



“La popolazione anziana e il lavoro: un futuro da costruire”

a cura di Marco Trabucchi, Gabriele Sampaolo, Anna Maria Melloni

ed. Il Mulino, 2020

SINTESI DEI CAPITOLI

1	OBIETTIVO E STRUTTURA DELL'OPERA	2
1.1	I numeri dell'opera	3
1.2	I soggetti promotori	3
1.3	Il lavoro degli anziani nel tempo del Coronavirus: un'introduzione	4
2	PARTE PRIMA. LANZIANO E IL LAVORO: LE DIMENSIONI PSICO-SOCIALI	5
2.1	Capitolo 1 - Gli anziani nel mondo del lavoro: la prospettiva demografica e sociale	5
2.2	Capitolo 2 - L'importanza di saper interpretare “in avanti” e non “all'indietro” il ruolo delle persone mature	6
2.3	Capitolo 3 - Impegno e benessere psicologico	8
2.4	Capitolo 4 - L'immagine dei lavoratori senior nei media	10
3	PARTE SECONDA. LANZIANO E IL LAVORO: LE DIMENSIONI TECNICO-ORGANIZZATIVE	12
3.1	Capitolo 5 - Lavoro intellettuale e lavoro fisico: il dibattito sulla loro sostenibilità al variare dell'età	12
3.2	Capitolo 6 - Essere over 60 in azienda: il rischio della discriminazione e le sfide delle transizioni	13
3.3	Capitolo 7 - Generazioni e saperi nei luoghi di lavoro: gli approfondimenti necessari	14
3.4	Capitolo 8 - Lavoro e intelligenza artificiale	15
3.5	Capitolo 9 - Anziani e lavoro: riflessioni su previdenza, fisco e capacità di reddito	17
3.6	Capitolo 10 - Mercato del lavoro, previdenza e sostenibilità di sistema: le prospettive per gli over 60 e più	18
4	PARTE TERZA. LANZIANO E IL LAVORO: VERSO IL FUTURO	20
4.1	Capitolo 11 - Il quadro europeo sulle politiche del lavoro per gli anziani	20
4.2	Capitolo 12 - Active ageing: politiche pubbliche e prassi aziendali per l'invecchiamento attivo	21
4.3	Capitolo 13 - Rivitalizzare i luoghi di rappresentanza	23

 **50&PIÙ**
ASSOCIAZIONE

spazio50.org

 **Fondazione
Leonardo**

fondazioneleonardo.it

Obiettivo e struttura dell'opera

Il progressivo invecchiamento della popolazione e il miglioramento delle condizioni di vita sono due macro tendenze che riguardano ormai da anni vari contesti geografici. L'Italia, insieme al Giappone, detiene il primato per età media della propria popolazione. Dal punto di vista lavorativo, questa macro tendenza pone il sistema produttivo, così come quello politico e amministrativo, di fronte a sfide importanti. Se da un lato la fase lavorativa della vita di una persona si sta allungando, dall'altro lato emerge sempre più l'esigenza di poter lavorare in modo flessibile e in linea con la capacità produttiva e di creazione di valore che il singolo lavoratore ha nelle varie fasi della propria vita.

Il volume intende indagare gli aspetti sociologici, psicologici e tecnico-organizzativi che incidono maggiormente sulla situazione dei lavoratori anziani in Italia. I vari aspetti vengono analizzati da esperti di discipline e campi di esperienza diversi. La fascia di età principalmente considerata sarà quella dei lavoratori 60-70enni.

Per i temi trattati e per le prospettive di lettura del fenomeno, il presente volume colma un vuoto editoriale su un tema di crescente importanza - ossia il rapporto tra politiche del lavoro e progressivo invecchiamento della popolazione - offrendo utili spunti di riflessione sul sistema di servizi, il quadro normativo e i modelli di welfare. L'auspicio è che si arrivi, nel rispetto dei ruoli e attraverso la collaborazione di tutti gli stakeholders, a una maggiore partecipazione e inclusione delle persone anziane in ambito professionale.

I potenziali lettori di quest'opera sono molteplici: politici e funzionari in area welfare, delle politiche del lavoro, sociali e della famiglia, amministratori, professionisti dell'informazione, amministratori delegati e responsabili delle risorse umane in ambito aziendale, ma anche i singoli lavoratori senior.

1.1

I numeri dell'opera

- 13 capitoli
- 3 prospettive: la dimensione psico-sociale del lavoro in età anziana, la dimensione tecnico-organizzativa, il ruolo delle organizzazioni e il futuro
- 390 pagine
- 22 autori: (in ordine alfabetico) Gian Carlo Blangiardo, Emanuela Bologna, Alberto Brambilla, Cinzia Castagnaro, Nadio Delai, Laura Gavinelli, Sonia Guaragna, Cristian Leorin, Claudio Lucifora, Claudia Manzi, Francesco Marcaletti, Anna Maria Melloni, Maria Cristina Migliore, Leo Nahon, Eleonora Reverberi, Giovanna Rossi, Linda Russo, Gabriele Sampaolo, Gianni Tel, Marco Trabucchi, Tiziano Treu e Giovanna Vecchiotti.
- 30 i campi di competenza: assistenza sociale, associazionismo, consulenza di management, demografia, diritto del lavoro, economia politica, editoria, formazione sociale, geriatria, giornalismo, giurisprudenza, neuropsicofarmacologia, pedagogia politica, politica, previdenza sociale, psichiatria, psicologia, psicologia delle organizzazioni, psicologia sociale, ricerca sociale, scienze della comunicazione, scienze della formazione, scienze economiche, sociologia, sociologia della famiglia, sociologia economica, statistica, tecnologie assistive.
- 12 mesi di lavoro

1.2

I soggetti promotori

50&Più è l'associazione che dal 1974 e che opera per la rappresentanza e la tutela dei propri soci e per il riconoscimento degli over 50 come risorsa della società da valorizzare e sviluppare, promuovendone il ruolo sociale e il protagonismo attivo. Conta oltre 330.000 iscritti. È presente in Italia con 103 sedi provinciali, 20 unioni regionali e 450 sedi minori e, all'estero, con 29 sedi in Europa, Nord e Sud America e Australia. Sito: www.50epiu.it.

La **Fondazione Leonardo** nasce nel 1998. Non ha scopo di lucro e persegue esclusivamente finalità di solidarietà sociale nel campo della formazione e della promozione della cultura. La Fondazione promuove il diffondersi di una cultura che valorizzi l'età anziana come ricchezza della persona e la persona anziana come risorsa della comunità. Sito: www.fondazioneleonardo.it.

1.3

Il lavoro degli anziani nel tempo del Coronavirus: un'introduzione

Marco Trabucchi, Gabriele Sampaolo, Anna Maria Melloni

Sintesi: L'introduzione al libro propone una riflessione sul periodo post pandemia da COVID-19 e il ruolo dell'anziano nella ricostruzione di un mondo che per certo dovrà essere diverso dal periodo pre COVID. L'ipotesi di fondo è che le condizioni per la ripresa si fonderanno sull'impegno e il lavoro di tutti, anziani compresi. Un primo aspetto importante da considerare è la riconquista del sentimento di cittadinanza da parte delle persone non più giovani: la loro esperienza, pazienza e capacità di relazione hanno un valore che deve poter essere espresso. Un secondo aspetto da tenere in conto sarà la capacità degli anziani di non considerarsi ammalati, fragili, dipendenti. Sarà infatti necessario riprendere coscienza che invecchiare non è una malattia, ma un'affermazione realistica su come evolvono le capacità vitali della persona. Il lavoro rappresenta uno stimolo prezioso: l'aver un'attività con tempi, ritmi e impegno definiti impedisce il decadimento, con un effetto moltiplicativo: maggiore è l'impegno, maggiore è l'effetto benefico e quindi maggiori sono le possibilità di continuare a lavorare nel tempo. Gli anziani troveranno maggiore spazio nel terzo settore: il terzo settore sarà un luogo attento al lavoro delle persone anziane, perché di loro conosce l'esperienza professionale, ma anche il bisogno di supporto e la capacità di donare. Nel vasto ambito dei servizi alla persona e dove la relazione è centrale gli anziani troveranno spazio per esprimersi, perché dotati di sensibilità, esperienza, capacità di costruire reti. Un ultimo aspetto richiamato è l'influenza degli anziani nelle scelte per lo sviluppo della città – con spazi e servizi accessibili anche a chi non è più giovane – e della società attraverso la promozione di modelli di inclusione e convivenza equilibrati per i quali la saggezza degli anziani può fare la differenza.

La tesi di fondo: La ricostruzione del mondo, dopo la pandemia da COVID-19 si fonderà sull'impegno e il lavoro di tutti, anziani compresi. Gli anziani sono oggi ancor più una risorsa per la società e l'economia nazionale, a patto che si abbandonino le discriminazioni e le facili rappresentazioni dell'anziano come vittima, persona fragile e bisognosa di cure, peso sociale.

Citazione: “Mentre stiamo consegnando questi capitoli a Il Mulino ci troviamo nel pieno della tempesta provocata dal COVID-19. È ancora presto per delineare con precisione alcune linee di tendenza, però è possibile indicare quali più probabilmente saranno i punti deboli e quelli forti della rinascita, in rapporto alla possibilità che le persone anziane possano continuare a lavorare. (...) Speriamo che questo volume, che ha visto la collaborazione e l'impegno di illustri esperti di varie estrazioni, possa costituire nel grande movimento di idee e di realizzazioni del dopo virus un contributo di valore. È il frutto di un'alleanza tra chi studia e progetta e chi fruirà dell'impegno a ricostruire un mondo, che sarà certamente “nuovo”.

2

PARTE PRIMA.

L'anziano e il lavoro: le dimensioni psico-sociali

2.1

Gli anziani nel mondo del lavoro: la prospettiva demografica e sociale

Gian Carlo Blangiardo, Emanuela Bologna, Cinzia Castagnaro

CAPITOLO 1

Sintesi: il capitolo fa un quadro completo sul declino demografico in atto in Italia e particolarmente importante dal 2015, le sue cause e gli effetti che porta anche a livello economico e lavorativo. Il capitolo porta evidenza anche dello spostamento in avanti delle fasi della vita che riguarda anche la transizione allo stato anziano. Essere giovani, adulti o anziani non risponde più soltanto a fattori di ordine biologico e anagrafico; vi è, anzi, una progressiva crescita della distanza tra l'età anagrafica, la sua rappresentazione sociale e la percezione che ne hanno gli individui. Dal 2008 al 2018, tra la popolazione di 65 anni e più, aumentano le forze di lavoro che passano da 400 mila a 643 mila unità (+ 60,8%). Già a partire dal 2040, dunque, si potrebbe osservare una diminuzione nel numero delle occupate nella fascia 55-74 anni per effetto della contrazione della popolazione femminile previsto

per questa classe di età. Secondo le previsioni della popolazione nello scenario mediano, e ipotizzando tassi costanti relativi al 2018, nel 2050 la quota di occupati tra 55 e 74 anni subirà una contrazione per entrambi i sessi pari a 441 mila 240 unità (-8,9%). Sono numeri che fanno pensare come sia importante un ripensamento complessivo della logica e delle modalità di inclusione delle persone anziane nel mercato del lavoro, in termini di posticipazione del pensionamento, revisione delle politiche organizzative del lavoro, contrasto alle discriminazioni per età, adeguamento dei percorsi formativi e rafforzamento della logica del Life Long Learning.

La tesi di fondo: Il declino demografico è un fenomeno in corso, ciononostante è possibile mettere in atto misure che lo contrastino, favorendo da un lato l’inserimento nel mondo del lavoro dei giovani ampliandone le prospettive di indipendenza e di procreazione, dall’altro valorizzando la fase matura della vita che è sempre più lunga, promuovendo stili di vita sana e attiva.

Citazione: “Sebbene in corso, lo squilibrio demografico tra giovani e anziani non è inarrestabile e soprattutto è possibile contenere i suoi effetti negativi con politiche a sostegno dei percorsi di vita, dall’infanzia all’età anziana. Rimuovendo gli ostacoli che si frappongono alla realizzazione dei progetti di vita dei giovani si può infatti investire sul futuro e rallentare il declino demografico. Si può agire per valorizzare il contributo al benessere del crescente patrimonio demografico costituito dagli anni da vivere liberi dal lavoro, di cui la popolazione anziana, sempre più “giovane”, può godere, o gli anni da spendere in età attiva, non solo per i giovani, ma anche per la popolazione più anziana, con adeguate riforme e investimenti nella conoscenza e nell’adozione di stili di vita salutari fin da giovani e nella promozione della partecipazione sociale e culturale in tutte le fasi della vita, per spostare sempre più avanti il momento a partire dal quale si perde la buona salute e l’autonomia.”

2.2

CAPITOLO 2

L'importanza di saper interpretare “in avanti” e non “all’indietro” il ruolo delle persone mature

Nadio Delai

Sintesi: Il capitolo riflette sulla percezione dell’anziano e della sua prospettiva di vita, anche lavorativa, nel contesto attuale. Da un lato la consapevolezza personale di costituire una figura prevalentemente autonoma e vitale si è gradualmente diffusa e l’anziano “percepito” si è un po’ (ma solo un po’) avvicinato all’anziano “reale”:

fermo restando che le persone anziane quando considerano l'intera categoria tendono a sottovalutare ancora oggi il relativo livello di autonomia e di vitalità. Dall'altro lato, tuttavia, tale riposizionamento di immagine e la relativa consapevolezza non hanno trovato ancora una risposta adeguata sul piano dell'azione da parte dei soggetti pubblici come pure da parte del mercato: si tende, in altre parole, a confinare ancora la figura dell'anziano all'interno della categoria del puro pensionato. L'autore suggerisce che "di conseguenza servirebbero soluzioni individuali e collettive che sappiano guardare "in avanti" e non "all'indietro", puntando su una prevalente logica di promozione piuttosto che su una logica di protezione delle persone mature, in cui anche l'attività lavorativa può giocare un suo ruolo importante". Sono dieci le politiche proposte dall'autore per le persone mature (decalogo):

1. Promuovere una vita più lunga e più autonoma grazie anche ad un maggiore impegno lavorativo
2. Allargare le politiche pensionistiche, comprendendovi esplicitamente quelle di sostegno al lavoro
3. Sostenere l'attivazione della categoria nel senso più ampio possibile attraverso servizi di informazione, di formazione, di riqualificazione e di promozione d'impresa
4. Diffondere l'esigenza e dare strumenti per preparare la propria vita attiva e autonoma matura ben prima dell'entrata in pensione
5. Adottare una visione strategica unitaria (a 360°) che comprenda sia la componente autonoma e vitale sia la componente fragile e non autonoma
6. Curare particolarmente il sostegno della componente maschile delle persone mature, che risulta maggiormente esposta a fenomeni di ripiegamento e di autoesclusione dalla vita attiva
7. Favorire l'opzionalità, la flessibilità e l'alleggerimento fiscale al fine di allargare gradualmente l'impegno lavorativo delle persone mature
8. Rivolgere in parallelo politiche di attivazione alla componente giovanile, favorendo esperienze lavorative ben prima dell'attuale e sin troppo ritardato inserimento nella vita attiva
9. Costruire un sistema di politiche e di servizi per una maggiore autonomia delle due ali generazionali estreme
10. Uscire dall'ottica ristretta delle persone mature per affrontare non solo la componente giovanile, ma anche le altre generazioni in funzione

La tesi di fondo: L'approccio passatista all'età matura, che congela l'anziano nel cliché della persona ai margini delle decisioni e delle dinamiche della società è

ormai insostenibile. Guardare in avanti significa promuovere la persona in età matura sia sul lavoro che in tutti gli aspetti della vita, andando ad individuare gli spazi e le molte possibilità che l'anziano ha di esprimersi, produrre e consumare. Una società equilibrata deve basarsi sul patto tra generazioni nell'inevitabile ciclicità delle fasi della vita.

Citazione: “Servirebbero soluzioni individuali e collettive che sappiano guardare “in avanti” e non “all’indietro”, puntando su una prevalente logica di promozione piuttosto che su una logica di protezione delle persone mature, in cui anche l’attività lavorativa può giocare un suo ruolo importante. (...) In realtà interpretare “in avanti” e non “all’indietro” il ruolo delle persone mature implica di allargare il fronte delle politiche ben al di là di quelle legate alla promozione di un’eventuale dimensione lavorativa, per abbracciare l’insieme delle componenti di una vita attiva articolata e prolungata come peraltro gli intervistati sottolineano già oggi, accentuando - tra l’altro - i loro orientamenti in tal senso proprio nelle due fasce di età 60-69 e 70 anni e oltre in cui si sta sperimentando la quiescenza e si comincia a preoccuparsi circa la possibilità di coprire i propri bisogni attuali e futuri tramite le sole risorse della pensione. (...). È importante superare la tentazione di mantenersi orientati “all’indietro”, in una logica puramente protettiva rispetto al tema difficile della tutela pensionistica (e del relativo equilibrio) che deve essere certamente presidiata ma che - non va dimenticato - risulta già oggi sin troppo favorevole rispetto a quanto avranno modo di ottenere in futuro le giovani generazioni. Quanto appena ricordato presenta due caratteristiche di fondo, ossia quella di guardare con realismo e con coraggio in avanti, in vista di ciò che possiamo ancora raggiungere a condizioni mutate rispetto al passato e quella di uscire dall’ottica ristretta della condizione delle persone mature per affrontare il mare aperto dei rapporti con le altre generazioni, promuovendo un Nuovo Patto Intergenerazionale ispirato ad una maggiore responsabilità condivisa e all’immaginazione di quello che potremo ancora avere ed essere”.

2.3

Impegno e benessere psicologico

Leo Nahon

CAPITOLO 3

Sintesi: L'aumento dell'età sul luogo di lavoro può influire in due modi diametralmente opposti sulla sensazione interna di padronanza e soddisfazione di chi lavora rispetto al lavoro stesso. Influire dunque, in qualche modo, sulla propria

identità lavorativa, che è parte integrante dell'identità individuale. Da un lato, specie in lavori ad alto contenuto di prestazione fisica, il passare degli anni comporta un calo dell'efficienza pratica e quindi della rilevanza della propria posizione. Il capitolo mette in luce gli aspetti psicologici dell'auto percezione: la forbice generazionale, stratificazione dell'esperienza rispetto ai nativi digitali, il tempo interno e quello esterno, il ruolo del lavoro che in quanto rito, struttura la persona, il tempo coniugato al fare e allo stare insieme: questa è una delle possibili rappresentazioni del lavoro, il nuovo consumismo degli over e l'estremizzazione della cura di sé come surrogato all'impegno (lavoro) ormai abbandonato, il rischio della perdita di identità, la retorica della silver economy con i suoi silver girls e boys. Il rimpiazzo dell'identità di lavoratore con una nuova e fittizia identità di consumatore onnivoro (metà vecchi, metà adolescenti). L'autore si pone una domanda scomoda, ma avvincente: "E' necessario chiedersi cioè quali siano i risvolti soggettivi delle possibilità non solo di vivere fattualmente senza lavoro, ma di poter immaginare, e costruire, se stesso/a come altro rispetto alla propria storia fondata prevalentemente, e cocciutamente, sul lavoro. Uno spettro si aggira alle spalle del lavoratore che cessa di lavorare per mobilità o pensionamento: è la vecchiaia. La sua alterità consisterebbe in un nuovo modello: quello del vecchio o della vecchia. Tolto il lavoro, insomma, non resta nulla?"

La tesi di fondo: il lavoro è un rito e in quanto tale costruisce la persona nella sua percezione interna – chi sono, dove sto andando – così come nella percezione esterna – cosa rappresento, come mi rapporto con gli altri. Il momento della pensione o della cessazione del lavoro segna una fase delicata di riorganizzazione dell'io e della propria libertà che, venendo meno il tempo dell'impegno, rischia di trasformarsi in spazio vuoto, solitudine. Le relazioni interpersonali e la opportunità di trovare altri spazi di impegno sono un antidoto a tale rischio.

Citazione: "Il lavoro può essere un rito e come tale è strutturante: quando è sentito nel suo senso profondo, in quanto passa da routine a ritualità che consacra più di un terzo della giornata ai gesti che producono non solo il prodotto materiale o immateriale, ma che forniscono i mezzi di riproduzione dell'esistenza del lavoratore e della sua eventuale famiglia. Non c'è lavoratore che più del vecchio alle soglie del pensionamento tenga al valore intrinseco e simbolico del proprio guadagno lavorativo: oltre che salario il lavoro diventa allora la possibilità di fare qualcosa per gli altri (...) Uno dei tanti modi di intendere soggettivamente la libertà è quella di poter fare delle

scelte, ma anche di poterle revocare. Ciò non accade ad esempio per il pensionamento (...) L'attenzione che al problema della solitudine si viene sempre più prestando non solo nella sociologia o nella politica di welfare, ma dentro il cuore stesso della medicina è sempre più ampia (...) Il mantenimento e la costruzione di legami interpersonali dunque sembra confermarsi come una vera e propria misura di salute individuale, è ciò vale in costanza di attività lavorativa ma anche in assenza di essa. Potremmo dire che la dimensione dell'impegno come misura di rafforzamento della propria identità è il filo rosso che parte dalla vita lavorativa delle persone per spingersi a investire tutte le altre sfere della vita che a ognuno di noi tocca attraversare nella quotidiana ricerca di senso che resta al centro del percorso di ciascuno”.

2.4

L'immagine dei lavoratori senior nei media

Giovanna Vecchiotti, Linda Russo

CAPITOLO 4

Sintesi: Il capitolo presenta le rappresentazioni dell'anziano nella nostra società attraverso una duplice prospettiva: gli articoli pubblicati sul mensile 50&Più e i contenuti della banca dati bibliografica del Centro Studi 50&Più. Nella prima parte vengono ripercorsi i 40 anni di attività della rivista, presentando l'evoluzione dell'immagine delle persone anziane attraverso un'analisi ragionata degli articoli a loro dedicati. La seconda parte del capitolo propone un'analisi degli articoli, tratti dal web e dai quotidiani nazionali, contenuti nella banca dati del Centro Studi sul tema del lavoro nella terza età e dopo la pensione. Dalla carrellata sulla rivista 50&Più, emerge l'attenzione data dai giornalisti al momento della pensione che per molti segna la perdita di un ruolo nella società, ma che può anche rappresentare un nuovo inizio; della possibilità di autodeterminare il momento del pensionamento da parte dell'anziano (già richiesto con forza negli anni '80 alla luce del cambiamento demografico) e alle conseguenze psicofisiche positive che il continuare a lavorare può portare alla persona anziana. Alle soglie degli anni '90 viene proposto il disegno di legge per l'impiego dei pensionati e degli anziani in servizi di pubblica utilità che però non genera contratti di lavoro subordinato. Negli anni '90 si dibatte sull'aumento degli over 65 che sfiora il 20% della popolazione e sulla necessità di rivedere i sistemi pensionistici, i contratti di lavoro e offrire opportunità di riqualificazione ai lavoratori senior. Dalla crisi degli anni 2000 si registrano un'interessante risposta nel fenomeno dei workers buyout, con la costituzione di nuove imprese e attività da parte di ex dipendenti e pensionati, il crescente numero di nomadi digitali che

fruttano le tecnologie per lavorare in modo più flessibile e ubiquo. Una serie di articoli si concentra sul ruolo della donna lavoratrice e dei difficili equilibri tra lavoro e famiglia e della nuova figura della nonna lavoratrice, determinata dall'innalzamento dell'età pensionabile e delle discriminazioni che subiscono sul lavoro. Dall'analisi degli articoli tratti dal web e dai quotidiani nazionali nel periodo 2017-19 emergono tre prospettive nel rappresentare il lavoratore anziano: la prima lo dipinge come un peso in quanto non più al passo con i tempi, la seconda come una risorsa di esperienza e saggezza e la terza – in fase di sviluppo – come persona con ancora del potenziale che va supportata.

La tesi di fondo: La rappresentazione dell'anziano nella società e nei media è cambiata nei decenni, proponendo rappresentazioni diverse e non omogenee. Sebbene alcuni stereotipi sembrano aver segnato il passo, anche alla luce della attuale situazione demografica e sociale – c'è ancora molta strada da fare perché il lavoratore e la lavoratrice anziana vengano considerati in modo equo rispetto a lavoratori più giovani.

Citazione: “Oggi, all'interno di un'impresa devono convivere quattro generazioni: dai neolaureati di 23/24 anni fino ai baby boomers che non se ne possono andare prima di 67. Ai senior, i giovani possono dare la capacità di usare la tecnologia in modo più fresco; viceversa, i senior possono dare ai giovani quello che è il vissuto concreto dell'azienda o del mondo del lavoro (...). Da un lato gli over60: dinamici, attivi, desiderosi di imparare e di mettersi in gioco; dall'altra i giovani con un bagaglio di nuove tecnologie, ma privi di esperienza, conoscenza del mercato e gestione delle dinamiche relazionali. E la carta vincente delle aziende potrebbero essere proprio i team multigenerazionali, perché gli ambienti di lavoro diversificati, favoriscono innovazione, progresso e crescita. E se sono i lavoratori stessi a preferire un ambiente in cui generazioni diverse convivono ed interagiscono, forse è arrivato il momento di iniziare a costruire ponti che uniscono anche lavorativamente giovani e anziani piuttosto che soffiare sul vento dello scontro generazionale. Ne guadagnerebbero tutti. Il Paese per primo”. “Da sempre i media nella loro evoluzione hanno giocato un ruolo di primo piano nel veicolare e formare l'immaginario collettivo. Il loro contenuto, infatti, è un riflesso delle pratiche della società che al tempo stesso influenza le interazioni quotidiane, incluso il modo in cui ci relazioniamo con le persone anziane e quello in cui ci consideriamo vecchi (...). Dall'analisi degli articoli emergono tre rappresentazioni del lavoratore over 50. Le prime due,

contrapposte tra loro, risultano uno specchio dei tempi e del dualismo con cui la società si approccia a questi lavoratori: in un caso si tratta di una visione negativa che dipinge i senior come persone in difficoltà, senza risorse ed energie da spendere nel mondo del lavoro, mentre nell'altro si traccia una visione propositiva che evidenzia le opportunità e le capacità su cui può ancora investire la popolazione della terza età. La terza rappresentazione – ancora acerba in Italia - propone una visione degli over 50 come persone da valorizzare, ma al tempo spesso supportare in quelle inevitabili difficoltà che possono insorgere negli anni”.

3

PARTE SECONDA.

L'anziano e il lavoro:

le dimensioni tecnico-organizzative

3.1

Lavoro intellettuale e lavoro fisico: il dibattito sulla loro sostenibilità al variare dell'età

Francesco Marcaletti, Giovanna Rossi

CAPITOLO 5

Sintesi: il capitolo tratta dei cambiamenti in atto su contenuti e modalità di esecuzione delle mansioni di lavoro alla luce delle dinamiche demografiche e della rivoluzione tecnologica. Tali cambiamenti riguardano sia le occupazioni a più alta intensità di sforzo fisico, sia le occupazioni a prevalente contenuto intellettuale. La domanda di fondo è se la work ability - ossia la relazione tra età (invecchiamento) del lavoratore e sostenibilità dei carichi di lavoro che gli sono assegnati - diminuisca all'avanzare dell'età e se vi siano fasce di lavoratori anziani particolarmente a rischio. Gli autori portano le evidenze dell'agenzia europea European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFILWC). Sebbene si riscontrino criticità e cali di performance, non è dimostrato ad oggi la correlazione diretta tra età e calo di work ability. Il modello SOC - selezione, ottimizzazione, compensazione – e la prospettiva sul successful ageing at work incentrata sui comportamenti proattivi dei lavoratori, sull'adattamento tra lavoratore e posto di lavoro, nonché sulla gestione efficace delle risorse umane, offrono un'interpretazione più flessibile della vita lavorativa della persona e del suo potenziale.

La tesi di fondo: L'età non è causa certa della diminuzione delle performance lavorative. Sebbene si riscontrino criticità e calo di performance: lo dimostrano i dati della European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EFILWC). Per mantenere il lavoratore attivo e produttivo le aziende possono adottare l'approccio SOC - selezione, ottimizzazione, compensazione – per rendere più flessibile il lavoro dell'anziano e sfruttarne al massimo il potenziale.

Citazione: “Conseguire risultati efficaci per la sostenibilità del lavoro a tutte le età nel Ventunesimo secolo dipende da questi fattori:

1. la molteplicità dei significati che l'età e il trascorrere del tempo all'interno delle organizzazioni di lavoro possono assumere;
2. la molteplicità di fattori individuali, intra e extra-organizzativi che incidono sull'adattamento tra lavoratore e posto di lavoro, e dunque sulla sua prestazione;
3. il differenziale di impatto delle pratiche di corporate training e del cambiamento tecnologico in relazione all'età, alla posizione organizzativa, alle mansioni e alla fase di carriera che il lavoratore occupa.

3.2

Essere over 60 in azienda: il rischio della discriminazione e le sfide delle transizioni

Claudia Manzi, Eleonora Reverberi

CAPITOLO 6

Sintesi: il capitolo si pone la domanda “Come abitano i lavoratori senior il mercato del lavoro? E quali sono le peculiarità che accompagnano l'esperienza lavorativa in questa fase della vita?” Sebbene l'invecchiamento della popolazione sia un fenomeno mondiale e progressivo, l'ageism è un fenomeno molto diffuso. Le autrici affrontano tutti gli stereotipi negativi e positivi sui lavoratori anziani. In particolare, le aspettative negative sui lavoratori senior hanno un impatto invalidante su tutte le fasi della carriera professionale (recruiting, formazione, avanzamento, retribuzione). Sebbene in Italia la discriminazione lavorativa in base all'età anagrafica sia esplicitamente regolamentata attraverso il Decreto Legislativo 216 del 9 luglio 2003, in recepimento della Direttiva Europea n. 78/2000 del 27 novembre 2000, il nostro Paese è purtroppo uno dei contesti in cui l'ageism nel mondo lavorativo è più presente. Il Capitolo porta le evidenze dello studio “Talenti senza età”, il primo in Italia ad aver indagato il tema su un ampio campione di lavoratori over 50. Tra le soluzioni istituzionali per contrastare l'ageism sul lavoro vi sono le misure legislative,

le campagne di sensibilizzazione, gli incentivi economici alle imprese, i progetti di empowerment e di promozione dell'autostima per gli anziani, i programmi di reverse mentoring e job-sharing tra lavoratori di generazioni diverse.

La tesi di fondo: Lavorare in età anziana comporta ancora per troppi lavoratori il subire atti di ageism, la discriminazione basata sull'età che ha un impatto negativo sulla qualità della loro vita lavorativa e sulle prospettive di avanzamento di carriera. Sebbene vi siano leggi per il contrasto all'ageism, il fenomeno non sembra diminuire. Gli strumenti di contrasto possono essere, oltre che legislativi, di tipo culturale e organizzativi.

Citazione: “L'invecchiamento della forza lavoro è un problema che sta già influenzando le società industrializzate e si prevede che cresca nei prossimi decenni. È importante accettare la sfida di identificare ciò che i datori di lavoro e le società possono fare per aiutare a gestire questo problema crescente, superando una visione stereotipica dell'invecchiamento ed andando ad incontrare i reali bisogni di questa fascia di popolazione. La ricerca in questo campo non può più accontentarsi di considerare l'età come variabile socio-anagrafica”.

3.3

Generazioni e saperi nei luoghi di lavoro: gli approfondimenti necessari

Maria Cristina Migliore

CAPITOLO 7

Sintesi: Un tema centrale dell'attuale contesto economico, è il “come si conosce e come si sviluppano nuove conoscenze”. Il capitolo affronta il tema della compresenza di età e generazioni diverse nei luoghi di lavoro, per valorizzarne i saperi e le esperienze di ciascun lavoratore. In un'economia detta della conoscenza, l'autrice si domanda: “Come avviene lo sviluppo di nuove conoscenze? È sufficiente sostituire i più anziani con i più giovani per ottenere rinnovamento, innovazione, rilancio delle attività?” Di fronte ad un progressivo prolungamento della vita lavorativa, lo scenario più desiderabile da un punto di vista di governo dei processi è quello di avere maestranze di tutte le età e di saper valorizzare le conoscenze acquisite e maturate sia dai più anziani sia dai più giovani. Cosa significa valorizzare le conoscenze distribuite in un'azienda? Il focus di questo capitolo è sul conoscere insieme, condividere le conoscenze per portare avanti il lavoro, e non sull'apprendimento. Infatti, le generazioni sono in possesso di conoscenze: il tema è quello di esaminare

quali sono gli aspetti che emergono nei processi di condivisione di conoscenze da parte di generazioni diverse. Secondo questa prospettiva, la questione degli apprendimenti diventa più ampia e complessa rispetto al mero obiettivo di aumentare la frequentazione di corsi di formazione. Il tema diventa come far sì che le conoscenze, legate a contesti e a dinamiche relazionali, vengano valorizzate per sostenere le trasformazioni economiche in atto. “Si tratta di un rapporto che non è solo un rapporto tra fasi della vita diverse, ma anche tra generazioni diverse, formatesi in periodi diversi, con esperienze diverse sia per tipo sia per quantità, un rapporto che deve evolvere nel quadro delle sfide attuali e nelle condizioni specifiche di ogni realtà aziendale”.

La tesi di fondo: La produzione di innovazione e conoscenza all'interno dell'azienda sono fortemente basate sulle persone che vi lavorano. Di fronte ad un progressivo prolungamento della vita lavorativa, lo scenario più desiderabile da un punto di vista di governo dei processi è quello di avere maestranze di tutte le età e di saper valorizzare le conoscenze acquisite e maturate sia dai più anziani sia dai più giovani. Tra gli strumenti vi sono la formazione, ma anche la creazione di ambienti favorevoli allo scambio relazionale tra generazioni.

Citazione: “La compresenza di generazioni diverse può essere una ricchezza, in quanto portatrici di patrimoni conoscitivi che racchiudono le radici delle pratiche in vigore, pratiche che possono essere messe in discussione per creare nuove pratiche, sapendo salvaguardare quegli elementi conoscitivi che sono ancora validi, e allo stesso tempo sapendo rinnovare le pratiche e il pensiero, anche profondamente, per guardare a nuovi obiettivi e orizzonti. (...) Nei posti di lavoro la compresenza tra lavoratori e lavoratrici più giovani e più maturi/e è in aumento. Di fronte alle sfide della competizione globale le aziende sono spesso tentate di puntare sulle generazioni più giovani per spingere l'innovazione. La pratica su cui investire è quella del dialogo, fatto di saper chiedere ragione delle altrui posizioni, ma anche di saper dare ragione delle proprie”.

3.4

Lavoro e intelligenza artificiale

Cristian Leorin

CAPITOLO 8

Sintesi: Il capitolo affronta un tema molto attuale e di grande dibattito. Le domande che si pone sono: il rapido progresso tecnologico e l'innovazione possono

minacciare l'occupazione? Quali saranno le fasce di età più danneggiate? La tecnologia è una minaccia o una risorsa che si trasforma in opportunità? Il rapporto uomo-macchina (con l'intelligenza artificiale, gli algoritmi per l'apprendimento continuo, il machine learning) pongono interrogativi importanti su quali prospettive hanno i lavoratori senior che già di partenza hanno una minore alfabetizzazione informatica e digitale rispetto alle generazioni più giovani. Alla luce dei principali contributi in letteratura e della disamina che il capitolo fa sull'impatto dell'IA su lavori manuali o di intelletto e su lavori che richiedono titoli di studio di livello medio basso o alto, l'autore sostiene che “gli effetti di primo ordine dell'intelligenza artificiale sul lavoro possono non solo includere la sostituzione dei lavoratori nelle attività esistenti, ma anche la generazione di nuove attività che i lavoratori sono chiamati a svolgere. Sicuramente, se parliamo di persone di una certa età, questo può apparire come un allargamento del digital divide dovuto all'arrivo dell'Intelligenza artificiale”. Tuttavia, se da un lato è opinione comune che l'utilizzo sempre più pervasivo dell'IA porterà notevoli cambiamenti nel mondo del lavoro, e in tutte le sfere della vita, dall'altro lato non vi sono ancora sufficienti evidenze per dimostrarne e misurarne gli effetti, specie quelli negativi.

La tesi di fondo: Il rapido sviluppo tecnologico e dell'intelligenza artificiale pongono importanti sfide al lavoratore anziano. A fianco del temuto digital divide che sembra interessare soprattutto gli anziani, si possono aprire nuove opportunità di lavoro più basate sull'intelletto e sulla capacità di vivere il cambiamento in modo flessibile. Per riuscire a farlo, occorre riqualificare i lavoratori sia anziani che giovani.

Citazione: “Sicuramente il lavoro sarà di tipo diverso, richiederà nuove competenze e una maggiore adattabilità della forza lavoro di quanto abbiamo visto fino ad ora. La formazione e la riqualificazione sia dei lavoratori di mezza età che delle nuove generazioni saranno un imperativo e una delle sfide più decisive nel prossimo futuro. Governi, leader del settore privato, e tutti gli innovatori dovranno lavorare insieme per migliorare e coordinarsi nelle iniziative pubbliche e private, investendo sempre di più anche sul capitale umano. Il futuro con l'automazione e l'Intelligenza Artificiale sarà una sfida, molto più ricca se si sfrutteranno le tecnologie in maniera intelligente, in modo da mitigare gli effetti negativi”.

Anziani e lavoro: riflessioni su previdenza, fisco e capacità di reddito

Gianni Tel

Sintesi: Molto spesso gli anziani desiderano continuare a dare il loro contributo lavorando, ma i vincoli e le rigidità del sistema vigente li obbliga ad abbandonare anzitempo il lavoro. Il capitolo analizza i vincoli di tipo previdenziale e fiscale per l'anziano che lavora nel nostro Paese. I due temi vengono affrontati anche dal punto di vista della progressiva perdita di capacità di reddito e del decrescente potere di acquisto degli anziani. Sul fronte previdenziale, il capitolo affronta il sistema di calcolo retributivo, quello contributivo e i cambiamenti sopraggiunti nel tentativo di flessibilizzare la transizione dal lavoro alla pensione (quota 100, pensione di cittadinanza, diritti inespressi). Sul fronte fiscale, l'autore segnala come il sistema sia sbilanciato rispetto ad alcuni aspetti: la mancanza di indicatori adeguati a comprendere appieno la situazione reale del Paese e per ridurre le imposte a chi paga le tasse; il gettito generato per il 70% dalla fascia media dei contribuenti - 21 milioni di contribuenti con redditi compresi tra 15 e 75 mila euro; l'alto tasso di evasione - dei 41 milioni di contribuenti, il 44% dichiara un reddito inferiore ai 15 mila euro annui e tra questi 10 milioni non pagano imposta: nel complesso generando un gettito del 5%. Lato anziani, secondo il casellario Inps, dei quasi 23 milioni di prestazioni pensionistiche erogate, le pensioni fino ad una volta il minimo sono 8 milioni. Oltre il 40% dei pensionati ha redditi inferiori ai mille euro. Negli altri casi, il fatto che pensione, pensione di reversibilità e indennità di accompagnamento siano accumulabili fanno scattare classe di importo agli scaglioni superiori. Tra le possibili soluzioni, l'autore segnala la necessità di fare un'attenta progettazione su più fronti: flessibilità dell'età pensionabile; politiche sanitarie che tengano conto dell'età di chi lavora; assetti contrattuali che favoriscano il prolungamento dell'attività lavorativa; sostegno alle politiche del lavoro e alle aziende che fanno formazione dei lavoratori più anziani; promozione delle forme di conciliazione tra vita e lavoro.

La tesi di fondo: La longevità è una delle maggiori conquiste dell'età contemporanea; il numero di anziani è in continuo aumento arrivando a oltre 60 milioni di over 65 entro il 2020 in Europa, ossia il 20% della popolazione europea. L'anziano rappresenta la spina dorsale dell'economia italiana, sostenendo anche economicamente figli e nipoti. Per fare in modo che il lavoratore anziano continui ad essere un motore di sviluppo e di crescita economica e sociale, urgono riforme profonde sul sistema pensionistico, oltre che investimenti in welfare e sanità.

Citazione: “Siamo di fronte ad un quadro in movimento con luci ed ombre all’interno del quale l’azione di tutti serve a dimostrare una visione a 360° dell’anzianità come risorsa economica e produttiva di valore per la società. Siamo convinti che nell’attuale contesto socio-demografico, esistono molti punti di forza su cui si investe poco. In primo luogo, una politica seria e coordinata per l’invecchiamento attivo, ma anche una capacità di integrare in una rete di supporto sociale il volontariato della terza età, fino alla possibilità, verso la fine del periodo lavorativo, di trasferire l’esperienza degli adulti alle giovani generazioni. (...) La longevità è una delle maggiori conquiste dell’età contemporanea, ma per preservarla sono necessarie alcune fondamentali condizioni: redditi pensionistici adeguati; servizi socio-assistenziali compatibili con le nuove esigenze degli anziani e delle famiglie; coesione socio-economica; un solido patto fra generazioni: abbandonando l’idea che togliendo diritti a chi oggi è anziano si aiutano i giovani. Nulla di più falso e ingiusto”.

3.6

Mercato del lavoro, previdenza e sostenibilità di sistema: le prospettive per gli over 60 e più

Alberto Brambilla

CAPITOLO 10

Sintesi: Il capitolo affronta la situazione del lavoro in età anziana ponendosi le seguenti domande: il sistema di protezione sociale e specialmente quello delle pensioni è sostenibile nel tempo? Riuscirà a garantire nel tempo la pensione ai lavoratori anziani? Qual è l’entità della pensione per chi ci deve ancora andare? Un primo aspetto che viene analizzato è quello del sistema welfare italiano: l’autore porta dati ed evidenze che dimostrano che l’Italia è tra i paesi europei che più spendono per il welfare, pari al 54% della spesa pubblica nel 2018. Rispetto al Pil, la spesa sociale si attesta al 30%: si tratta di un onere che cresce negli anni e che presto sarà insostenibile, soprattutto a causa della spesa pensionistica che non ha regole precise, né un monitoraggio efficace. L’autore propone di mantenere separati i due capitoli di spesa, in modo da poter programmare interventi più mirati e di individuare i reali beneficiari. La spesa assistenziale grava pesantemente e totalmente sulla fiscalità generali e non sono soggette a imposizione fiscale: è necessario riclassificare la spesa pensionistica e quella assistenziale. Ne costituisce il vero punto debole del sistema di protezione sociale: nel 2018 le prestazioni assistenziali sono ammontate a 22,35 miliardi di euro; quasi il 50% dei pensionati totalmente o parzialmente assistiti hanno versato meno di 15 anni di contributi. Sono cifre in costante aumento. L’equità contributiva viene minata anche dalle rivalutazioni e dal taglio delle pensioni: in 13

anni i pensionati con importi fino a 5 volte il trattamento minimo hanno perso mezza annualità, mentre quelli con importo da 12 volte il minimo ne hanno persa una intera. La situazione è critica anche per gli anziani che tuttora lavorano: quota 100, il divieto di cumulo tra redditi da lavoro e redditi da pensione, l'esclusione dei pensionati da incarichi pubblici retribuiti hanno di fatto impedito ad un terzo della popolazione anziana di produrre. Tra le soluzioni proposte per permettere agli anziani di lavorare - guadagnando e pagando le tasse, quindi sostenendo il sistema fiscale e previdenziale nazionale - vi sono la flessibilità in uscita, il blocco dell'anzianità contributiva a 41 anni e 10 mesi per le donne e a 42 anni e 10 mesi per gli uomini, l'estensione dell'integrazione al minimo anche i contributivi puri che di fatto finanziano gli attuali pensionati, la promozione della silver economy come nuovo e promettente mercato dedicato agli over 65.

La tesi di fondo: Esiste una forte disinformazione sul peso sociale e fiscale che l'anziano rappresenta sulle casse dello Stato. L'Italia è uno dei paesi europei che più spendono per spesa sociale (welfare, previdenza, assistenza); all'interno della spesa sociale è la spesa assistenziale a pesare particolarmente e non quella pensionistica. Separare le due voci di costo permetterebbe maggiore equità verso i reali beneficiari e maggiore risparmio.

Citazione: “separare la previdenza dall'assistenza permetterebbe un'opera di monitoraggio, fondamentale ai fini di una razionalizzazione della spesa stessa, eliminando sprechi, sovrapposizioni e truffe, sempre all'ordine del giorno. Infine, tema assolutamente non secondario, la corretta determinazione di questi dati è fondamentale per evitare che eccessive sovrastime convincano l'UE (ma anche le agenzie di rating) a pretendere ulteriori tagli alle pensioni quando il problema, tutto italiano, è l'esplosione di forme assistenziali messe sotto il capitolo pensioni: evidenziare come la spesa previdenziale sia assolutamente sotto controllo e in linea con i parametri europei permetterebbe un approccio più sereno da parte degli organismi internazionali nei nostri confronti, aspetto non influente in un mondo dove il semplice sentiment circa lo stato di salute di un Paese può generare, attraverso i meccanismi dei mercati finanziari, effetti molto incidenti sulla vita delle persone. Occorre inoltre precisare che i livelli di tassazione sulle pensioni non sono omogenei nei Paesi UE o aderenti all'Ocse. Quindi, dovremmo calcolare la pensione realmente incassata dal pensionato e non quella lorda e così pure le forme di sostegno alla famiglia e all'esclusione sociale che da noi sono spesso comprese nelle pensioni. In sostanza, prima di fasciarci la testa dovremmo capire bene che tipo di malanno ci sia sotto la benda”.

L'anziano e il lavoro: verso il futuro

Il quadro europeo sulle politiche del lavoro per gli anziani

Laura Gavinelli, Sonia Guaragna

CAPITOLO 11

Sintesi: il capitolo delinea il quadro europeo sulle politiche del lavoro per gli anziani nel quale l'Italia si muove ed è inserito. Vengono affrontati i passaggi principali della policy UE degli ultimi 40 anni nel tentativo di individuare i temi ad oggi più dibattuti sulla relazione anziani e lavoro, così come le sfide che si profilano per il prossimo futuro. Le politiche europee inseriscono il tema del ruolo dell'anziano in ambito lavorativo in una prospettiva di promozione e difesa dei diritti dell'anziano all'invecchiamento sano e attivo, partendo dal presupposto che l'anziano debba essere inteso come componente fondamentale e irrinunciabile della società. Con gli anni '80 si apre una stagione di dibattito sulla condizione anziana. Emerge la necessità di confrontarsi all'interno della Comunità europea sulle sfide che la costruzione di un mercato economico e del lavoro unico pone e sugli aspetti sociali di questo importante progetto. Negli anni '90 le istituzioni europee ed internazionali si attivano in tre macro direzioni: la sensibilizzazione collettiva alla condizione anziana, la formulazione di principi guida a favore di piani governativi e piani di azione concreti ed efficaci, e la promozione della cooperazione tra generazioni e tra soggetti socio-economici diversi. Dal 2000 al 2010 il dibattito preme verso piani di azione più mirati ed incisivi. Il tema del lavoro in età avanzata è senz'altro un punto chiave all'interno delle politiche sociali ed economiche europee ed internazionali. Dal 2011 ad oggi vi è un allargamento di prospettiva nel trattare la condizione anziana in ambito lavorativo. Le politiche e gli strumenti che sono messe in campo vanno in tre direzioni: considerare l'invecchiamento sano e attivo (AHA – Active and Healthy Ageing) come un diritto sociale, sviluppare una società sostenibile e per tutte le età, rafforzare la solidarietà tra generazioni diverse combattendo l'ageism.

La tesi di fondo: L'unione Europea e i suoi stati membri hanno affrontato il lavoro in età anziana dedicandovi politiche generali e specifiche. Molto è stato fatto in risposta al progressivo invecchiamento della popolazione e all'esigenza di valorizzare il lavoratore senior nei diversi sistemi economici e sociali: nel tempo

l'anziano viene visto come risorsa, persona con diritto sociale all'invecchiamento attivo e anello imprescindibile nel patto intergenerazionale. Molto rimane da fare soprattutto sul fronte culturale, dei sistemi pensionistici e delle riforme contrattuali.

Citazione: “Le sfide che sembrano profilarsi per il prossimo futuro sono molteplici e riguardano anche il nostro Paese che, come sappiamo, è in cima alla classifica per età media e speranza di vita insieme al Giappone. Ne illustriamo sette:

1. Lavorare più a lungo
2. Ruolo attivo dell'anziano nella società
3. Lavorare in modo più flessibile
4. Conciliare lavoro e vita privata (il ruolo del caregiver)
5. Digital divide e tecnologie abilitanti
6. Lotta all'ageism
7. Lavorare sull'immaginario collettivo

4.2

Active ageing: politiche pubbliche e prassi aziendali per l'invecchiamento attivo

Claudio Lucifora, Tiziano Treu

CAPITOLO 12

Sintesi: se il capitolo 11 fa una panoramica sulle politiche europee su anziani e lavoro, questo capitolo offre una visione di insieme sia storica che di contenuto sulla situazione italiana e le sfide che il nostro Paese è chiamato ad affrontare in tema. L'analisi lucida e completa mette in evidenza le linee guida delle politiche europee e le storture e i ritardi dell'Italia rispetto alle stesse (soglie rigide per il pensionamento, esodi anticipati e prepensionamenti, i bruschi innalzamenti dei limiti di età pensionabile, i costosi ammortizzatori sociali speciali, quota 100). Gli autori propongono anche una ricca carrellata di buone pratiche aziendali su staffetta generazionale e pensionamento flessibile, di programmi di diversity management e di age management a favore di una maggiore work ability, di life long learning e di coaching, nonché pratiche di redeployment, ossia di ricollocazione dei lavoratori anziani con percorsi di carriera esterni all'azienda e contratti alternativi (attività di formazione, consulenza) e di pianificazione del turn over.

La tesi di fondo: Esistono in Italia modelli ed esperienze virtuosi sull'invecchiamento attivo in ambito professionale. Tuttavia, il sistema Paese registra un forte

ritardo rispetto alle reali dinamiche socio-economiche e alle esigenze che ne derivano. Se da un lato le prassi sulla staffetta generazionale, age management e diversity management non mancano, dall'altro manca ancora un sistema pensionistico e contrattuale che possa garantire all'anziano una vita lavorativa flessibile e proficua.

Citazione: “Le deroghe a favore dei prepensionamenti incentivano le aziende a concentrarsi sulla gestione di queste opportunità, che spesso alleggeriscono i costi aziendali e in ogni caso spingono i gestori del personale a seguire la strada usuale degli esodi anticipati, piuttosto che ad affrontare il terreno nuovo e impegnativo delle politiche di age management. Non sorprende dunque che questo tema in Italia sia rimasto sotto traccia nel dibattito pubblico oltre che nelle strategie delle parti sociali. La ragione di fondo di tale ritardo sta nel fatto che l'urgenza di affrontare l'invecchiamento della popolazione non è ancora avvertita dalla maggioranza degli attori pubblici e privati, contrariamente alla evidenza dei dati macro e micro. E le politiche pubbliche, invece di agevolare tale percezione, hanno contribuito a rimuoverla. (...) Le politiche per l'invecchiamento attivo prese in esame in questo capitolo mostrano un quadro di luci e ombre. Le politiche pubbliche, da un lato, hanno oscillato tra provvedimenti diretti a posticipare l'età pensionabile e repentine marce indietro per consentire a gruppi selezionati di lavoratori di anticipare il pensionamento. Le pratiche di age management implementate dalle aziende, dall'altro lato restano limitate alle grandi imprese e spesso sono indotte da piani di riduzione del personale. (...) Si è assistito quindi ad una diffusa percezione da parte delle aziende, dei lavoratori e delle parti sociali, di una cultura aziendale- difficile da scal- fire- in cui la pratica del pensionamento anticipato consente di risolvere un "problema", senza vedere che ne crea uno più grande che finisce per spiazzare modelli più virtuosi e sostenibili di age management. (...) Tra le azioni positive che hanno ricevuto maggior rilievo nelle pratiche aziendali di age management, e che sono soprattutto tra quelle declinate secondo un'ottica intergenerazionale, emergono principalmente due dimensioni. La prima dimensione è relativa all'engagement, e cioè al coinvolgimento dei lavoratori nella pianificazione delle carriere e nella valorizzazione del loro contributo ed appartenenza all'organizzazione; la seconda riguarda l'employability, ovvero la capacità di contribuire e adattarsi agevolmente ai mutamenti del contesto organizzativo, anche rispetto al mercato del lavoro esterno all'azienda. (...) È necessario che le "buone prassi" aziendali siano accompagnate da "buone politiche" pubbliche, per sostenere l'occupazione dei lavoratori più anziani e minimizzare l'impatto sociale dell'invecchiamento dei lavoratori”.

Sintesi: Il capitolo affronta tre questioni che riguardano il lavorare in età anziana: una questione di necessità, una questione di convenienza e una questione di relazioni sociali. Lavorare più a lungo è necessario per mantenere gli standard di vita e la sostenibilità delle finanze pubbliche: la popolazione invecchia, l'età della pensione sarà più alta; nessuno stato sociale sarà in grado di garantire 30-40 anni di reddito ed assistenza sanitaria ai suoi cittadini senza tenere conto della trasformazione della struttura demografica della società e del fatto che ad oggi l'occupazione italiana è maschile, anziana e poco qualificata. Lavorare più a lungo conviene: il lavoro, oltre alla pensione può costituire un'ulteriore fonte di reddito. Per non pochi lavoratori il classico modello a tre fasi -studio-lavoro-pensione - verrà meno, aprendo ad un'organizzazione a geometria variabile del periodo professionale; le aziende e il governo devono trovare soluzioni e strumenti flessibili. Lavorare più a lungo promuove le relazioni sociali: farsi carico di un impegno mantiene attivo l'anziano, gli permette una maggiore autonomia, una maggiore autoconsapevolezza e un contatto costante con l'esterno. Si tratta di importanti presupposti per l'equilibrio psico-sociale della persona. Il capitolo chiude riflettendo sull'esigenza di arrivare ad un patto per la coesione sociale che integri il welfare pubblico, quello privato, quello comunitario e il sistema delle imprese. All'interno di questo patto, un ruolo cruciale lo giocano i corpi intermedi nel rappresentare i bisogni e le istanze degli anziani.

La tesi di fondo: La forza associativa dei pensionati in Italia presenta oggi una situazione altamente frammentata in categorie, tutele organizzative e particolarismi che di fatto non riescono a dare voce ai 12 milioni di pensionati iscritti. Il ruolo dei corpi intermedi è oggi più che mai decisivo nel ripensare il patto sociale necessario per far fronte al progressivo invecchiamento della popolazione dei lavoratori.

Citazione: “L'Italia è un Paese che conta circa sedici milioni di pensionati. Di questi gli iscritti alle varie associazioni di rappresentanza, secondo dati attendibili, sono circa dodici milioni. Cioè tre persone su quattro che beneficiano di almeno un trattamento di pensione hanno espresso la propria volontà di aderire ad un sindacato che le rappresenta (...). I pensionati costituiscono la maggioranza assoluta degli iscritti, al punto di spingere i sindacati stessi a “plafonarne” il peso nei sistemi

decisionali interni. Le pantere grigie in Italia sarebbero dunque da un punto di vista numerico una realtà in grado di far valere con forza le proprie ragioni e condizionare la stessa politica nazionale e l'azione del governo (...). Il fattore popolazione anziana che oggi può apparire come pericoloso e destrutturante, diventerà ben presto una necessità e una certezza. Per queste ragioni le associazioni devono sentire l'urgenza di fare su se stesse un grande lavoro per "depurarsi" da quanto non in linea con l'attività di rappresentanza e assistenza dei propri iscritti e saper esercitare un'azione propositiva, pensando nuovi servizi e opportunità per i propri soci. Ad esse è anche richiesto il passo più difficile, quello di aprire i propri confini attuando forme di coordinamento e di progressiva integrazione".