema che ha premiato l'anzianità nella

mansione, anziché il merito. La complessità dei meccanismi di premio in realtà anziché riconoscere il merito defocalizza il lavoratore.

QUAL E' IL RUOLO DELLA FORMAZIONE PER RISOLVERE IL PROBLEMA DEGLI OVER 50

BARETTINI: la formazione non deve essere intesa come una responsabilità esclusiva dell'azienda ma deve esserci un equilibrio tra l'impegno dell'azienda e quello del lavoratore nella propria crescita professionale, nello sviluppo delle competenze. L'aggiornamento e la crescita professionale continua sono un dovere del lavoratore. È necessaria una formazione ragionata e ciò chiama in causa un problema di cultura: non serve una formazione senza una cultura che la sostenga.

VILLA: c'è poca formazione in azienda specifica per i lavoratori maturi. Per farla però ci deve essere consapevolezza della necessità della formazione per questa fascia di età. Forse il salto culturale lo stiamo facendo ma bisogna incoraggiarlo. Bisogna anche individuare l'ambito della formazione più opportuno: ad esempio, contro la paura del cambiamento, oppure per farli diventare formatori dei più giovani. Esprime il timore che la formazione finanziata sia troppo orizzontale e non specifica rispetto alle esigenze reali delle aziende.

PEDRETTI: anche le aziende hanno una colpa: le aziende formano solo fino a una certa età poi non investono più perché già programmano di mandarli via a cinquant'anni. La sua associazione promuove la formazione anche per gli over 40. Bisognerebbe studiare meccanismi che inducono le aziende verso la formazione del personale in considerazione che le risorse umane sono quelle più preziosa

CUBICO: positiva la formazione per gli over 50. un'indagine istat rivela che gli anziani investono meno in competenze tecniche. Suggerisce una provocazione: vi è ipertrofia del lavoro (professor Bellotto), nel senso che l'identità della persona si confonde con il ruolo professionale, ciò vale soprattutto per i maschi. I lavoratori maturi possono essere effettivamente riutilizzati nella stessa azienda come formatori.

MORELLI: i lavoratori devono essere consapevoli e disponibili alla formazione. Altro aspetto: bisogna sapere verso dove orientare la formazione, quali sono le competenze da rafforzare. La formazione deve essere orientata verso un obiettivo. Chi dirige le aziende viene valutato alla fine dell'anno, l'orizzonte temporale della valutazione è troppo breve. Le aziende oggi sono governate da trentacinquenni e quarantenni che non si curano dello sviluppo dell'azienda, quanto piuttosto ai risultati che portano a casa e al tempo che utilizzano per raggiungerli.

STRADA: basta parlare di *talenti*, se si fa formazione solo per loro, agli altri chi pensa?

BELTRAMI: il problema non sono i talenti o manager affermati, ma di tutti gli altri. Il focus è sulla prevenzione, quali strumenti per evitare che si verifichi il problema. Le regole del contesto inducono le aziende a comportarsi in questo modo ma se si cambiano queste regole il problema si potrebbe prevenire. La formazione deve essere continua e non occasionale perché alcune competenze (es. le nuove tecnologie) non si creano nel breve periodo.

Bisogna considerare un doppio canale di formazione: quello che serve adesso e quello che serve in prospettiva, che non si costruisce nell'immediato ma si crea nel tempo in anni.

DON CICCONE: il problema è la formazione in generale anche a livello di scuola primaria. Questo ripropone il problema della scuola classista. La scuola non rende le persone capaci di flessibilità, di cambiare. Le persone dotate di manualità più che di abilità intellettuali trovano più spesso lavoro delle altre, il problema è predisporre le persone a cambiare.

STELLUTI: ricorda l'esperienza in Pirelli, quando decise di chiudere la mescola della gomma, a cui lavoravano operai di 50/55 anni, con un livello di istruzione basso. Alcuni vennero reimpiegati all'Amsa, altri nella mensa, altri furono messi in cassa integrazione a perdere. Questo significa che la formazione ha senso se vi sono le condizioni di base che la consentano: se non vi è una formazione di base adeguata gli sforzi formativi in età

lavorativa sono inutili. Può diventare addirittura un'area di parcheggio prima della definitiva espulsione dal mondo del lavoro. Esprime scetticismo rispetto alla formazione per recuperare situazioni di lavoratori poco qualificati e anziani che non hanno competenze di base; il discorso appare diverso per il recupero dell'obsolescenza tecnologica.

Altro problema è l'efficienza del sistema della formazione professionale, se questo risponde alle effettive esigenze dei lavoratori e delle imprese. Generalmente le aziende che fanno formazione non usano contratti flessibili per evitare di perdere competenze. Tendono a stabilizzare il lavoro e a giocare la carta della competitività non solo sulla base dei costi del lavoro ma anche sulla base delle competenze/produttività superiore.

CERIOTTI: crede che la formazione possa diventare effettivamente un parcheggio se non è personalizzata. La cassa integrazione può essere intesa come opportunità per il lavoratore di riqualificarsi anziché come risarcimento per la sua perdita del lavoro. La finanziaria ha previsto i patti generazionali per favorire il trasferimento delle competenze dalle generazioni più vecchie a quelle più giovani

GIORGETTI: la formazione è uno strumento e non è un fine, bisogna distinguere tra formazione e addestramento. Essa deve essere proposta in relazione alle politiche che si vogliono perseguire. Se la police è quella di creare occupazione, bisogna vedere che tipo di occupazione. Il problema è lo schiacciamento dei diritti individuali tra diritti collettivi. Il destino del lavoratore si decide nella contrattazione tra parti aziendali e parti sindacali. Oggi non ci sono strumenti in grado di prendere in considerazione il problema della ricollocazione degli over 50 nella sua globalità, ovvero un servizio, un ente che sia in grado di vedere il problema a 360°

La police deve tenere in considerazione i diritti individuali, perché devono essere considerate le diversità individuali.

MAURIELLO: Germania, Spagna e Belgio possono indicarci come agire in un'ottica di sviluppo dell'occupazione. Sgravi fiscali per la formazione erogata ai lavoratori (considerata come un investimento). Sia lo stato che l'azienda devono aiutare la persona a sostenere sia dal punto di vista economico che pratico il suo percorso di formazione.

AMORETTI: il problema grosso è la qualità dell'offerta formativa, anche per quanto riguarda i master offerti dalle università. Sono poche le aziende che di loro spontanea volontà hanno affrontato il problema della formazione: le aziende sono state sollecitate a sfruttare i fondi interprofessionali prima che scadessero e hanno accettato pacchetti formativi già predisposti dagli enti formatori, anche se non in linea con le esigenze delle aziende.

STRADA: ha imparato a fare veramente formazione nel momento in cui ha dovuto rivolgersi alla corporate university di Unysis, perché da Direttore del Personale si è trovato senza portafoglio ed è da lì che ha cominciato veramente a fare formazione: doveva "vendere" le idee ai colleghi e da quel momento ha cominciato a indagare sui bisogni; in questo modo la formazione veniva finalizzata a bisogni oggettivi. Emerge il problema del telelavoro, la normativa sulla sicurezza rende difficile poter creare postazioni di lavoro a casa e questo impedisce di ridurre i costi degli spazi per le aziende.

L'ATTUALE STRUTTURA DEL CONTRATTO COLLETTIVO NAZIONALE DEL LAVORO E LE RELATIVE NORME SONO EFFICACI PER LA TUTELA DEGLI OVER 50?

AMORETTI: manca una effettiva consapevolezza e responsabilizzazione delle parti sociali.

Anche se è convinto del loro valore, gli enti bilaterali sono fatti più per beneficio dei sindacati e delle associazioni rappresentative delle imprese; le aziende sono meno interessate.

Manca un sistema di relazioni positive tra le parti sociali e una effettiva responsabilizzazione.

GIORGETTI: anche chi governa la politica deve assumersi una certa responsabilità rispetto a questo tema. Due iniziative legislative (Maroni per Fiat e Damiano per accordo

generazionale) non sono passate nel rapporto negoziale: non tutto deve passare nel rapporto negoziale.

STELLUTI: gli over 50 sono considerati soggetti deboli, per cui deve intervenire un reticolo istituzionale di sostegno. Crede nella negoziazione focalizzata su argomenti specifici. La cultura italiana è ancora molto arretrata, il cittadino evita le istituzioni e si rivolge al sindaco o al parroco, mentre questi processi dovrebbero passare attraverso le istituzioni.

Suggerisce di approfondire negoziato, norme, strutture

DON CICCONE: il problema della perdita del lavoro non è rilevante solo in termini di denaro ma anche di equilibrio psicologico e familiare. Gli uomini sono meno proattivi quando perdono lavoro e la loro situazione è diseducativa per i figli. Il mondo sindacale deve ripensare alcune rigidità al proprio interno.

BELTRAMI: l'Italia è il paese con il tasso di occupazione dei lavoratori anziani più basso in Europa. Evidentemente esistono regole inadeguate che impediscono l'occupazione dei lavoratori maturi.

CUBICO: La strada potrebbe essere quella di non considerarli più come una categoria specifica e diversa ma considerarli come qualunque altro lavoratore, in un approccio di diversity management e di flessibilità organizzativa.

PEDRETTI: il problema è quando un dirigente a un certo livello tenta di ricollocarsi a un livello inferiore oppure con contratti flessibili: c'è la necessità di regole che favoriscano l'incontro tra le aziende e le persone che si ricollocano. Il problema in realtà si presenta anche per età inferiori nel momento in cui il lavoratore diventa obsoleto.

VILLA: invita a riformulare la domanda, considerando più in generale la contrattazione, sia a livello nazionale che aziendale. Un punto importante potrebbe essere la flessibilità dell'orario di lavoro per gli over 50, anche se da una ricerca isfol rivela la scarsa

propensione dei lavoratori maturi a ridurre l'orario di lavoro. È poco favorevole agli enti bilaterali perché il sistema della formazione continua prima di tutto ripaga se stesso.

BARETTINI: invita a non considerare gli over 50 come categoria protetta e ribadisce la necessità di favorire una contrattazione individuale delle persone con le aziende perché le esigenze delle persone sono diverse. Inoltre, richiama l'importanza della formazione di base per rendere i futuri cinquantenni flessibili e capaci di affrontare le difficoltà.

2. SINTESI FOCUS GROUP DEL 15 GIUGNO 2007

Presenta il progetto di ricerca il prof. Andrea Martone, che presiede i lavori.

AMBIGUITÀ E AMBIVALENZA DELLE POLITICHE DEL LAVORO

CAZZULANI: un problema degli over 50 non si pone in generale per le persone in azienda quanto per quelli che sono espulsi. Le aziende non si pongono il problema per quelli sono all'interno.

Altro problema: il problema inizia prima dei 50 anni, è un problema di formazione continua, di employability. Il terzo tema è culturale: esiste una barriera culturale a prendere in considerazione queste persone se si presentano per un posto di lavoro, ma ciò è svincolato da qualunque pensiero razionale. Bisogna riflettere su questo pregiudizio, anche perché oggi l'entusiasmo a 50 anni e le capacità sono analoghe a quelle di un quarantenne. Nei paesi anglosassoni il problema culturale è minore, non c'è pregiudizio.

MORELLI: il problema è sicuramente culturale, ma esiste. Ci troviamo di fronte a un problema di invecchiamento demografico, ma anche di spesa sociale: bisogna trovare un modo perché il mercato del lavoro possa permettere di non sentirsi esclusi quando ancora a 50 anni si è in grado di dare molto. Propone soluzioni diversificate, in funzione della tipologia dell'individuo. La permanenza per lungo periodo nella condizione di disoccupazione è dannosa, quindi l'intervento dovrebbe essere tempestivo per non perdere capacità. Spesso viene valutato di più il fattore costo rispetto al fattore esperienza, soprattutto per le persone di più elevate capacità. Questo rende più complicato trovare le soluzioni. Una giusta valorizzazione della qualità delle competenze serve per migliorare la competitività delle imprese, questo soprattutto nelle grosse ristrutturazioni, dove si privilegia l'abbattimento dei costi rispetto alla competitività. È un problema culturale di grande rilevanza per le sue implicazioni.

COMEGNA: dato per scontato il lato culturale, in realtà vista l'attuale legislazione, le imprese sono poco incentivate a riprendersi un lavoratore che ha un costo superiore in quanto più anziano. È un problema di costi per le aziende. Per le aziende è un problema contributivo, per cui le aziende preferiscono il precario al mantenimento di un lavoratore ultra cinquantenne. È un problema in generale dell'occupazione, che impatta maggiormente sulla fascia di lavoratori più anziani.

TAVAZZANI: è vero che la persona di 50 anni che ha già un lavoro non pone di per sé problemi all'azienda salvo casi particolari come una crisi aziendale. Il problema in azienda si pone rispetto all'integrazione tra due culture. Qualcuno sostiene che essi non siano più in grado di integrarsi, quindi per questa ragione le aziende non investono più su di loro. Probabilmente questo è un problema in prospettiva.

LUSVARGHI: il problema si pone per le persone che non hanno le competenze, i cinquantenni che hanno competenze non hanno problemi di ricollocazione. Per quanto riguarda i dirigenti, per loro in realtà c'è richiesta di mercato tuttavia fanno fatica a ottenere un contratto da dirigente, una volta espulsi, perché escono dalla grande azienda e trovano posto nella piccola dove manca una cultura della dirigenza. Il problema per loro non è quello di non trovare un posto di lavoro, ma piuttosto quello di incorrere nella discontinuità. Questo può cambiare anche le condizioni per il pensionamento.

COMEGNA: il problema è molto grosso e a livello legislativo si è fatto poco. Il problema è quello di chi avendo fatto il dirigente deve cambiare le condizioni della propria assicurazione previdenziale e sposta il tempo del pensionamento. Lo scalone della proposta Maroni prende in considerazione il problema (totalizzazione dei contributi).

PALADIN: esperienza del consulente di carriera, ma anche di coloro che sono stati espulsi. Duplice punto di vista, sia per chi è ancora dentro sia per chi è già stato espulso. Una forte problematica dal punto di vista legislativo è l'ammodernamento del sistema degli ammortizzatori sociali che permette l'ingenerarsi di situazioni negative (mobilità,

cassa integrazione). Il problema si pone diversamente per le varie categorie di lavoratori. Sicuramente il sistema degli ammortizzatori non stimola a reagire e induce forzatamente a comportamenti. Entra in gioco l'impegno personale, la motivazione individuale. Questo vale soprattutto per i livelli più alti. A seconda della propensione individuale, è possibile pianificare la propria vita lavorativa e fare scelte compatibili con le proprie caratteristiche. Se è vero che dobbiamo dare tutele, costruiamo però un ingresso efficace in funzione delle caratteristiche del soggetto, valorizzando le capacità in modo adeguato.

MORELLI: è l'over 50 di oggi che si era avvicinato da giovane al mondo del lavoro con una prospettiva radicalmente diversa rispetto a chi entra oggi. Per questi il lavoro aveva un orizzonte temporale pari alla vita, creava lo status. Quindi la perdita del lavoro per loro significa perdere la propria dignità. L'impatto umano della ricollocazione a livelli più bassi o in condizioni di incertezza è assai importante, drammatico, serve una grande flessibilità. Sottolinea la necessità di riformare il sistema degli ammortizzatori sociali, sia quelli passivi sia quelli attivi. Ammortizzatori passivi devono intervenire solo nei periodi della vita in cui non vi è un accompagnamento economico, non come strumento di lunga durata che accompagni alla pensione. Diventerà impossibile sommare gli ammortizzatori sociali fino ad arrivare alla pensione (cassa integrazione più mobilità).

CERESA: il problema è diffuso, i dati sono: 14 milioni di Italiani sopra i 60 anni, la curva demografica dimostra che il problema è crescente. Le persone tra i 50 e i 64 anni che lavorano è il 40%, l'obiettivo di Lisbona è il 50%. In Svezia lavora il 73% degli over 50. Il compito delle aziende è anche quello di aumentare l'età delle persone che lavorano. Il PIL è funzione della produttività delle persone per il numero delle persone che lavorano, quindi è alto l'interesse a mantenere più persone nel mondo del lavoro. In realtà la curva del rendimento delle persone è decrescente, quindi bisogna considerarle per ciò che realmente esse possono dare e le aziende possono apprezzarle proprio per queste caratteristiche; ad esempio, se un giovane è apprezzato per la sua dinamicità, l'anziano può essere apprezzato per la sua fedeltà.

FABIANO: la possibilità concreta per risolvere il problema è la prevenzione, la formazione continua è lo strumento per imparare a confrontarsi con i giovani. Al di là degli ammortizzatori è importante creare una forma di prevenzione attraverso la conoscenza di sé, l'educazione al cambiamento, che prepari con adeguata motivazione e autoformazione a cambiare. Anche le aziende devono essere educate.

CAZZULANI: il tema culturale ha una duplice valenza: una individuale, che riguarda l'educazione a considerare la propria vita come una sinusoide, in modo tale da avere una preparazione ad accettare a priori momenti di discesa e altri di ascesa; l'altro aspetto è quello generazionale, per cui le persone mature possono essere più equilibrate, a condizione di essere educati alla flessibilità e al mantenimento ad un livello elevato delle proprie competenze. Un ultimo problema riguarda la rottura dei pregiudizi verso gli over 40 e gli outplacement. È importante non considerare gli over 50 come categoria protetta, se no le persone non si motivano.

PINNA: gli aspetti della formazione risentono della schizofrenia delle politiche del lavoro verso questa categoria di persone. Un altro aspetto di schizofrenia è dato dal comportamento delle aziende che incentivano l'uscita, la "rottamazione". Contemporaneamente ci sono altre politiche assurde, che hanno permesso a persone di certe categorie lavorative di andare in pensione, per poi farsi riprendere con un contratto a progetto, perché in possesso di competenze superiori ai giovani, nonché di affidabilità e minor costo. È importante che le persone possano cambiare lavoro durante la propria vita senza per questo perdere i propri diritti. Il caso francese è molto interessante, si prevedono periodi sabbatici durante i quali le persone possono rafforzare le proprie competenze e vedersene riconosciute attraverso i bilanci delle conoscenze. La formazione allora viene valorizzata. La formazione potrebbe avere un grosso aiuto dalle politiche del lavoro.

MARCORA: l'approccio evidentemente deve essere segmentato, deve essere specifico per l'azienda e per il lavoratore e tra i lavoratori. Oggi l'impresa è più orientata ad un turnover di giovani, più flessibili, più abili con le nuove tecnologie, per cui l'invecchiamento dei lavoratori è un vero problema. L'obsolescenza è una delle

motivazioni dell'espulsione degli over 50, la formazione non è sempre praticabile, dipende dalle caratteristiche delle persone, pensiamo per esempio a quelle poco propense alla formazione. Le ristrutturazioni aziendali riguardano i lavoratori che danno meno problemi, ovvero che possono essere portati alla pensione in modo soft con gli ammortizzatori sociali. Oggi però sono cambiate le caratteristiche sociali degli over 50, una volta erano nonni o padri con figli grandi, oggi magari hanno figli piccoli e quindi il problema deve essere affrontato anche in un'ottica sociale, ragione per cui gli ammortizzatori sociali devono essere considerati attentamente.

Una delle possibili prospettive è la flessibilità organizzativa all'interno dell'azienda, nonché la flessibilità anche nelle retribuzioni.

LUSVARGHI: il problema che stiamo affrontando è forse in parte già superato, nel senso che la dinamica demografica induce a prendere in considerazione anche fasce di popolazione più anziana. Il problema si pone nel breve periodo, per cui sono necessari interventi legislativi rapidi.

Se vogliamo affrontare il problema nel medio termine, allora il problema si sposta sui trenta/quarantenni che devono imparare a prevenire il problema. Quindi è un problema di prevenzione.

PALADIN: di fronte a un sistema diffuso di sfruttamento dell'ammortizzatore sociale, il lavoratore è disponibile a responsabilizzarsi e a diventare promotore del cambiamento.

DI MARCO: è un'attitudine comune generalizzare ciò che viviamo più da vicino. Il problema non si deve limitare agli over 50 espulsi, ma deve tenere in considerazione tutta la popolazione degli over 50, quindi la prospettiva è la prevenzione e la consapevolezza.

MORELLI: nonostante le leggi e l'impegno delle istituzioni, spesso non emergono gli effetti sperati. Es. il programma Pari della Provincia di Milano, dove su 1000 lavoratori espulsi convocati se ne sono presentati 6 o 7. Comunque, al di là di questo, l'ammortizzatore rimane uno strumento importante quando il lavoratore non ha altre possibilità di sostegno. Secondo il nuovo accordo, l'ammortizzatore sociale verrà esteso

a tutti i lavoratori (attualmente ne possono usufruire solo il 26%). Inoltre gli ammortizzatori devono essere attivi, devono essere mirati a sostenere il momento di assoluta mancanza di accompagnamento e il lavoratore deve essere spronato a ricercare una nuova occupazione.

COMEGNA: il programma Pari è un buon esempio. Messo a punto dal Ministero del Lavoro e Inps, il programma prevede un voucher formativo a disposizione di ogni lavoratore che può essere speso in formazione.

FLORIO: sottolinea l'importanza di un ridisegno complessivo dei servizi per il lavoro, insieme alla riforma degli ammortizzatori sociali. I servizi per il lavoro devono essere ripensati su base locale per favorire l'incontro tra domanda e offerta. Lavorare per ridisegnare la rete di servizi e fare in modo che tutti gli elementi lavorino verso l'obiettivo comune; le parti sono la parte pubblica, regionale provinciale e comunale.

QUALI STRUMENTI OPERATIVI, QUALI INTERVENTI PRIVATI O PUBBLICI, QUALI STRUMENTI DI PREVENZIONE?

CAZZULANI: strumenti possono essere: il voucher per la formazione e incentivi o premi per il lavoratore che si ricolloca in poco tempo. Se il lavoratore percepisce il beneficio di ricollocarsi precocemente, questo può incentivare una maggiore proattività.

CASTELFRANCHI: il settore pubblico ha un ruolo nelle ristrutturazioni, gestisce fondi per le crisi aziendali quindi il suo ruolo deve essere riconosciuto.

MORELLI: vi deve essere una pluralità di strumenti nelle mani dei lavoratori.

PALADIN: in sostanza gli interventi si stanno spostando a monte. Gli accordi in questo senso devono coinvolgere tutte le parti sociali, lavoratori, dirigenti e aziende.

L'outplacement dovrebbe essere inteso non come esito di una lotta all'interno dell'azienda, ma come soluzione negoziata

CAZZULANI: molte aziende mettono sul piatto risorse per la riorganizzazione. Una parte di queste risorse potrebbero essere girate in un fondo per gli ammortizzatori sociali, quindi a beneficio di un meccanismo di carattere generale

MARCORA: non è d'accordo. In questo momento le aziende già pagano contributi per gli ammortizzatori sociali. Se le aziende devono pagare ulteriori oneri per i servizi per l'uscita dei lavoratori dall'azienda, queste richiedono che siano efficienti. Nella maggior parte dei casi sono previste incentivazioni all'uscita, quindi se l'azienda deve pagare incentivi per l'uscita e altri oneri perché gli ammortizzatori non sono efficienti, ciò non è accettabile.

CAZZULANI: chiarisce la sua posizione, era nel senso di Marcora, ovvero rilevava l'assenza di una certezza dei costi e proponeva un sistema per rendere più efficiente il sistema.

QUALE RUOLO PER LA FORMAZIONE?

PINNA: i fondi comunitari sono rivolti alla formazione per prolungare la permanenza dei lavoratori nel mercato del lavoro. I fondi interprofessionali sono una risorsa per rivalutare e qualificare i lavoratori. In certi settori sono partiti, in altri ci sono difficoltà. I finanziamenti non mancano, dunque. Tuttavia oggi in azienda la formazione over 50 non si fa, perché vengono considerate categorie che non servono più. Il problema è ripensare alla formazione centrata sulla persona, rispetto alla fase di percorso che sta compiendo, ma anche rispetto agli aspetti culturali e alla sua motivazione a rimettersi in discussione. Oggi quando si parla di formazione, si intende o la formazione di base oppure la formazione specialistica, cosa che normalmente hanno già. In realtà ciò che serve è una formazione che permetta di cambiare modo di lavorare, es. lavorare in rete. È necessario avere chiaro in quale posizione possono essere ricollocati sul mercato del lavoro per aiutarli con la formazione.

MORELLI: il ruolo della formazione è determinante per tutto l'arco della vita. Non c'è molta cultura tra i lavoratori, non colgono l'importanza della formazione. Anche le aziende fanno fatica a comprendere l'opportunità, specialmente verso i meno qualificati. La formazione deve essere mirata rispetto alle esigenze del territorio, non serve una formazione standard, che crea benefici solo fra chi la eroga. Ci deve essere sinergia tra struttura privata e struttura pubblica. Per gli over 50 la formazione permanente è essenziale. Oggi avviene attraverso i voucher individuali che però sono sfruttati per una formazione poco collegata con la propria professione. Da un lato i corsi non sono adeguati, dall'altro la popolazione non sa che ci sono e c'è un problema di orientamento. Per gli over 50 esistono pochi corsi di riqualificazione specifici. Ce ne sono stati nel settore sanitario, per gli OOSS. Se la formazione viene mirata rispetto alle esigenze del territorio, è assai utile e permette la ricollocazione.

Difficoltà delle aziende a fare un piano formativo attento; incapacità sia della parte imprenditoriale che del sindacato a stimolare una riflessione costruttiva

MARCORA: problema relativamente recente, sforzo comune verso l'utilizzo più corretto per far crescere i lavoratori. Oggi le aziende di Varese, della Lombardia lavorano in condizioni di piena occupazione per cui hanno interesse a recuperare al lavoro anche gli over 60. L'interesse va oltre ai temi toccati in questa sede.

TAVAZZANI: vi sono logiche differenti tra settore pubblico e settore privato, quindi anche la formazione è diversa. Il rischio può essere quello di affrontare il tema prescindendo dal fatto che non ci si può aspettare che altri si occupino dei nostri problemi e che si possano copiare le soluzioni applicate altrove.

DI MARCO: oggi il mondo del lavoro comprende a pieno titolo anche gli over 50 e gli over 60 a causa del trend demografico. Quindi anche la formazione deve considerare questa fascia di età e l'università deve avere un ruolo importante nel mantenere elevate le competenze anche degli over 50. L'università ha quindi il compito di interconnettere le osservazioni che provengono da fonti diverse e rielaborare criticamente i dati.

GIRO DI TAVOLO CONCLUSIVO

COMEGNA: in una amministrazione pubblica il problema non sussiste. Il problema esiste, ma è un problema di prevenzione attraverso la formazione. La realtà italiana è molto diversificata e le aziende sono molto diverse. La formazione non è sempre considerata adeguatamente dalle aziende.

FABIANO: il problema è più un'opportunità. La formazione deve orientarsi all'acquisizione della consapevolezza.

MARCORA: non vi è un problema che ricade sugli over 50, ma vi sono molti problemi convergenti sugli over 50. Le aziende si muovono con il criterio della produttività. Il problema è: ampliamento della popolazione attiva con strumenti di flessibilità e di formazione. E' necessario promuovere l'allungamento dell'età lavorativa attraverso strumenti di flessibilità, con un'attenzione particolare ai costi sociali che non devono ricadere sulle imprese; inoltre le politiche sugli ammortizzatori sociali devono essere finalizzate a sostenere la ricollocazione, non a portare alla pensione. Un occhio di attenzione è bene rivolgerlo anche al sistema sanitario che deve sostenere questo cambiamento della popolazione aziendale

DI MARCO: all'università si chiede di analizzare, orientare e, insieme alle strutture formative pubbliche e private, proporre una nuova formazione.

PINNA: il problema si pone in questo modo: come permettere alle persone di dare un contributo alla crescita aziendale e come permettere alle persone di crescere. Come AIF si lavora per costruire e non per arginare il problema. L'elemento della formazione continua e dell'apprendimento di competenze lungo tutto l'arco della vita, da spendere per sé stessi indipendentemente dall'azienda, sono diventati cruciali per garantire la propria spendibilità.

TAVAZZANI: non è un problema fisiologico, la patologia può verificarsi anche sotto i 50 anni. Bisogna recuperare un rapporto tra mondo della scuola e mondo delle aziende.

Il problema si sposta in un'età inferiore; deve essere considerato sotto i 30 anni, altrimenti tra vent'anni si ripropone.

REBORA: è un problema di demografia aziendale. Vanno rilette le politiche pubbliche e delle aziende in quest'ottica. Vi sono settori nei quali la formazione è costante, come la sanità; qui il problema non sussiste, i lavoratori sono evoluti e la formazione coinvolge tutti. Alle fine occorrono soluzioni più fini e mirate, con il contributo delle diverse controparti, non bastano soluzioni generalizzate.

STRADA: abbiamo due problemi: uno concerne *l'hic et nunc* degli over 50 espulsi e si concentra sui lavoratori delle "aziende mamme", che poi si sono rivelate matrigne quando non hanno più potuto garantire tutto; l'altro aspetto è quello della gestione dei talenti: nonostante le esigenze di continua crescita, dopo i 50 sono comunque da "rottamare", non da "riciclare" agli occhi dell'azienda.

CASTELFRANCHI: è un'opportunità, è importante procedere alla revisione degli ammortizzatori sociali.

PALADIN: attenzione agli stereotipi. E' utile distinguere fra ricollocabilità apparente e reale, vi sono persone che hanno reali risorse da mettere in campo. Importanza di una più stretta collaborazione tra università e imprese. Importanza delle competenze trasversali. I master devono essere fatti per persone con esperienza lavorativa, non per neolaureati.

LUSVARGHI: esiste un problema degli over 50, anche se non ampio come appare. Il problema può essere arginato in tempi brevi con la riforma degli ammortizzatori sociali, insieme alle politiche attive del lavoro. Con la volontà politica di affrontare il problema, es. garantendo le persone sul loro livello di pensione, il problema avrebbe meno rilevanza e ci sarebbe più disponibilità. L'altro aspetto rilevante è quello dell'employability, sul quale bisogna concentrare l'attenzione.

MORELLI: è un fenomeno con varie sfaccettature, si incrementerà sempre più perché è un problema demografico. Tuttavia è un problema di breve periodo perché gli stock di ingresso sul mercato del lavoro indicano che il problema andrà assumendo caratteristiche di stabilità. Attualmente i giovani entrano verso i 28 anni e se devono lavorare per quarant'anni il problema di fatto verrà superato. Oggi forse lo viviamo come un problema, in realtà fra qualche anno entrerà nella normalità.

CAZZULANI: abbiamo diversi problemi: l'evoluzione delle tecnologie, l'invecchiamento della popolazione, l'allungamento della vita lavorativa. I cambiamenti sono continui, in questo contesto una fascia di popolazione si sta avvicinando all'età matura.

MORELLI: un ulteriore problema riguarda il fatto che molti lavoratori arrivati all'età pensionabile avranno maturato una pensione irrisoria per cui saranno di fatto costretti a continuare a lavorare.

3. SINTESI FOCUS GROUP DEL 29 GIUGNO 2007

Presenta il progetto di ricerca il prof. Gianfranco Reborà, che presiede i lavori.

LE POLITICHE DEL LAVORO PRESENTANO AMBIGUITÀ IN RELAZIONE AGLI OVER 50?

MANCINI: bisogna tenere conto delle caratteristiche locali per affrontare il problema e delle caratteristiche dei lavoratori espulsi. Nei casi di scarsa professionalizzazione l'unica soluzione può essere il prepensionamento. Ogni tipo di considerazione non si può fare se non è chiaro il sistema pensionistico che sarà introdotto nel duemilaotto. Crede che soluzioni omogenee generalizzate non siano possibili ma che si debba tenere conto dell'ambito territoriale.

Però bisogna stare attenti a non sovrapporre le problematiche delle imprese e le problematiche occupazionali che ne derivano.

SARTORI: la domanda centrale è come valorizzare le competenze di una fascia di lavoratori che è stata la spina dorsale del sistema produttivo delle aziende. In un sistema come quello lombardo dove le aziende si rivolgono agli immigrati per avere manodopera appare stridente l'espulsione dei lavoratori maturi, che ancora potrebbero contribuire molto alla produttività delle imprese.

MANCINI: il problema è costituito dagli sgravi fiscali a favore dei lavoratori più giovani che in tale modo rendono meno conveniente mantenere nel processo produttivo lavoratori più anziani e meno qualificati. Il problema degli over 50 è tipico della grande e della media industria mentre nella piccola impresa il lavoratore maturo viene valorizzato maggiormente. Ad esempio in Friuli non vi è espulsione ma si sta tentando di fare patti generazionali per trasferire le competenze dai più anziani ai più giovani. Il

problema dunque è legato al territorio e alle dimensioni delle imprese, nonché alla formazione dei lavoratori e al prodotto.

CARPO: ci sono tre livelli di interesse: c'è un dato macroeconomico generale, l'esigenza di incrementare il tasso di occupazione secondo il trattato di Lisbona per raggiungere livelli europei; dall'altra parte c'è l'esigenza dell'impresa di svecchiare e innovare (vedi Fiat); c'è poi l'aspetto soggettivo del lavoratore, in relazione al lavoro svolto (se usurante o meno) e alla perdita dei riferimenti al momento della pensione, quindi alla qualità della vita. Ci devono essere margini di soggettività riconosciuta e la possibilità che il singolo lavoratore abbia la possibilità di avere un supporto, una visibilità sociale nel momento in cui desidera rimanere attivo. È un problema culturale. Quindi le esigenze macroeconomiche sono contrastate dalle esigenze delle imprese e dei singoli lavoratori.

CRISTINI: il progetto Ipertools ha affrontato questi aspetti in ottica preventiva. Il progetto è stato sollecitato dalle ristrutturazioni frequenti che si sono verificate nel Friuli. Mette in rilievo il problema in un'ottica di genere, perché le opportunità sono diverse tra le donne e gli uomini. L'approccio è completamente diverso, la Regione sta cercando di segmentare e agisce attraverso la concertazione. Il problema viene affrontato in un'ottica microterritoriale perché le esigenze sono estremamente diversificate.

ROSSIGNOLI: la principale ambiguità nasce dalle riforme incompiute: la riforma degli ammortizzatori sociali (es. disabili), le politiche attive del lavoro (processo di decentralizzazione a favore delle province avviato ma non compiuto, con le norme e i riferimenti in continua evoluzione e senza risorse). Finché non ci sarà una rete di servizi stabile nel tempo e governata, integrata tra pubblico e privato, ci sarà sempre spazio per il lavoro nero. La grande impresa è molto visibile perché ha drenato la maggior parte delle risorse disponibili delle politiche passive. Dunque la principale ambiguità è propria rappresentata dalla mancanza di stabilità della rete di servizi e dall'instabilità del sistema.

SARTORI: importante comprendere come si sono attrezzati in altri paesi.

MANCINI: dal confronto con i paesi europei l'Italia ne esce con le ossa rotte.

MAUGERI: problema dell'identificazione dei bisogni. Il centro del problema è quello che ci troviamo di fronte da parecchi anni ed è costituito dall'espulsione di queste fasce di popolazione soprattutto dal settore manifatturiero e in particolare dalla grande impresa. L'ambiguità nasce dal fatto che questa uscita ha visto cambiamenti enormi sia dal lato delle politiche dell'impresa, sia dal lato dell'organizzazione delle politiche sociali. A livello aziendale problema è stato affrontato dagli altri paesi europei. In Italia queste fasce di lavoratori non hanno avuto opportunità di adeguare il proprio ruolo.

Il problema non veniva affrontato dal punto di vista dell'adeguamento delle competenze e dei ruoli ma il problema è sempre stato scaricato sulla collettività. Ciò ha portato l'Unione Europea a indicare come strada la necessità di adeguamento di ruoli e di competenze mentre i lavoratori sono ancora in azienda. La stessa Fiat non ha trovato nulla di meglio che chiedere alle politiche sociali di sposare la mobilità lunga, nonostante la soluzione della crisi sia stata brillante dal punto di vista imprenditoriale. Quindi è anche un problema culturale. L'ambiguità nasce da questo: l'identificazione del problema risiede nella continua fuoriuscita di coorti di personale di questa età e riguarda persone dequalificate. La risposta a questo problema è la necessità di intervenire su queste persone finché sono al lavoro adeguando le loro competenze e il loro ruolo. La contraddizione è affrontare il problema con le politiche passive, gli ammortizzatori, il prepensionamento. Il problema è riportare a coerenza queste politiche. La mancanza di programmazione, ha portato a un livello di incoerenza le politiche macroeconomiche, previdenziali, della formazione, dello sviluppo. Se non si affronta il problema durante la vita del lavoratore, quindi in via preventiva, se non si spostano le convenienze dell'impresa sulla formazione dei lavoratori, il problema che si presenterà sarà quello della ricollocazione. In Italia sono offerte ampie risorse alle imprese per innovazione, si dovrebbe lavorare di più sulla formazione e l'adeguamento delle competenze.

MANCINI: dalla fotografia delle casse integrazioni si vede che sono crisi per cessazione dell'attività. L'80% della cassa integrazione è erogata per procedure

concorsuali e cessazioni di attività, quindi sono espulsioni dal ciclo produttivo senza alternative.

SARTORI: il caso Fiat è emblematico, la Fiat ha rifiutato una proposta governativa per la riqualificazione dei lavoratori e ha optato per la mobilità lunga. L'azienda ha rifiutato la possibilità che il governo si facesse carico della ricollocazione dei lavoratori in alternativa alla mobilità lunga.

MANCINI: il problema del governo nel 2006 era la diversa normativa pensionistica. Inoltre, i lavoratori della Fiat non avevano interesse a rimanere al lavoro. In realtà si stima che per l'80% i lavoratori in mobilità siano occupati in nero. Il problema in Italia è la differenza di trattamento tra la grande e la piccola impresa, questa crea sperequazioni che disincentivano per esempio i lavoratori delle grandi aziende in crisi a ricollocarsi nella piccola.

QUALE RUOLO PER LA FORMAZIONE?

MAUGERI: il problema è capire perché nonostante le risorse disponibili, in Italia non si faccia formazione.

GIORGETTI: è necessario trasformare i diritti collettivi in diritti individuali. La sua esperienza di sindacalista lo porta ad affermare che non c'è in realtà etica di impresa, solo oggi si riscopre il valore del capitale umano. Se ciò è vero, nelle regioni in cui non c'è disoccupazione come in Lombardia e in Friuli, perché incentivare l'occupazione giovanile? Perché non differenziare gli interventi nelle varie regioni a seconda delle necessità? È necessario un vero decentramento, in funzione delle esigenze, con una armonizzazione leggera a livello centrale per riuscire a tenere conto della differenziazione dei problemi. Persone diverse hanno bisogno di politiche diverse, nel lavoro leggi uguali determinano profonde ingiustizie perché incidono su situazioni profondamente differenziate.

La formazione non ha effetti su persone mature già espulse dal mercato del lavoro, casomai si può parlare di addestramento.

MANCINI: esprime parere contrario alla possibilità che in capo a un unico ente sia attribuita la prerogativa di gestire in modo integrato sia le politiche attive e le politiche passive del lavoro (es. Centri per l'Impiego).

GIORGETTI: richiama l'importanza di politiche che implicino uno scambio a fronte di trasferimenti di risorse. Indica la necessità di modificare le regole, di riprogettare il sistema in funzione delle esigenze locali.

ROSSIGNOLI: sottolinea la necessità di non proliferare ulteriormente gli enti, soprattutto per la formazione, ma di renderli capaci di operare ed efficienti.

MAUGERI: il problema dell'approccio italiano è l'incapacità di programmare e di rispettare le coerenze. Lanfranco Sen ha fatto un'analisi dello sviluppo dei paesi asiatici: attualmente siamo abituati a pensare a quelli in termini di costo ma in realtà questo non è il fattore strategico: questi paesi hanno investito molto nella formazione. I paesi in via di sviluppo hanno puntato molto sulla formazione del capitale umano. In Italia il quadro delle convenienze deve essere spostato verso l'investimento in capitale umano.

MANCINI: il problema va affrontato considerando il sistema dell'istruzione. In Italia la formazione professionale è estremamente critica e nonostante la sua importanza è stata dequalificata.

ROSSIGNOLI: il problema è la programmazione degli interventi, sia nella formazione di base, sia nella formazione continua. Mancano osservatori che permettano di raccogliere dati per una programmazione efficace.

SPREAFICO: sottolinea l'ambiguità della legge 223/91 sulla mobilità. In realtà la legge prevedeva l'espulsione dei lavoratori più giovani dall'azienda in caso di crisi, salvo diverso accordo sui criteri, perché possono trovare più facilmente una nuova occupazione. Di fatto c'è più convenienza a espellere i lavoratori maturi. In Canton Ticino lavora circa il 70% degli over 50, mentre in Lombardia troppo pochi, nonostante

il PIL lombardo sia più elevate. Questo è un paradosso: in base alla definizione della legge 181, in Lombardia non risultano esserci over 50 senza lavoro e immediatamente disponibili a lavorare. Inoltre, la soglia di povertà si calcola sui consumi e non sul reddito per cui chiunque, che abbia un reddito basso, anche da mobilità, tende a trovare un'integrazione del proprio reddito in nero per riuscire a sopravvivere. Il problema del cumulo è reale e andrebbe fatto emergere, senza proibirlo. Il problema è che quando una grande impresa fa la mobilità lunga, questo non incide tanto in termini di costi quanto in termini culturali: l'impatto negativo è molto forte.

Se affidiamo la formazione continua all'impresa, questa, senza colpa, continua a farla sulle fasce più produttive ed esclude gli over 50. È importante muoversi, come fa la regione Lombardia, verso un sistema di erogazione dei servizi che fa perno sulla persona: quindi passare a un sistema fondato sulla dote.

Altre due componenti possono integrare la formazione della persona: il sistema di servizi al lavoro imperniati sulla persona con un significato diretto in termini di valorizzazione del capitale umano; infine, il terzo pezzo sono le politiche del lavoro locali.

GIORGETTI: è importante predisporre un sistema che permetta di entrare e uscire nel sistema delle garanzie. Inoltre bisogna distinguere tra servizi e altre garanzie (es. iscrivendosi al CPI, si ottengono vantaggi come l'assistenza sanitaria e la possibilità di iscriversi nelle graduatorie per la casa), altrimenti si confonde il fabbisogno.

ROSSIGNOLI: il problema è la mancanza di un sistema di programmazione, controllo, valutazione nelle politiche del lavoro.

MAUGERI: il tema del monitoraggio e del controllo è centrale, soprattutto nel momento in cui viene dato un ruolo centrale al mercato. C'è un problema di serietà, in quanto quando parliamo di programmazione facciamo programmazione finta, se parliamo di formazione, non è ancorata ai bisogni.

REBORA: emerge l'esigenza di avere strutture stabili nel campo della formazione, non legate a un singolo progetto. Sottolinea la necessità di un quadro di riferimento certo.

INCENTIVAZIONE E TUTELE PER GLI OVER 50

GIORGETTI: il problema è maggiormente legato alla dequalificazione delle persone, molto meno al costo del lavoro.

CARPO: uno dei punti più importanti verso cui tendere è l'abolizione del cumulo dei redditi. La flessibilizzazione dei costi può essere importante ma questo dipende dalle convenienze delle aziende. È importante mantenere un presidio sul territorio per adeguare e articolare le politiche del lavoro alle reali esigenze locali.

GIORGETTI: il tema deve essere affrontato in chiave europea, per individuare il quadro all'interno del quale calare le politiche. Una prospettiva autoreferenziale può dare luogo a effetti distorsivi in un'ottica di mercato del lavoro europeo.

MAUGERI: una riflessione importante riguarda la considerazione dell'impresa come attore delle politiche. Le imprese legittimamente richiedono e ricevono un sostegno per lo sviluppo degli investimenti materiali dell'impresa, mentre non sono finanziate per lo sviluppo del capitale umano. Una azione potrebbe essere quella di richiedere all'azienda di individuare le ricadute sulle risorse umane, per evitare che la mano destra pubblica non sappia quello che fa la sinistra e quindi per finalizzare e ottimizzare gli interventi.

REBORA: sono emersi alcuni elementi centrali:

- caratteristiche differenziate delle situazioni a livello territoriale richiedono strumenti diversificati;
- necessità di strutture stabili sul territorio e di concludere le riforme;
- ricerca di maggior coordinamento degli interventi in una visione integrata;
- flessibilità nell'uso delle risorse;
- imprese come attori delle politiche del lavoro;
- maggiore sintonia tra pubblico e privato;
- incentivi economici che agiscono nel rapporto tra impresa e lavoratore;
- flessibilizzare il confine tra pensione e lavoro, togliendo il divieto di cumulo.

In questo quadro complessivo si innesta il tema del cambiamento culturale, la necessità di uno sforzo per cambiare le priorità. Da questo punto di vista bisognerebbe prendere in

considerazione ambiti e situazioni territoriali diversificati e finora poco considerati, mentre finora l'attenzione si è appuntata sulla grande industria

HANNO PARTECIPATO AI FOCUS GROUP:

29 MAGGIO 2007

RODOLFO GIORGETTI	ITALIA LAVORO
ANNALISA MAURIELLO	ITALIA LAVORO
FRANCESCA CERIOTTI	AGUSTA
ALDO AMORETTI	CNEL
RAFFAELE CICCONE	PASTORALE DEL LAVORO
ENRICO PEDRETTI	MANAGERITALIA
RUDY MORELLI	PEOPLEPOINT
MARCO BELTRAMI	IBM
SERENA CUBICO	UNIV. VERONA
LUCA GREGOTTI	AD BOSSI SPA
LAURA BARETTINI	RAY & BERNDTSON
PAOLO VILLA	FEDERAZIONE GOMMAPLASTICA
CARLO STELLUTI	SINDACO BOLLATE

15 GIUGNO 2007

CRISTINA MARCORA	CONFINDUSTRIA
IORELLA MORELLI	CISL
ENRICO CAZZULANI	AIDP
LUIGI DI MARCO	FEDERMANAGER
RAFFAELE CICCONE	PASTORALE DEL LAVORO DIOCESI DI MILANO
PAOLO PINNA	AIF
GABRIELLA LUSVARGHI	AISO - AMMINISTRATORE DELEGATO DBM ITALIA

MARCO CERESA	AMMINISTRATORE DELEGATO RANDSTAD
ANTONELLA FLORIO	RANDSTAD
GIORGIO PALADIN	AMMINISTRATORE DELEGATO UOMO E IMPRESA
MAURO CASTELFRANCHI	UOMO E IMPRESA
DOMENICO COMEGNA	INPS
MARINA FABIANO	FEDERAZIONE ITALIANA COACH
ALESSANDRO TAVAZZANI	AGOS

29 GIUGNO 2007

MATILDE MANCINI	MINISTERO DEL LAVORO - AREA AMMORTIZZATORI SOCIALI
CONCETTO MAUGERI	REGIONE PIEMONTE - SETTORE SERVIZI ALLE POLITICHE PER. L'OCCUPAZIONE
DANIELA DUCHES	AGENZIA REGIONALE ISTRUZIONE FORMAZIONE LAVORO DELLA LOMBARDIA
GIULIANO SPREAFICO	AGENZIA REGIONALE ISTRUZIONE FORMAZIONE LAVORO DELLA LOMBARDIA
CHIARA CRISTINI	IRES FRIULI VENEZIA GIULIA
MARINA ROSSIGNOLI	PROVINCIA DI MILANO
GIAMPIERO CARPO	ITALIA LAVORO
RODOLFO GIORGETTI	ITALIA LAVORO
MARCO FABIO SARTORI	PRESIDENTE ITALIA LAVORO

BIBLIOGRAFIA GENERALE

- Bassanini, A., Duval, R. (2006) *Employment Patterns in OECD Countries: Reassessing the Role of Policies and Institutions*, OECD- Social, employment and migration working papers, n. 35
- Basso S., Busetta A., Iacoucci R., Vittori P., (2005), *Invecchiamento e mercato del lavoro: due nuove indagini sul campo*, Dipartimento di Scienze demografiche dell'Università "La Sapienza", Roma
- Behagel L. (2005), *Les seniors entre formation et éviction*, in «Connaissance de l'emploi», n. 14, Avril
- Bertoldini M. (2004, a cura), *La cultura politecnica*, Bruno Mondadori, Milano
- Buchanan M. (2003), *Nexus*, Mondadori, Milano
- Cagiano de Azevedo R., Cassani B. (2005), *Invecchiamento e svecchiamento demografico: ricadute sociali*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare – Svecchiamento e società, Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute, n. 2
- Concours Group (2005), *The new employee/employer relation*, Concours Group.com
- Dormon T B. et al. (2007), *Health expenditure, longevity and growth*, IX European Conference of the Fondazione RODOLFO DEBENEDETTI, 26 maggio 2007
- Dorn D., Sousa-Poza A. (2006), *Perché il tasso di occupazione degli anziani in Svizzera è così alto? Un'analisi del sistema di previdenza sociale*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare, N. 3, 89-109
- Dychtwald K., Erickson T., Morison B. (2004), *It's time to retire retirement*, in Harvard Business review, March
- European Commission (2005), *Employment in Europe, 2005*
- Fornero E., Monticone C. (2007) *Il pensionamento flessibile in Europa*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare– Verso il nuovo welfare: obiettivi e strategie, N. 7, 7-20
- Giarini O. (2000), *An ageing society? No, a counter ageing society*, in The four Pillars, Geneva Association Information letter, Geneva

Giardini O. (2005), *Editoriale*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare – Svecchiamento e società, Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute, n. 2

Giardini O. (2005), *Il privilegio di lavorare dopo i 60 anni*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare – Svecchiamento e società, Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute, n. 2, 20-24

Giardini O., Liedke P. (2006), *Abstracts from the Employment Dylemma and the Future of Work*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare – Ageing and counter-ageing, n. 6, 98-124

Giardini O., Monticone C. (2007), *Editoriale, verso il nuovo welfare: punti di arrivo*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare – Verso il nuovo welfare: obiettivi e strategie, n. 7, 4-6

Ilmakunnas P., Maliranta M. (2007), *Aging, labor turnover and firm performance*, Helsinki Center of Economic Research, n. 164

Ilmakunnas P. et al. (2007), *Ageing and productivity*, IX European Conference of the Fondazione RODOLFO DEBENEDETTI, 26 maggio 2007

Ilmakunnas S., Takala M.(2006), *Promuovere l'occupazione tra i lavoratori che invecchiano: l'insegnamento delle riforme politiche in Finlandia*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare, N. 3, 56-72

ISFOL (2005), *Lavoratori anziani e mercato del lavoro europeo. Studi politiche pubbliche e buone prassi*, ISFOL- Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego, n. 9/2005

ISFOL (2007), *Indagine PLUS Participation Labour Unemployment Survey*

ISTAT (2006), *La rilevazione sulle forze di lavoro: contenuti, metodologie, organizzazione*, Istat- Metodi e Norme, n. 32

ISTAT (2006), *Rilevazione sulle Forze di Lavoro- Questionario*

ISTAT (2006), *Previsioni demografiche nazionali - 1° gennaio 2005-1° gennaio 2050*

ISTAT (2007), *Bilancio demografico nazionale.- Anno 2006*

Jensen P. (2006), *Invertire la tendenza da un'uscita anticipata a un'uscita ritardata dal mercato del lavoro: i fattori push, pull e jump nel contesto danese*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare, N. 3, 73-88

Kets de Vries M.F.R., Miller D. (1992), *L'organizzazione nevrotica*, Raffaello Cortina Editore, Milano

Latour B. (2004), *Dalle “cose” ai “casi”. Quale protocollo per nuovi esperimenti collettivi?*, in Bertoldini M. (2004)

Lieberum U.B., Heppe C. , Schuler A. (2005), *An analysis of the career orientation and prospects of employees from various age groups within companies for the development of an age(ing)-oriented career management*, Helmut Schmidt University, Hambourg

Liedtke P.M. (2005), *L'economia delle pensioni e i quattro pilastri: come affrontare una sfida infinita*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare – Svecchiamento e società, Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute, n. 2, 7-19

Liedtke P. M.(2006), *Dalla trappola delle pensioni di Bismarck ai lavoratori d'argento di domani: riflessioni sul problema pensionistico in Germania*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare, N. 3, 36-42

Livi Bacci M. (2005), *Il paese dei giovani vecchi*, in Il Mulino, n. 3

Marigliano V., Bruckner M., Tafano L., Tombolillo M.T. (2005), *Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare – Svecchiamento e società, n. 2,

Minghetti M. (1999), *Editoriale: generazioni*, in “Hamlet”, n. 17

Mirabile M.L., Carrera F. (2003), *Lavoro e pensione. Diagnosi di un rapporto critico*, Ires.

Monso O.,Tomasini M. (2003), *Le vieillissement dans les entreprises: faire face aux innovations technologiques*, in «Premières information et premières synthèses», 09-2

OECD (2007), *Pensions at a glance – Public policies across OECD countries*

Natali D. (2004) *FRANCIA Il sistema pensionistico*, Osservatorio sociale europeo, progetto di ricerca “Il metodo aperto di coordinamento in materia di pensioni e d'integrazione europea” patrocinato dal Service Public Fédéral Sécurité Sociale (Servizio pubblico federale di sicurezza sociale)

Pietras J., Duszcyk M. (2005) *Per una politica europea del welfare*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare – Svecchiamento e società, Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute, n. 2, 29-34

Pines A.M. (2005), *Stress and Burnout: A Relational Perspective*, Ben-Gurion University, Israel

Quaglino G.P. (2004), *La vita organizzativa*, Raffaello Cortina Editore, Milano

Rebora G. (2001), *Manuale di organizzazione aziendale*, Carocci, Roma

Rebora G. (2004, a cura), *I capi azienda. Modelli emergenti di leadership e management nelle medie imprese*, Guerini, Milano

Rebora G. (2005), *Young in, old out – Il primo paradosso di Matusalemme*, in Iacci P. (a cura di), *Troppo vecchi a quarant'anni?* Il Sole 24 ORE, Milano

Reday-Mulvey G. (2007), *Lavorare oltre i 60 anni: aspetti fondamentali e raccomandazioni*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare– Verso il nuovo welfare: obiettivi e strategie, N. 7, , 65-81

Reday-Mulvey G., Velladics K. (2006), *L'occupazione dei lavoratori anziani nei Paesi Bassi: riforme recenti*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare, N. 3, Gennaio 2006, 49-55

Schon D. A. (1983), *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books (trad. it.: *Il professionista riflessivo*, Dedalo, 1993)

Senato della Repubblica- Commissione Lavoro, *Indagine conoscitiva sulla condizione dei lavoratori anziani in Italia*, Documento conclusivo, 6 Luglio 2005

Slaus I. (2005), *Uno sviluppo guidato dall'occupazione può considerare l'invecchiamento una risorsa?*, in Quaderni Europei sul nuovo Welfare – Svecchiamento e società, Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute, n. 2, 58-65

Schmäl W. (2005), *L'invecchiamento della forza lavoro: strategie aziendali e politiche pubbliche in Germania* in Quaderni Europei sul nuovo Welfare, N. 2, 124-143

Trabucchi R. (2005), *Il quarto paradosso di Matusalemme*, in Iacci P. (a cura di), *Troppo vecchi a quarant'anni?* Il Sole 24 ORE, Milano

Trupia P. (1999), *Il motore dell'impresa e lo stare insieme per*, in “Hamlet”, n. 17

Von Nordheim Nielsen F. (2005), *L'invecchiamento attivo: una politica centrale e prioritaria per l'Unione Europea* in Quaderni europei sul nuovo welfare – Svecchiamento e società, Allungamento del ciclo di vita, lavoro e salute, n. 2,

Walker, A. (2005), *Combating Age Barriers in Employment: European research report*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Warwick Institute for Employment Research, University of Warwick - Economix Research & Consulting , Munich (2006), AGEING AND EMPLOYMENT: IDENTIFICATION OF GOOD PRACTICE TO INCREASE JOB OPPORTUNITIES AND MAINTAIN OLDER WORKERS IN EMPLOYMENT FINAL REPORT, European Commission - Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities - Unit D.2 - Manuscript completed March 2006

World Health Organization, Classification Assessment Surveys & Terminology Group (2004), *ICF as the new member in the WHO family of international classifications*, Ginevra