**MODULO DI ESERCITAZIONE**

**UNIT 1. Benvenuto**

**1.1. Video introduttivo.** [Questo pezzo preparato da Matt potrebbe essere utilizzato da tutti i partner per introdurre il modulo di esercitazione]

L’Europa sta invecchiando. Nei i prossimi 15 anni il rapporto della popolazione oltre i 65 anni aumenterà da uno a cinque ad uno a quattro. Sotto molti aspetti, ciò rappresenta un grande progresso scientifico, medico, dello stile di vita e della società perché significa che molte più persone vivono in maniera più sana e più a lungo rispetto ad altri periodi storici. Vent’anni per ogni persona in età pensionabile cinque erano lavorativamente attive. Oggi il rapporto è di uno a tre ed entro il 2080 ci saranno solo poco più di due lavoratori anziani che sostengono una persona in pensione.

Ciò genera una enorme sfida economico-sociale per imprese, governo e sindacati in termini di salvaguardia della sostenibilità a lungo termine del sistema pensionistico, di garanzia che le competenze e il lavoro siano in grado di soddisfare le esigenze aziendali, di aiuto alle persone più anziane a perseguire gli sforzi sia sul lavoro che fuori e, allo stesso tempo, di sostegno ai giovani in un lavoro sicuro, soddisfacente e che assicuri una remunerazione decente.

I lavoratori più anziani possono essere una risorsa per le imprese per colmare carenze lavorative , contribuendo con le loro competenze alle sfide aziendali e trasmettendo il loro sapere ai colleghi più giovani.

In molti paesi europei i lavoratori più anziani stanno già ritardando la pensione e molti datori di lavoro stanno sperimentando nuovi modi di impiegare la conoscenza dei lavoratori più anziani attraverso, per esempio, tutoraggi e *knowledge management.*

In un sondaggio condotto dal *Centre for Research into the Older Workforce, nel* Regno Unito oltre l’ 80% delle persone sopra i 50 anni hanno dichiarato che sarebbero disposti a ritardare la loro pensione se coinvolti in un lavoro gratificante che consenta loro un buon impiego delle loro capacità.

Questo rappresenta effettivamente il punto chiave di una strategia di gestione dell’invecchiamnteo del posto di lavoro in modo attivo: prevedere un lavoro che valorizzi i lavoratori più anziani e che sia equo dal punto di vista intergenerazionale. Qui nel Regno Unito ci sono circa 1.5 milioni di persone più anziane che svolgono lavori dequalifcicanti rispetto alle loro competenze, lavorano meno ore di quanto vorrebbero o a condinzioni retributive ben al di sotto delle loro aspettative.

La sotto occupazione non è solo tracica per i più anziani, ma rappresenta un enome sperco di esperienza e competenze per l’intera economia.

I lavoratori più anziani vogliono varie contropartite dal lavoro. Mnetre alcuni sono contenti del lavoro che fanno e desiderano continuare il più a lungo possibile, altri desiderano nuove sfide e cambiare lavoro ad esempio attraverso la riqualificazione. Molti lavoratori più anziani sono anche preoccupati per i loro nipoti, per i loro parenti più anziani e a volte necessitano sia di flessibilità che di un bilanciamento tra responsabilità professionali e familiari. Circa due persone su cinque tra gli over 50 ancora attivi vivono con una aspettativa di salute a lungo termine *,* ma con una forma di supporto da parte del datore in termini di organizzazione del lavoro in modo tale che possano restare produttivi. Molti vogliono semplicemente la possibilità di fare un percorso con qualcuno – un consulente per la loro carriere o un sindacalista che li aiuti ad elaborare una strategia prma e dopo il loro pensionamento.

Il dialogo sociale può aiutare a realizzare luoghi di lavoro che possano sostenere le sfide dell’inveccjiamneto del mercato del lavoro. Questo eprchè nel 2017, attori sociali a livello europeo come Business Europe, ETUC, Eurocadres, CEEP, e l’European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises, hanno concordato una serie di principi per attuare un invecchiamento attivo dei luoghi di lavoro e ralizzare una solidarietà intergenerazionale. Tale accordo ha lo scopo di implementare a livello nazionale, regionale e aziendale iniziative un approccio al lavoro produttivo che tenga conto dei cicli di vita delle persone.

In passato, il pensionamento anticipato era uno strumento per le imprese, i sindacati e i governi per gestire sfide economiche a breve termine come la disoccupazione. Tutti e tre gli stakeholders ne hanno beneficato – i datori hanno potuto sostituire lo staff con le competenze più datate, i governi hanno potuto raggiungere obiettivi di piena occupazione rendendo inattivi i lavoratori più anziani e i sindacati hanno potuto prospettare ai lavoratori più anziani una uscita anticipata dal menrcato del lavoro aprendo invece la strada ai più giovani.

L’economista del lavoro Bernard Ebinghaus ha definito questo fenomeno come una collusione finalizza al pre pensionamento dal momento che tutti e tre gli stakeholders ne hanno beneficiato nel breve periodo sebbene tale politica non fosse sostenibile a lungo termine.

Oggi la sfida di sviluppatre, guidare e integrare nuovi approcci al lavoro che possano favorire i lavoratori più anziani a continuare a svolgere un lavoro che li valorizzi e contemporaneamente anche garantire percorsi di carriera ai più giovani.

Questo modulo di esercitazione ha la finalità di aiutare i rappresentati sindacali e i manager ad accogliere questa sfida.

È basato su una ricerca sostenuta dalla Commisioone Europea in quattro Paesi: Italia, Polonia, Spagna e Regno Unito sull’invecchimaneto attivo dei posti di lavoro e il dialogo sociale. Ci siamo confrontati con datori di lavoro e sindacati di tutti e quattro i Paesi per apprendere dalle loro esperienze in tema di gestione dell’invecchiamento dei luoghi di lavoro.

Hanno condiviso idee che costituiscono esempi di buone pratiche e processi per inziare un dialogo sull’invecchiamento attivo che tiene conto sia delle esigenze delle imprese che dei bisogni dei lavoratori. Questo modulo condivide tali esempi mediante case studies, interviste agli stakeholders, segnalazioni di risorse di valore e una molteplicità di pratiche in cui i sindacati e le associazioni rappresentative datoriali possano condividere reciprocamente delle idee.

La nostra platea non è solo composta da senior manager o da rappresentati nazionali dei sindacati, ma anche da parter sociali a livello aziendale. Spesso le idee migliri provengono da officine in cui rappresentati sindacali e manager lavorano insieme per risolvere problemu relativi alla loro specifica forza lavoro.

Speriamo che il modulo possa riscontrare il vostro interesse che possa essere una occasione di apprendimento. Prima di iniziare, vi invitiamo a prendere parte ad un breve quiz introduttivo per misurare la vostra conoscenza relativa all’invecchiamento attivo.

**UNIT 2. Invecchiamento attivo e dialogo sociale. Di cosa parliamo?**

## 2.1. Active Ageing: questionario iniziale

Con questo questionario speriamo di sondare alcune delle vostre considerazioni inziali relative all’invecchiamento attivo. La compilazione richiede solo circa 5 minuti. Non esistono risposte giuste o sbagliate. Rispondere onestamente ci aiuterà a sviluppare rilevanti azioni raltive all’invecchiamento attivo nella vosra organizzazione. Leggete ogni frase in grassetto e spuntate (✔) uno dei cinque riquadri alla sua destra. Alcune frasy sono accompagnate da citazioni tratte dal lavoro sul campo relativo alla tematica.

Le vostre risposte sono anonime e resteranno confidenziali. Grazie per la collaborazione.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Questionario introduttivo sull’invecchiamento attivo** | | **Totale disaccordo** | **Non concordo** | **Neutrale** | **Concordo** | **Totale** |
| **CARATTERISTICHE DELL’INVECCHIAMENTO ATTIVO** | | | | | | |
| 1 | **"L’invecchiamento attivo è relativo solo ai lavoratori più anziani"**  “ci sono due tipologie di strategie di invecchiamento attivo sul posto di lavoro: *quelle che sostengono i lavoratori più anziani nella transizione verso il pensionamento anticipato per promuovere lo scambio intergenerazionale e quelle politiche attive strutturate per aiutare i lavoratori più anziani a rimanere a lavoro più a lungo”* (rappresentate sindacale) |  |  |  |  |  |
| 2 | **"Lavoro e occupazione sono centrali nell’invecchiamento attivo”**  *“Penso che l’invecchiamento attivo non debba andare di pari passo con l’occupazione; chi ha esaurito la propria vita lavorativa può essere attivo senza restare nel mercato del lavoro.”* (datore di lavoro) |  |  |  |  |  |
| 3 | **"L’invecchiamento attivo è la conseguenza fisiologica delle politiche governative volte ad aumentare l’età a raggiungimento della quale si può percepire la pensione"**  *“Le persone generalmente vedono l’invecchiamento attivo come una forma di punizione che il governo impone alle imprese perchèp non dispone di risorse per pagare le pensioni statali.”* (rappresentate sindacale) |  |  |  |  |  |
| **CULTURA DELL’INVECCHIAMENTO ATTIVO** | | | | | | |
| 4 | **"Una cultura del pensionamento precoce è incompatibile con la cultura dell’invecchiamento attivo"**  *“Finora abbiamo percepito o abbiamo cercato modi per far uscire qualcuno dal posto di lavoro prima del pensionamento. Questo dimostra una mancanza di comprensione dell'invecchiamento attivo, e in effetti va nella direzione opposta."* (line manager) |  |  |  |  |  |
| 5 | **"L’invecchiamento attivo deve essere incluso nel dialogo sociale e nella contrattazione collettiva"**  *“Rispondere alle esigenze di questo segmento della popolazione (lavoratori più anziani) pone un ulteriore problema ma al tempo stesso può essere un’opportunità di includere nuove previsioni nella contrattazione collettiva, per esempio, lo smart workin o diverse modalità di lavoro flessibile.”* (rappresentate sindacale) |  |  |  |  |  |
| 6 | **"Le parti sociali (sindacati e datori di lavoro) devono tenere in seria considerazione l’invecchiamento attivo"**  *“Fino ad ora il tema [dell’invecchiamento attivo] non è stato posto sul tavolo. [Quello che dobbiamo fare] è aiutare le persone a sviluppare una culture dell’invecchiamento attivo e porre tale cultura al centro delle nostre rivendicazioni.”* (HRM) |  |  |  |  |  |
| **LA NOSTRA CONOSCENZA E ATTITUDINE** | | | | | | |
|  | **Sono già in qualche modo informato riguardo all’invecchiamento attivo** |  |  |  |  |  |
|  | **Sono stato coinvolto in iniziative relative all’invecchiamento attivo** |  |  |  |  |  |
|  | **Penso che estendere la vita lavorativa di una persone debba essere una facoltà e non un obbligo** |  |  |  |  |  |
|  | **Sono interessato a saperne di più sull’invecchoiamento attivo** |  |  |  |  |  |

## 2.2. Cos’è l’Invecchiamento Attivo? Qualche concetto istituzionale

L’invecchiamento attivo può significare diverse cose ed è usato in molti differenti contesti istituzionali. Infatti, il termine dovrebbe essere plurale invece che singolare. Perché diverse istituzioni hanno una diversa concezione di quello che significa invecchiamento attivo. Può essere utile considerare qaulche esempio. Di seguito forniamo una breve rassegna dei concezioni istituzionali di invecchiamento attivo. {0>A brief review of institutional conceptualizations of active ageing.<}0{> <0}

La Commissione Europea

Il documento intitolato *EU Contribution to Active Ageing and Solidarity between Generations*,pubblicato nel 2012 dalla Commissione Europea, sostiene che l’invecchiamento attivo abbia tre principali significati (grassetto e sottolineato aggiunti)

1. Abilitare sia le donne che gli uomini a **restare impiegati** più a lungo – superando barriere strutturali (tra cui la carenza di supporto per informal carers) e offrendo incentici adeguati, molte persone più anziane possono essere agevolate a restare attive nel mercato del lavoro, con benefici individuali e di sistema.

2. **Facilitare la cittadinanza attiva** attraverso l’abilitazione degli ambienti che harness il contributo che donne e uomini più anziani possono dare alla società.

3. far si che sia le donne che gli uomini si mantengano in **buona salute e vivano inn maniera indipendente** man mano che invecchiano, grazie ad un approccio all’invecchaimento sano basato sul ciclo vitale combinato ad ambienti domestici e che permettano alle persone più anziane di restare nelle proprie case il più a lungo possibile.

Secondo la Commissione Europea, l’unico modo in cui l’Europa potrà essere in grado di affrontare le sfide del cambiamento demografico è attraverso l’invecchaimento attivo. Questo concetto è stato sviluppato prevalentemente con riferimento alle persone più anziane.

La Commissione economica delle Nazioni Unite per l'Europa e l'Organizzazione Mondiale della Sanità

Nello stesso anno, 2012, la La Commissione economica delle Nazioni Unite per l'Europa e l'Organizzazione mondiale della sanità( United Nations Economic Commission for Europe - UNECE) ha emanato delle istruzioni sull’invecchiamento attivo. Il concetto utilizzato nelle istruzioni si fonda su una più ampia visione dell’invecchiamento attivo presentato dalla World Health Organization (WHO) (grassetto e sottolineato aggiunto):

“L’invecchiamento attivo è il processo di **ottimizzazione delle opportunità per la salute, la partecipazione e la sicurezza per** **migliorare la qualità della vita** man mano che le persone invecchiano. […] L’invecchiamento attivo consente alle persone di realizzare il loro potenziale per il benessere **fisico, sociale e mentale** durante il corso della vita e **di partecipare alla società,** fornendo loro una **adeguata protezione, sicurezza e cura** al momento del bisogno.” La definizione è strettamente associata al **benessere dell’individuo.** Tuttavia, il benessere della persona non è solo un lusso individuale, ma ha una dimensione utima di tipo sociale in termini di **aumento della partecipazione nel mercato del lavoro** e di **diminuzione della spesa sanitaria**, per esempio.

Questo concetto di invecchiamento attivo riunisce vari ambiti sociali e politici: partecipazione nel mercato del lavoro, inclusione sociale e salute. Ciò riguarda le persone di ogni età. Recentemente, il WHO ha orientato il suo focus dall’‘invecchiamento attivo’ all’ ‘invecchiamento in salute’ (quest’ultimo si concentra sull’abilità funzionale e il benessere nelle persone più anziane).

Concetti acquisiti

* L’invecchiamento attivo non ha solo a che fare con il lavorare più a lungo. È soprattutto correlato all’invecchiare meglio.
* L’Occupazione ha bisogno di essere combinata con altre dimensioni come la partecipazione sociale, la salute e la sicurezza, per rendere realizzabile l’invecchiamento attivo.
* L’invecchiamento attivo non è solo relativo al benessere delle persone più anziane, ma è relativo anche al benessere degli individui in fase di invecchiamento, vale a dire nel corso della loro vita.
* In pratica, l’‘invecchiamento attivo richiede collaborazione tra responsabilità e scelta a livello individuale e lo sforzo della società di rendere disponibili risorse e opportunità per l’invecchiamento attivo.
* L’invecchiamento attivo non dovrebbe mai essere un obbligo ma un’opzione. Invecchiare attivamente non è l’unico modo di invecchiare bene.

## 2.3. Perché il tema dell’invecchiamento attivo è importante per le parti sociali?

Quale conseguenza dell’evoluzione demografica e the trend towards una più alta qualità della vita in tutti i Paesi dellUnione Europea, il rapporto tra gruppi di persone più giovani e i gruppi di persone più anziane è cambiato, con un sempre più centrale ruolo di questi ultimi in termini quantitativi. Questa alterazione della struttura dell’età della società è altrettanto visibile nel mercato del lavoro dal momento che la media dell’età dei lavoratori nelle aziende sta significativamente crescendo. Infatti, si prevede che in soli pochi anni un’alta percentuale della forza lavoro sarà composta da lavoratori anziani.

I dati demografici e gli indici confermano le previsioni the foregoing. Prendiamo ad esempio le proiezioni realizzate dall’Organizzazione per la Cooperazione economica e lo Sviluppo, che prevede che i lavoratori di età compresa tra i 45 e i 64 anni , rapportata al totale della popolazione dei lavoratori (dai 14 ai 64) sarà del 41.3% nel 2025. Ciò significha che by then quasi metà di tutti i lavoratori avrà più di 45 anni.

Nonostante ciò, la partecipazione dei lavoratori più anziani al mercato del lavoro europeo resta bassa e molti lavoratori escono dal mercato del lavoro in età relativamente precoce. Negli ultimi decenni, è diventata prassi comune tra le aziende il ricambio generazionale attraverso i pensionamenti anticipati e piani di incentivi che incoraggiano i lavoratori più anziani a smettere di lavorare. Nell’Unione Europea, la maggiore percentuale di persone inattive a causa di pensionamento tra i 50 e i 74 anni continua ad essere molto alta (65.8% nel 2017) ed è appena sceso nei decenni scorsi.

Questo panorama sta avendo effetti significativi su molte dimensioni della vita socio economica, specialmente in termini di composizione del mercato del lavoro e di orientamento dei sistemi di protezione sociale (specialmente pensioni, assistenza sanitaria e servizi per anziani) Per questa ragione L’EU ha intrapreso varie azioni per incentivare l’invecchiamento attivo, lo scopo delle quali è incremmetare la partecipazione dei lavoratori più anziani al mercato del lavoro.

In un simile contesto è importante sviluppare e implementare strategie di invecchiamento attivo inclusive ed efficaci che contrastino le principali barriere che impediscono la partecipazoone dei lavoratori più anziani al menrcato del lavoro.

Parliamo della soppressione di incentivi che incoraggino una precoce fine dell’età produttiva, stimolando l’occupazione tra le persone più anziale e prevedendo condizioni per consentire ai lavoratori di continuare a lavorare efficacemente il più a lungo possibile. E anche iutando i lavoratori più anzianio ad aggiornare le loro compretenze e evitare il problema dell’obsolescanza delle medesime, cosa che consentirebbe loro di preservare e migliorare la loro capacità lavorativa.

L’idea di base è quella di stabilire una cultura dell’invecchiamneto attivo che stimoli lo sviluppo e porti con sé nuove opportunità di crescita economica. E questo è nell'interesse di tutte le parti sociali.

Cosa è stato fatto finora per rendere l’invecchiamento attivo una realtà? C'è un dialogo tra gli agenti del mercato del lavoro per incorporarlo? Una risposta dei governi e delle parti sociali ai problemi derivanti dall'invecchiamento della popolazione attiva europea è stata la creazione di un accordo quadro.

Questo accordo è inteso a facilitare sia la partecipazione al mercato del lavoro dei lavoratori anziani fino all'età della pensione, sia a promuovere un approccio intergenerazionale. Rappresentanti di imprese e lavoratori, in particolare BusinessEurope; l'Associazione europea dell'artigianato, delle piccole e medie imprese; il Centro europeo dei datori di lavoro e delle imprese; e la Confederazione europea dei sindacati - ha firmato questo accordo l'8 marzo 2017.

Il suo scopo è di aumentare il numero di luoghi di lavoro sani, sicuri e produttivi per tutti i lavoratori fino all'età della pensione stabilita dalla legge. L'accordo suggerisce interventi riguardanti la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, come i seguenti:

* regolazione dei processi di lavoro e dei luoghi di lavoro;
* ridistribuzione / assegnazione di compiti ai lavoratori;
* strategie efficaci di prevenzione e valutazione del rischio, tenendo conto degli obblighi legislativi esistenti, compresa la formazione di tutti i lavoratori sulle norme in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro;
* promozione della “salute volontaria” che includa, ad esempio, azioni di sensibilizzazione;
* creazione di conoscenze tra il personale dirigente ai livelli appropriati al fine di affrontare le sfide e le possibili soluzioni in questo campo;
* misure di salute e sicurezza che tengano conto della salute fisica e psicologica dei lavoratori;
* revisione delle misure di sicurezza e salute da parte del management e dei rappresentanti per la salute e sicurezza, in conformità con i requisiti legislativi esistenti.

Questo accordo è un buon esempio di come il dialogo sociale e l'intervento delle parti sociali possano contribuire alla costruzione di un quadro adeguato che faciliti e promuova l'attività produttiva tra i lavoratori più anziani.

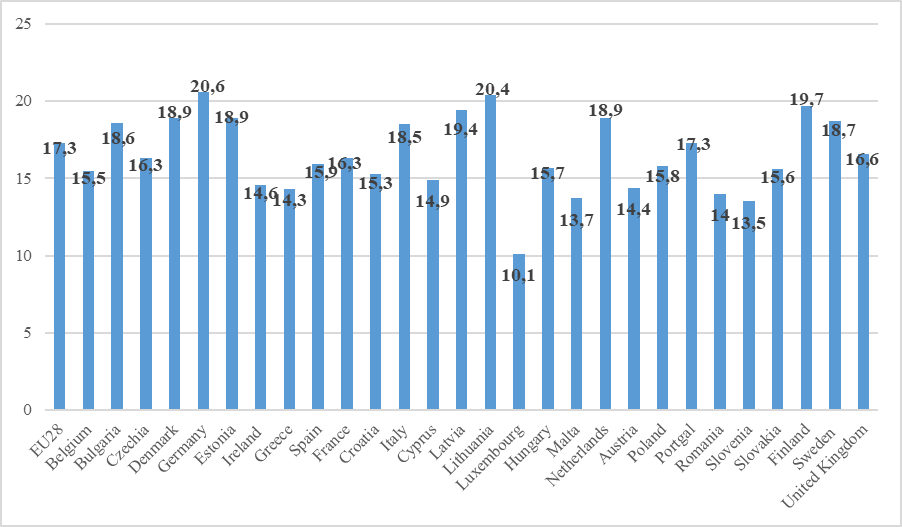
**UNIT 3. Ostacoli e Facilitatori. Cosa fare?**

## 3.1. Cambiamenti nel mercato del lavoro [Ostacolo]

**Ostacolo indentificato: una crescente parte della forza lavoro ha raggiunto i 55 anni di età**

Le società europee stanno invecchiando a un ritmo rapido, che è meglio illustrato dall'aumento del numero di persone di età superiore ai 65 anni per 100 persone di età compresa tra i 15 ei 64 anni (tasso di dipendenza della vecchiaia). Mentre nel 2006, nell'UE28 c'erano 25 persone di 65 anni e oltre cento tra 15 e 64 anni, nel 2017 ne erano quasi 30 e nel 2050 saranno più di 50. Il progressivo invecchiamento demografico della popolazione è accompagnato dall'invecchiamento delle risorse di lavoro all'età di 20-64 anni. Una parte crescente della forza lavoro tra i 20 ed i 64 anni ha già raggiunto i 55 anni. In media, nell'UE28 se ne contava il 17,3% nel 2017: una percentuale eccezionalmente elevata, superiore al 20%, si può trovare in Germania e Lituania (grafico 1). Questi cambiamenti significativi sono dimostrati da un alto tasso di crescita della percentuale di persone tra i 55 ed i 64 anni tra coloro che lavorano nell'intera UE - nel 2000, questo gruppo costituiva solo il 10% delle persone di età compresa tra i 20 ed i 64 anni.

Grafico 1. Numero di persone di età compresa tra i 55 e i 64 anni in percentuale sull'occupazione totale delle persone di età compresa tra 20 e 64 anni nell'UE28 nel 2017



Fonte: Calcolo proprio basato su Eurostat lfsi\_emp\_a

Ci sono ragioni versatili alla base della crescente attività professionale di persone di età compresa tra 55 e 64 anni. Di conseguenza, sempre più persone decidono di continuare la loro carriera: nel 2005 in paesi come l'Austria e la Slovacchia non più del 30% delle persone di età compresa tra 55 e 64 anni è rimasto in servizio, mentre nel 2017 almeno la metà di esse. La percentuale più elevata è riportata in Svezia - 76,4% - e Germania - 70,1% - (Grafico 2). La più bassa attività professionale dei lavoratori anziani può essere rilevata in Grecia (38,3%) e Lussemburgo (39,8%).

Grafico 2. Numero di persone rimaste occupate all'età di 55-64 anni in percentuale sul totale della popolazione di età compresa tra 55 e 64 anni (tasso di occupazione di lavoratori anziani) nel 2005 e 2017 nei paesi membri dell'UE (solo paesi in cui il tasso di occupazione ha superato i 50 % nel 2017).

Fonte: Eurostat: tesem050

Le suddette differenze sono legate a specifiche politiche nazionali del lavoro e a specifici requisiti pensionistici. La conseguenza dell'invecchiamento della manodopera nei paesi dell'UE è la consapevolezza da parte dei datori di lavoro che non solo sarà sempre più difficile per loro trovare impiegati di mezza età e più giovani, ma anche del fatto che dovranno avere a che fare con lavoratori che hanno almeno 50 anni. Questi ultimi sono un prezioso capitale umano per l'azienda, conoscono la sua cultura aziendale.

La situazione degli over 55 nel mercato del lavoro sembra abbastanza buona dato che il tasso di disoccupazione nel 2017 era in media più basso tra gli anziani rispetto che tra i giovani nell'UE28 - 5,9% tra le persone tra i 55-59 anni e il 5,6% tra quelle che hanno 60- 64, mentre il 16,8% e il 10,0% tra i giovani di età compresa rispettivamente tra i 15 e i 24 e i 25 e i 29 anni.

Tuttavia, la perdita del posto di lavoro dopo i 55 anni è associata a grandi difficoltà legate alla ricerca di un nuovo impiego. Di conseguenza, il gruppo di anziani comprende una percentuale significativa di disoccupati di lunga durata e lavoratori cosiddetti scoraggiati, ovvero coloro i quali risultano frustrati da uan ricerca infruttuosa a lungo termine di un’occupazione e che si sono quindi ritirati dal mercato del lavoro, scegliendo invece l'inattività. Nel caso in cui riescano a trovare nuovamente lavoro, guadagnano in media il 25% in meno rispetto a prima (calcoli per il mercato del lavoro degli Stati Uniti nel 2018). Si stima che negli Stati Uniti il ​​15% dei lavoratori anziani con istruzione universitaria svolga lavori poco remunerativi.

**Una possibile soluzione: una migliore informazione, analisi dell’impatto dell’invecchiamento dei lavoratori sull’occupazione e sulla specializzazione and specialities – un approccio a lungo termine**

Conformemente alla direttiva del Consiglio dell'Unione europea 2000/78 / CE relativa alla parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro nonché all'attuazione di uno degli Accordi quadro autonomo sull'invecchiamento attivo e gli obiettivi di un approccio intergenerazionale – *Increasing the awareness and understanding of employers, workers and their representatives of the challenges and opportunities deriving from demographic change -* è interesse dei sindacati fare uno sforzo per mantenere i dipendenti in fase di invecchiamento nel mondo del lavoro.

Pertanto, i sindacati dovrebbero richiamare l'attenzione sulla situazione degli over 55 nell'organizzazione, partecipare ai colloqui con la direzione sui possibili spostamenti dei dipendenti più anziani ad altri posti di lavoro all'interno dell'organizzazione e cercare di ridurre al minimo la possibilità di licenziamento dei dipendenti anziani. Inoltre, dovrebbero aumentare la consapevolezza dei lavoratori anziani sia dei loro diritti che dei rischi a cui sono esposti nel mercato del lavoro a causa della loro età.

**Domande da considerare**

* La struttura della popolazione dei dipendenti è nota (comprese donne e uomini per età e ruoli occupati in azienda)?
* Esistono proiezioni di impiego per età che includono la domanda di dipendenti in varie professioni e specializzazioni?
* Sono state adottate misure per proteggere l’azienda dalla possibilità di carenza di dipendenti (posti vacanti) a causa del pensionamento (successione generazionale)?
* Quali metodi sono utilizzati in azienda per tutelarsi dalla possibilità di squilibrio tra offerta e domanda di lavoro causata dall'età?
* È possibile garantire la sostituibilità delle generazioni nei posti di lavoro in diversi periodi di tempo?
* Quali sono le possibilità di soddisfare le esigenze occupazionali minacciate dall'invecchiamento progressivo dei dipendenti sul luogo di lavoro?

**3.2. La salute dei lavoratori, condizioni mentali e fisiche [Ostacolo]**

**Ostacolo identificato: La salute dei lavoratori, condizioni mentali e fisiche**

**Descrizione:**

I cambiamenti fisici e psicologici legati all'età costituiscono una conseguenza naturale dell'invecchiamento dei dipendenti e, come tale, possono essere notati nell'intera popolazione delle persone in fase di invecchiamento. Inoltre, possono influire sui risultati quantitativi e qualitativi del lavoro, sugli infortuni sul lavoro, sull'assenza per malattia e, quindi, sui costi sostenuti dai datori di lavoro. Le menomazioni funzionali e sensoriali o le malattie croniche che aumentano con l'età rappresentano una serie di potenziali minacce a cui sono esposti i lavoratori più anziani. Alcuni di essi possono essere indeboliti dall'adeguato equipaggiamento o dagli adeguamenti del luogo di lavoro, altri, come i segni di demenza precoce (esordio della pre-demenza precoce) o il lieve decadimento cognitivo, sono difficili da determinare. Ciò è particolarmente svantaggioso quando un dipendente anziano espleta una mansione che richiede un funzionamento mentale di alto livello in cui alte competenze relative alla cognizione intatta (processo mentale di conoscenza, inclusi aspetti di consapevolezza, percezione, ragionamento e giudizio) costituiscono uno dei requisiti. Questo può essere neutralizzato, ma solo in una certa misura, attraverso un aumento sia dell'attività fisica che intellettuale, nonché di altri fattori legati allo stile di vita. Il crescente rischio associato ai rischi sul luogo di lavoro che coinvolgono i dipendenti più anziani può essere indebolito da strategie o esperienze compensative. In età avanzata, soprattutto tra le donne, le cadute tendono ad intensificarsi e portare ad una maggiore morbilità e mortalità. Inoltre, la probabilità di cadute tra i dipendenti più anziani aumenta a causa di altri fattori quali ictus, demenza, cataratta, degenerazione maculare legata all'età e altri. La capacità aerobica è ridotta e questo è correlato, tra gli altri fattori, all'aumento di peso tra le persone di età superiore ai 50 anni; l'incidenza di dolore cronico al collo e alle spalle, disturbi muscoloscheletrici e molti altri aumentano insieme all'età dei dipendenti. Questi cambiamenti sono di grande importanza per coloro il cui lavoro richiede non solo posture limitate, ma è anche collegato a lavori fisicamente impegnativi che richiedono un lavoro manuale pesante. Nel complesso, la salute dei lavoratori più anziani e la qualità del lavoro sono correlate, specialmente nel caso del mancanza di supporto al lavoro e sensazione di insicurezza lavorativa. Gli ostacoli alla salute non favoriscono l'introduzione di pratiche di invecchiamento attivo sul posto di lavoro e costringono la direzione a dedicare attenzione maggiore e individuale quando si tratta di fornire soluzioni volte a sostenere i dipendenti più anziani.

**Esempio – come superare gli ostacoli?**

Zofia, 58 anni, era impiegato come donna delle pulizie nell'ufficio della compagnia X. Il suo manager si accorse che lavare il pavimento cominciava a essere ancora più difficile del solito. Pertanto, la società ha acquistato una macchina per la pulizia per Zofia che ha facilitato il processo di pulizia della stanza. Più tardi, il manager ha notato con sorpresa che Zofia non usa la macchina per la pulizia e continua a fare il suo lavoro come prima. Zofia, interrogata sul perché si rifiuta di usare il dispositivo di pulizia, non ha fornito alcuna risposta. Ben presto, ha spiegato che non può leggere il manuale di istruzioni perché tutto è scritto in un font molto stretto e piccolo che non può leggere neanche quando indossa gli occhiali. Il manager ha chiesto a qualcuno dell'ufficio di riscrivere le istruzioni usando un font grande e con intervalli ampi, e poi, insieme a Zofia, hanno iniziato la pulizia con una macchina apposita per la prima volta. Inoltre, Zofia ha visitato un oculista che ha controllato la sua vista e consigliato lo scambio di lenti. Il problema è stato risolto.

**Una possibile soluzione:**

* formazione dei dipendenti più anziani sui rischi connessi all'invecchiamento sul posto di lavoro e sulle soluzioni offerte dai datori di lavoro per facilitare la risoluzione dei problemi;
* Introduzione di cambiamenti nell'ambiente di lavoro e nell’organizzazione per ridurre la probabilità di cadute ricorrenti;
* fare attenzione agli esami medici preventivi tra i dipendenti interessati da un’ampia gamma di rischi connessi all’età;
* promuovere attività fisiche e intellettuali tra tutti i dipendenti, specialmente gli over 50;
* Promuovere uno stile di vita sano (inclusa la nutrizione) tra tutti i dipendenti, specialmente gli over 50;
* consultazione con un medico sulla riduzione dei farmaci (polifarmacia, cioè 4 o più farmaci possono essere considerati un fattore di rischio quando si tratta ad esempio di cadute sul posto di lavoro;
* adeguamento ergonomico delle postazioni di lavoro in base alle esigenze dei dipendenti in fase di invecchiamento;
* introduzione di pause dal lavoro dedicate ad esercizi di stretching;
* selezione del tipo di lavoro - caratteristiche del lavoro come il carico di lavoro e il controllo possono avere un impatto sulla depressione e/o sull'ansia nella popolazione anziana che lavora;
* preparazione di istruzioni, documenti, spiegazioni, avvertenze sul posto di lavoro scritte in caratteri grandi, per renderle più leggibili dai dipendenti più anziani e che miglioreranno il loro senso di sicurezza sul lavoro (la presbiopia di solito si verifica tra le persone di età compresa tra 45 e 65 anni e si manifesta da una compromissione della visione a breve distanza);
* a causa della perdita di udito legata all’età, è necessario comunicare con i dipendenti più anziani in modo lento, chiaro e con un tono di voce leggermente più alto;
* consulenza ai dipendenti più anziani su come utilizzare la loro esperienza professionale, sviluppando strategie individuali mirate a far fronte a situazioni lavorative versatili, quando l'età diventa un ostacolo nell'esecuzione di compiti sul posto di lavoro.

**Domande da considerare:**

* I medici del lavoro prestano attenzione all'impatto dei processi di invecchiamento sulle capacità funzionali dei dipendenti nella vostra azienda?
* I dipendenti più anziani sanno a chi rivolgersi per chiedere aiuto quando, a causa della loro età, incontrano difficoltà nel completare le mansioni proprie del loro attuale ruolo?
* Il segnali di problemi di salute dei dipendenti più anziani sono considerati un motivo per giustificare la cessazione del rapporto di lavoro?
* Quando è stata l’ultima volta che i dipendenti più aziani hanno avuto la possibilità di beneficiare di un pacchetto di servizi sanitari personalizzato in base ai propri bisogni?
* Le ragioni di assenza per malattia tra i lavoratori più anziani sono regolarmente analizzate dall’azienda?
* Il tasso di incidenti tra i dipendenti più anziani (in particolare i casi ricorrenti) è monitorato in termini di azioni preventive che possono essere intraprese dall'azienda?
* I lavoratori più anziani beneficiano di opportunità di riabilitazione sanitaria i cui costi sono sostenuti dall'azienda?
* L’azienda contribuisce finanziariamente a soggiorni presso strutture di cura o spa destinati ai lavoratori di tutte le età?
* Ci sono sezioni di training per uno stile di vita sano?
* Venogono svolte riunioni, training consulenze relative ad un invecchiamento sano destinate ai lavoratori over 50?

## 3.3. Cultura di pensionamento precoce molto radicata [Ostacolo]

Per pensionamento anticipato si intende l’iterruzione del lavoro prima della normale età pensionabile. È contrario all'invecchiamento attivo quando si incentiva l'uscita dal lavoro senza una via alternativa per il lavoratore che intenda mantenere la propria attività. Recentemente, un rapporto dell'OCSE ha concluso che il pensionamento precoce (incluso il pensionamento anticipato, il pensionamento anticipato a causa di ridotta capacità lavorativa e il pensionamento anticipato per ragioni relative al mercato del lavoro) è ancora comune in molti paesi, come mostrato nella Figura 1

**Figure 1. Pensionamento anticipato tra persone che ricevono una pensione di vecchiaia (%)**

Fonte: OECD.

In quali circostanze i lavoratori vogliono andare in pensione prima? In genere, un ritiro anticipato dal mercato del lavoro riduce i diritti pensionistici e comporta una penalizzazione finanziaria. Inoltre, lasciare l'ambiente di lavoro può comportare conseguenze negative nel caso in cui la vita delle persone sia stata strutturata per decenni attorno alla loro occupazione. Tuttavia, la ricerca ha dimostrato che vi sono diversi fattori coinvolti nella decisione di abbandonare il mercato del lavoro in anticipo, come il contesto socioeconomico, le condizioni di lavoro, la durata della carriera, le opportunità di (ri)formazione, la sostenibilità finanziaria della pensione, le caratteristiche del sistema pensionistico, stato di salute, riduzione della domanda di lavoro in età avanzata, compatibilità delle condizioni di lavoro rispetto all’età, responsabilità di assistenza, condizioni macroeconomiche e stato lavorativo del coniuge. Si tratta di una lunga lista che fa riflettere e che può essere un buon stimolo per la discussione: quale di questi fattori ha a che fare con le caratteristiche delle relazioni industriali che potrebbero essere adattate per facilitare il dialogo delle parti sociali sull'invecchiamento attivo?

I risultati di un'indagine europea del 2012 hanno indicato che l'età media fino alla quale le persone si aspettavano di svolgere il loro attuale lavoro era di 61,7 anni. Circa il 42% riteneva di poter proseguire fino a 65 anni e oltre, e solo uno su dieci riteneva di poter andare fino all'età di 70 anni o oltre. In generale, l'idea di lavorare più a lungo non si è ancora instaurata nel sistema di valori delle parti sociali. Gli esperti affermano che i datori di lavoro europei spesso optano ancora per soluzioni semplici, attraverso strategie di uscita, anziché formulare strategie che promuovano l'invecchiamento attivo.

In effetti, la nostra ricerca ha gettato luce su quanto sia consolidata la cultura incline al pensionamento anticipato. Ad esempio, in Spagna le parti sociali riconoscono che il prepensionamento è ancora un modo valido per il rinnovamento della forza lavoro, più giovane e più economica. Nell’immaginario collettivo dell’azienda si suppone che i dipendenti faranno tutto il possibile per lavorare il meno possibile. Pertanto, in alcuni casi, le mentalità dei datori di lavoro e dei dipendenti convergono verso il carattere vantaggioso del pensionamento anticipato.

Analogamente alla Spagna, in Italia la maggior parte delle aziende preferisce facilitare il prepensionamento per i lavoratori più anziani. In realtà, il prepensionamento è ancora il principale canale per far fronte all'invecchiamento della forza lavoro nel paese. Perché? Perché si ritiene che l'assunzione di giovani lavoratori sia economicamente più conveniente e questi lavoratori siano più flessibili a livello fisico e mentale. Tuttavia, è stato riconosciuto che quest'ultima mentalità va di pari passo con il timore che i lavoratori più anziani la cui professionalità sia difficilmente sostituibile possano avere accesso al prepensionamento.

Nel Regno Unito, mentre alcuni lavoratori più anziani sono in grado di prolungare la vita lavorativa oltre la normale di pensionamento, sono molti i casi di pensionamento anticipato a causa di problemi di salute, interruzione del lavoro o cambiamento della situazione familiare. Grandi cambiamenti nel lavoro possono portare i lavoratori più anziani a scegliere di andare in pensione presto, piuttosto che affrontare un cambiamento che si rivela difficile.

## Una possibile soluzione: migliore informazione, condizioni di lavoro e programmi di training

Come motivare i lavoratori integrati nella cultura del pensionamento anticipato, per aiutarli a comprendere ed essere disposti a considerare la possibilità di prolungare la propria vita lavorativa?

I rappresentanti Sindacali nel Regno Unito hanno sostenuto che interventi dei datori di lavoro per affrontare le questioni relative all'intensificazione del lavoro potrebbero convincere alcuni lavoratori anziani a prolungare la vita lavorativa, ma hanno espresso scetticismo sul fatto che tale sostegno si concretizzerebbe. Sostenevano che i lavoratori più anziani sono affaticati dalla maggiore intensificazione dal lavoro.

I sindacalisti italiani insistono sul fatto che qualsiasi linea d'azione dovrebbe riflettere le condizioni e gli interessi del singolo lavoratore. Pertanto, il solo restringere maggiormente le vie di uscita senza riguardo per la particolare situazione del lavoratore non sembra essere un modo efficace per andare nella giusta direzione.

Le discussioni internazionali - alcune delle quali guidate dall'OCSE - su come contrastare la cultura del prepensionamento attraverso iniziative di dialogo sociale hanno raccomandato l'attuazione di misure come le seguenti:

* **Miglioramento delle informazioni disponibili:**
  + Promuovere scelte tra lavor e pensionamento ben informate.
  + Facilitare la facile comprensione delle informazioni – specialmente per i lavoratori più anziani con scarsa competenza finanziaria – riguardo alle implicazioni finanziarie del prepensionamento o del pensionamento posticipato.
* **Prestare più attenzione alle condizioni di salute sul luogo di lavoro.**
* **Sostenere programmi di training per i lavoratori più anziani per perfezionare le loro competenze:**
* Nel caso specifico dei lavoratori con bassa specializzazione,   
  sarebbe auspicabile un cambiamento di mansioni a metà carriera e in età avanzata.
* Aumentare le opportunità di maggiore flessibilità nelle modalità di lavoro e di pensionamento, ad es. telelavoro, lavoro part-time, programma di lavoro compresso e programmi di pensionamento formale in fasi

In Polonia sono stati sottolineati esempi di conseguenze altamente negative del prepensionamento nelle professioni "in uniforme". La diffusione di queste conseguenze può aiutare i lavoratori a comprendere e valutare molto meglio sia i pro che i contro del prepensionamento.

In Italia, quasi tutti i partecipanti ai workshop hanno ricordato il ruolo della contrattazione collettiva nella regolamentazione dei Patti di Solidarietà Intergenerazionale, firmati in diversi settori. Questo schema è anche promosso dal legislatore e, in alcuni settori, è sostenuto da fondi bilaterali stabiliti dalle parti sociali a livello settoriale. Sebbene lo scopo principale sia quello di aumentare l'occupazione giovanile, promuovono anche il coinvolgimento degli anziani, creando un legame tra generazioni diverse, in termini di trasferimento di competenze e creazione di opportunità di lavoro. Facilitare le opportunità di una collaborazione intergenerazionale soddisfacente può essere anche un modo per i lavoratori più anziani di riconsiderare la loro tendenza ad optare per il pensionamento prima.

## Domande da considerare:

1. In che misura una cultura che favorisce il pensionamento anticipato è integrata nel tuo particolare contesto lavorativo?
2. Le informazioni dettagliate e fruibili sui pro e contro del prepensionamento sono disponibili per i lavoratori?
3. Le parti sociali sperimentano misure per accordi di lavoro più flessibile e l’accesso per il pensionamento?
4. Disponiamo di strumenti per affrontare adeguatamente i problemi di intensificazione del lavoro tra i lavoratori anziani?

## 3.4. Adeguarmento del lavoro con l’invecchiamento dei lavoratori [Ostacolo]

Le aziende tendono ad avere una visione negativa dei lavoratori che superano i 50 anni. Nel contesto aziendale, la preoccupazione più frequentemente associata ai lavoratori più anziani è la produttività in relazione ai costi, cioè che le prestazioni dei lavoratori più anziani potrebbero ristagnare mentre il loro stipendio continua a salire, o che le loro prestazioni diminuiscano anche se il loro stipendio aumenta. In entrambi i casi, la perdita di competenze è stata spesso indicata come la ragione alla base della riduzione della produttività. Altri svantaggi spesso attribuiti a questi lavoratori sono l'alto costo dei loro salari, i costi sostenuti dall'azienda nel caso in cui vengano lasciati andare e la loro pretesa resistenza al cambiamento; ai lavoratori più anziani viene anche attribuita una formazione inadeguata o obsoleta, mancanza di mobilità funzionale, bassa motivazione, resistenza alla mobilità geografica, ostruzionismo alla promozione dei loro subordinati più giovani, perdita di capacità fisica e tassi più elevati di assenteismo. Tuttavia, sebbene tali convinzioni siano molto diffuse, esistono poche prove empiriche oggettive che le confermino.

In molti casi, queste convinzioni fanno sì che un lavoratore più anziano venga preso in cosiderazione per un potenziale pensionamento anticipato e sostituito da un lavoratore più giovane senza diritti acquisiti. Eppure questa pratica è sempre più criticata in campo sociale, politico ed economico, perché converte i dipendenti esperti in persone inattive e promuove l'abbandono del lavoro da parte dei lavoratori che, in molti casi, sono effettivamente in condizioni migliori (fisicamente, mentalmente e in termini di esperienza) rispetto ai lavoratori più giovani.

Tuttavia, l'evoluzione demografica (che mostra una tendenza a invertire la piramide delle età) e cambiamenti come l'aumento dell'età pensionabile o la soppressione degli incentivi fiscali e di sicurezza sociale che incentivano i lavoratori ad accettare la cessazione volontaria dell'attività, avranno ripercussioni sulla popolazione attiva, determinando l’aumento della percentuale di lavoratori anziani nelle aziende e la diminuzione di quella dei lavoratori più giovani.

Quindi è molto importante che le aziende valutino l'impatto che queste tendenze potrebbero avere sulla produttività e la retention dei lavoratori più anziani e dovrebbero certamente essere implementati programmi volti a garantire un invecchiamento attivo e in buona salute sul posto di lavoro.

Il processo di invecchiamento è influenzato da una combinazione di vari fattori. L'ambiente è uno di questi. Un ambiente di lavoro sano e salutare a livello fisico, mentale, sociale e organizzativo, che promuove e protegge la salute dei lavoratori, che accresce le loro competenze e li incoraggia come individui, che rafforza il loro impegno nei confronti dell'azienda e favorisce un atteggiamento positivo nei confronti della permanenza nel posto di lavoro, porterà a migliori prestazioni, produttività e job retention dei lavoratori più anziani, che godranno di migliore salute, qualità della vita e soddisfazione sul posto di lavoro.

A questo proposito, è molto utile progettare strategie di adeguamento del lavoro che possano essere attuate man mano che i lavoratori invecchiano. Queste strategie devono cercare di creare ambienti di lavoro che siano favorevoli per i lavoratori più anziani. Ecco alcuni esempi:

* misure che supportino la salute fisica e fisiologica, in modo da garantire prestazioni migliori e ridurre l'assenteismo;
* iniziative che adattano le condizioni fisiche o le funzioni di ciascun lavoro alle esigenze dei lavoratori, in conformità con la loro età;
* azioni che facilitino l'adattamento dei processi di apprendimento alle esigenze di tali lavoratori, evitando in tal modo l'obsolescenza delle loro competenze e motivandoli verso un maggiore sviluppo personale e professionale;
* misure per facilitare la transizione verso il pensionamento mediante diverse forme di lavoro flessibile;
* iniziative orientate alla preparazione al pensionamento (pianificazione finanziaria, salute, tempo libero);
* azioni che favoriscano l’inclusione, basata sull’incremneto della consapevolezza e del riconoscimento del valore che i lavoratori più anziani apportano all’azienda;
* azioni che facilitino una ricollocazione all’interno dell’azienda che non crei conflitti generazionali.

## Una soluzione possibile: rendere l’invecchiamento attivo parte della gestione degli aspetti di salute e sicurezza sul luogo di lavoro.

Le aziende di solito adottano regolamentazioni in materia di gestione della salute e sicurezza sul lavoro, il cui scopo è quello di promuovere e mantenere il più alto grado possibile **di salute e sicurezza sul luogo di lavoro**. Secondo l'Organizzazione internazionale del lavoro (OIL), **la questione della sicurezza e della salute sul luogo di lavoro** riguarda il benessere sociale, mentale e fisico dei lavoratori, e quindi comprende l'individuo nel suo insieme. Questo strumento, concepito nel quadro delle relazioni di lavoro dell'azienda, ma che generalmente non affronta il progressivo invecchiamento dei lavoratori, può essere utilizzato come base per misure specifiche con cui promuovere l'invecchiamento attivo.

## Domande da considerare

1. Le attività di promozione della salute sul posto di lavoro attuata dalla tua organizzazione include aspetti specificatamente riferiti all’invecchiamento attivo?
2. La formazione continua della tua organizzazione promuove la salute sul lavoro lungo tutto il percorso di carriera dei lavoratori?
3. Esistono dei meccanismi o misure speciali finalizzate ad adattare il lavoro o i compiti da eseguire in base alle capacità dei lavoratori più anziani (incluse quelle relative alla salute)?
4. Le azioni della tua organizzazione per promuovere la salute sul posto di lavoro si basano su un'analisi regolare e tempestiva dei dati disponibili relativi alla salute dei lavoratori, specialmente nei lavoratori più anziani?

**Un esempio di best practice (Regno Unito)**

Dal giugno 2014, tutti i dipendenti nel Regno Unito hanno il "diritto di richiedere" un lavoro flessibile. Ciò non significa che tutti abbiano il diritto di lavorare in modo flessibile, piuttosto che tutti possano richiederlo e aspettarsi che il loro datore di lavoro consideri tali richieste "in modo ragionevole”. Il lavoro flessibile può potenzialmente includere una vasta gamma di pratiche di lavoro. Gli impiegati possono, ad esempio, richiedere una modifica dell'orario di lavoro, in termini quantitativi o di distribuzione, o del luogo di lavoro. Potrebbero proporre nuovi modelli di lavoro, compresi lo job sharing, il lavoro da casa, il lavoro a tempo parziale, la flessibilità lavorativa o qualsiasi altra formula che possa rendere possibile o più conveniente per loro il bilanciamento tra lavoro e altre esigenze. Il lavoro flessibile può consentire a un individuo di essere un nonno attivo e premuroso o di sostenere qualcuno che desidera fare un graduale ingresso nella fase del pensionamento. Le motivazioni sottese al desiderio di lavorare in modo flessibile potrebbero essere ben fondati o relativamente banali: non influisce in alcun modo sul diritto a che la propria richiesta venga presa in considerazione.

Il CIPD, organismo professionale delle risorse umane, sta attualmente conducendo una task force del governo britannico per promuovere una più ampia comprensione del lavoro flessibile inclusivo. Il Servizio di Consulenza, Conciliazione e Arbitrato (ACAS), organismo indipendente di consulenza e conciliazione, ha fornito alcune linee guida ai datori di lavoro sulla gestione delle richieste di lavoro flessibile.

Tuttavia, non esiste un modello di buone pratiche che possa essere copiato "così com'è" in diversi contesti. Ogni azienda deve definire le proprie misure per adattare il lavoro in base ai dati demografici, agli interessi e alle esigenze dei propri dipendenti.

## 3.5. Il rampante ageismo e Rampant ageism and stereotyping against older workers [Barrier]

L'ageismo o discriminazione sulla base dell'età è un fenomeno dilagante al giorno d'oggi. L'ageismo è condizionato dall'approccio culturale e dagli assunti e stereotipi sui lavoratori più anziani e il loro ruolo nella società in generale.

La direttiva 2000/78 / CE, che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro, considera l'età come causa di discriminazione. Tuttavia, vi è inclusa anche un'eccezione a questa regola e consente agli Stati membri di prevedere differenze di trattamento basati sull’età nel contesto del diritto nazionale. Se c'è una giustificazione oggettiva, queste differenze non costituiranno una discriminazione.

Il primo assuno realtivo ai lavoratori anziani consiste nel considerare che lo strumento principale per incoraggiare l'occupazione giovanile consista nell'introdurre un meccanismo che faciliti l'uscita dal mercato del lavoro dei lavoratori più anziani. L'estensione della vita lavorativa dei i lavoratori più anziani è considerata un ostacolo all'occupazione giovanile. Quindi, il prepensionamento è considerato una delle soluzioni per la disoccupazione giovanile. Si presume che le recenti riforme pensionistiche che hanno aumentato i requisiti per accedere al prepensionamento abbiano ridotto le possibilità di assumere giovani lavoratori.

Il secondo è legato allo stato di salute dei lavoratori più anziani. Le statistiche mostrano che è più probabile che i lavoratori più anziani siano assenti dal lavoro e abbiano problemi di salute a lungo termine. I datori di lavoro ritengono che questo sia un problema importante che implica costi derivanti dalla sostituzione di lavoratori anziani e incide sulla produttività dell'azienda. La propensione degli anziani all’assenteismo è spesso vista come un problema da parte dei giovani colleghi, in quanto gli viene richiesto di sostituirli, di aumentare il loro carico di lavoro o di adattare i loro compiti e i loro turni di conseguenza. Questo è uno dei motivi che spiegano l'esistenza di conflitti generazionali.

Il terzo è legato al costo del lavoro poiché i salari sono solitamente basati sull'anzianità e non sulle competenze, e quindi, generalmente, una età più alta implica anche un salario più alto. I giovani lavoratori ritengono che ciò abbia un impatto negativo sul loro stipendio e sulle opportunità di carriera in quanto riceveranno sempre minori compensi. In generale, i lavoratori più anziani hanno pensioni più elevate rispetto alle pensioni future delle nuove generazioni di lavoratori e di solito hanno un contratto di lavoro a tempo indeterminato a tempo pieno, mentre i giovani sono generalmente assunti con contratti di lavoro atipici. Per questo motivo, i giovani lavoratori ritengono di trovarsi in una condizione più precaria rispetto ai lavoratori più anziani. Tutti questi stereotipi contribuiscono allo sviluppo del conflitto intergenerazionale.

In quarto luogo, si presume che i lavoratori più anziani non siano interessati a partecipare alle attività di formazione professionale legate al life long learning e che non vogliono rimanere attivi sul luogo di lavoro. A volte, si presume anche che i lavoratori più anziani non siano in grado di adattarsi al nuovo modo di lavorare imposto dalla digitalizzazione del mercato del lavoro e che non siano altrettanto produttivi e creativi come i giovani.

Inoltre, nel contesto della valutazione delle prestazioni, i valutatori sono generalmente più anziani dei lavoratori valutati. I lavoratori più giovani si sentono penalizzati in quanto i lavoratori più anziani non sono in grado di valutare il loro valore e i loro bisogni, che potrebbero differire da quelli dei lavoratori più anziani.

## Una possibile soluzione: l’invecchiamneto attivo come una opportunità di superamento degli stereotipi contro i lavoratori più anziani

Il lavoro potrebbe rappresentare un'opportunità per superare lo stereotipo secondo cui gli anziani sono visti come un peso per la società. Considerando che il pensionamento non è la fine della vita attiva, il lavoro sarebbe certamente di aiuto per il benessere psicologico delle persone anziane. Mantenere una larga parte della popolazione attiva nella partecipazione sociale, politica e culturale avrebbe buone implicazioni per la società in generale.

Dovrebbe essere necessario eliminare la cultura che circonda i lavoratori più anziani nella transizione al pensionamento anticipato al fine di promuovere lo scambio intergenerazionale. Non è sempre vero che il pensionamento dei lavoratori più anziani creerà nuovi posti di lavoro per i giovani, in quanto solitamente i giovani lavoratori non sarebbero in grado di ricoprire automaticamente le posizioni dei lavoratori più anziani.

Dovrebbero essere promosse politiche attive sul lavoro volte ad incentivare un'adeguata permanenza dei lavoratori più anziani nella loro posizione lavorativa, ma ciò richiede un cambiamento nell'approccio culturale all'invecchiamento attivo e al ruolo dei lavoratori più anziani nella società nel suo complesso.

Una delle soluzioni per eliminare stereotipi e reticenze riguardo all'invecchiamento attivo è promuovere una cultura che apprezzi le capacità dei lavoratori più anziani sviluppando attività basate sul trasferimento della conoscenza come il mentoring. L'invecchiamento attivo può essere identificato come un processo in cui i lavoratori più anziani trasferiscono il proprio know-how ai lavoratori più giovani. La conoscenza dovrebbe essere trasferita in modo strategico e strutturato, grazie al quale la transizione verso la pensione non è traumatica né per i lavoratori più anziani e né per l'ingresso di giovani lavoratori nell'azienda. Ciò consente una gestione dinamica e solidale delle relazioni di lavoro. Gli strumenti di trasferimento della conoscenza consentono al datore di lavoro di sfruttare l'investimento che ha fatto su un lavoratore che lavora in un'azienda da molto tempo. Poiché il datore di lavoro ha effettuato un investimento su tale persona, dovrebbe essere interessato a prolungare la durata del rapporto di lavoro.

## Domande da considerare

1. Qual è il ruolo dei lavoratori più anzini nella tua organizzazione?
2. Pensi che gli stereotipi relativi ali lavoratori più anziani illustrati siano veri?
3. Pensi che nella tua organizzazione ci sia un problema di conflitto generazionale?
4. Secondo te, l’invecchiamento attivo può essere considero come uno strumento per superare gli stereotipi relativi ai lavoratori più anziani?

## 3.6. Conflittualità delle relazioni industriali [Ostacolo]

Per i datori di lavoro, una forza lavoro che invecchia dovrebbe rimanere produttiva ed efficiente (efficienza); per i sindacati, le imprese dovrebbero creare le condizioni in base alle quali i lavoratori più anziani possano contribuire attivamente alla creazione di valore, colmando il proprio vuoto di competenze e rispondendo alle crescenti necessità in termini di assistenza sanitaria e vita privata (equità). Ciò richiede un atteggiamento positivo e la partecipazione attiva dei datori di lavoro e dei lavoratori, che dovrebbe basarsi su un reciproco adattamento al fine di conciliare le rispettive esigenze. La gestione del lavoro e la solidarietà trasversale tra i lavoratori e la partecipazione sono quindi concetti centrali, associati alla sostenibilità, per mitigare gli effetti di un invecchiamento del luogo di lavoro (voce).

Di conseguenza, la cooperazione e la contrattazione integrativa emergono come un fattore abilitante per plasmare l'invecchiamento attivo attraverso relazioni industriali e partnerships sociali a livello nazionale o locale. Viceversa, mentre l'approccio distributivo ai rapporti di lavoro e alla contrattazione collettiva prevale su quello integrativo e gli effetti sulla sostenibilità sono più probabilmente negativi o controversi. La voce, a questo riguardo, si esprime in termini di conflitto: i rapporti di lavoro sono polarizzati piuttosto che essere bilanciati tra efficienza ed equità.

Tuttavia, in Italia le relazioni industriali conflittuali, che riflettono maggiormente rapporti di lavoro basati sul potere piuttosto che sulla fiducia, prevalgono ancora e si traducono in esiti di una minore contrattazione integrativa. Le pressioni sull'efficienza da parte dei datori di lavoro tendono a esacerbare questo atteggiamento conflittuale: nella maggior parte dei casi, i rapporti di lavoro in fabbrica sono polarizzati piuttosto che bilanciati tra efficienza ed equità, e questo ostacola la gestione sostenibile della forza lavoro che invecchia. In contesti in cui il clima delle relazioni industriali è conflittuale, le pressioni sull'efficienza tendono a prevalere sulla sostenibilità, e la prospettiva di plasmare le politiche occupazionali ina base al corso della vita rimane poco pratica. Non sorprende che le normative nazionali o settoriali basate su un compromesso sostenibile tra efficienza ed equità non si traducano necessariamente in pratiche di gestione delle risorse umane o di relazioni industriali aziendali sostenibili, o che si verifichino oscillazioni della produttività che alti in tutti i settori e aziende.

## 3.7. Ostacolo identificato: le competenze obsolete dei lavoratori più anziani e la loro riluttanza alla riqualificazione professionale

Nella maggior parte dei luoghi di lavoro, avere buone capacità è fondamentale non solo per la progressione della carriera, ma anche per restare a lavoro. Con l'avanzare della tecnologia e il cambiamento del mercato del lavoro, aumenta la pressione sui lavoratori più anziani per mantenere aggiornate le competenze attraverso la formazione, l'apprendimento on the job, il tutoraggio e la job rotation. Sebbene i lavoratori più anziani possano beneficiare della formazione, è meno probabile che vi prendano parte rispetto ai colleghi più giovani. Cosa che può portli in una posizione di svantaggio significativo quando si cerca di cambiare lavoro o una promozione.

Che cosa dicono i dati su lavoratori più anziani e formazione? Secondo il Labour Force Survey, il 23% delle persone over 50 ha preso parte ad alcuni corsi di formazione sul lavoro negli ultimi tre mesi, rispetto al 31% dei dipendenti sotto il 30 anni e al 27% dei lavoratori di mezza età. Ci sono tre ragioni che giustificano la differenza.

In primo luogo, i datori di lavoro sono generalmente meno propensi a offrire formazione ai lavoratori più anziani rispetto ai più giovani. Le decisioni di concentrare le risorse formative sui giovani sono raramente descritte in termini di ageismo, ma possono essere definite come un modo per sostenere le "future generazioni" di lavoratori. Talvolta, i datori di lavoro ritengono che investire nella formazione dei lavoratori più anziani non sia un investimento altrettanto valido che fornire una formazione per il personale più giovane. Tuttavia, potrebbe non essere necessariamente così. I lavoratori più anziani, in media, rimangono a lavoro più a lungo di quelli più giovani, quindi i datori di lavoro hanno un periodo di tempo più lungo per vedere un ritorno sul costo iniziale della formazione del personale più anziano. Inoltre, molti lavoratori più anziani sono alla ricerca di una formazione con la quale costruire sulle loro competenze essitenti piuttosto che sostituirle. In molti casi, la formazione di aggiornamento può pagare dividendi in termini di miglioramento della produttività del personale esperto.

In secondo luogo, i lavoratori più anziani potrebbero essere meno accreditati per assumere nuovi ruoli che offrono opportunità di formazione. È meno probabile che i lavoratori più anziani abbiano qualifiche formali rispetto ai più giovani, il che potrebbe frenarli in termini di formazione e sviluppo della carriera in generale. L'accesso all'istruzione superiore è aumentato nell'ultimo mezzo secolo. Oggi, il XX% dei venticinquenni ha almeno un diploma universitario, contro il XX% degli over 50. Se l'aumento dell'accesso all'istruzione superiore è una cosa positiva, l'aumento degli standard potrebbe comportare che alcuni lavoratori più anziani si sentano sorpassati per nuove opportunità di carriera e di apprendimento rispetto ai colleghi più giovani. Le competenze acquisite attraverso l'esperienza lavorativa possono essere difficili da quantificare per i datori di lavoro e possono utilizzare le qualifiche come proxy per valutare l’adeguatezza a svolgere un lavoro o affrontare una nuova sfida.

Infine, gli stessi lavoratori anziani possono essere riluttanti a chiedere una formazione, soprattutto se si aspettano di essere respinti dal loro datore di lavoro. Richiedere formazione può a volte essere interpretato come un segnale al datore di lavoro che il dipendente è attualmente incapace di svolgere le proprie responsabilità lavorative. Non è difficile immaginare un manager che chiede a un dipendente più anziano, "Perché hai bisogno di un corso di formazione per un lavoro che hai svolto negli ultimi due decenni?" Naturalmente, esistono molte ragioni: la tecnologia cambia, l’ambito del lavoro potrebbe essere diversa rispetto a vent'anni fa e/o tutti possono beneficiare dell'apprendimento di aggiornamento. Ciononostante, i lavoratori più anziani potrebbero essere riluttanti a chiedere una formazione perché temono che il fabbisogno venga identificato dal loro manager. Questo timore può essere avvertito in modo molto acuto dai lavoratori più anziani, le cui prestazioni sono diminuite e pertanto sono maggiormente a rischio di licenziamento. Alcuni corsi di formazione potrebbero aiutarli a migliorare la loro produttività, ma non vogliono chiederli perché non evidenziare al manager che esiste un bisogno di competenze.

## Una possibile soluzione: implementare un approccio inclusivo all’apprendimento

La chiave per sfruttare al meglio le risorse formative con dipendenti di tutte le età è avere un approccio inclusivo all'apprendimento e allo sviluppo. Laddove tutti i dipendenti partecipano alle valutazioni e vengono offerte opportunità di apprendimento, è meno probabile che la formazione venga percepita negativamente. Inoltre, i datori di lavoro che hanno strategie per una "pipeline di talenti", in modo che i dipendenti possano sperimentare una serie di mansioni attraverso le loro carriere, hanno maggiori probabilità di poter ricollocare i lavoratori dove sono più necessarie le loro capacità. Il partenariato sociale può favorire una cultura dell'apprendimento inclusivo in cui i dirigenti riconoscono il valore di sostenere lo sviluppo delle capacità dei dipendenti di tutte le età e i dipendenti si sentono legittimati a chiedere una formazione che li aiuti a rimanere produttivi e occupabili.

I sindacati di tutta Europa hanno preso iniziative per sostenere una cultura dell'apprendimento. Un'importante iniziativa è il programma Unionlearn guidato dal Trade Union Congress del Regno Unito. Gli Union Learning Representatives (ULRs) sono formati per fornire consulenza e supporto ai manager sul posto di lavoro relativamente alfabbisogno formativo del personale. Lo fanno parlando con il personale, sia sindacalizzato che non, riguardo alle loro competenze, ai piani di carriera e alle esigenze di formazione. Hanno a disposizione strumenti per aiutarli a discutere con i lavoratori di dove si vedono sia a breve termine (ad esempio, sei soddisfatto del tuo attuale lavoro? Ti piacerebbe vedere un cambiamento nella tua routine di lavoro?) che nel lungo termine (ad esempio, dove ti vedi tra cinque anni?). Sostengono quindi un ambiente di apprendimento in due modi: in primo luogo, guidando i dipendenti a supportare i servizi che possono utilizzare per realizzare i loro obiettivi di carriera a breve e lungo termine e in secondo luogo consigliando i datori di lavoro sui bisogni e i desideri di formazione del personale. In quanto tali, le ULR svolgono un ruolo importante nell'apertura del confronto sulle esigenze formative della forza lavoro:

1. Riservando ai dipendenti uno “spazio sicuro” in cui parlare dei loro fabbisogni formativi.
2. Aiutando i datori di lavoro ad indirizzare la loro formazione nei confronti di chi ne possa maggiormente trarre beneficio piuttosto che nei confronti di chi semplicemente la richiede.
3. Incoraggiando il personale a riflettere sui loro obiettivi di carriera, specialmente coloro i quali sono impiegati da molto tempo.
4. Promuovendo un talent pipeline environment in cui la formazione è un benefit più che una penalizzazione.

Le parti sociali in Europa possono trarre ispirazione dal programma Unionlearn. Gli strumenti impiegati sono disponbili sul sito del TUC ([TUC website](https://www.tuc.org.uk/)).

## Domande da considerare

1. La tua azienda promuove un ambiente formativo posotivo?
2. Chi fa richiesta di formazione nella tua azienda generalmente? Le opportunità formative vengono colte dalla maggioranza dei dipendenti o solo da pochi?
3. La formazione è percepita dai dipendenti come una opportunità o come una penalizzazione per uno scarso rendimento?
4. (Per i rappresentanti sindacali) Quanto riesci a comprendere bene i fabbisogni formativi e le aspirazioni di carriera dei dipendenti? Il lavoro può essere svoloto con forme di partenariato sociale per facilitare il dialogo con i dipendenti sul fabbisogno formativo?

**3.8. Pensioni e risparmio in vista del pensionamento [Facilitatore]**

Risparmiare in vista della pensione è un problema significativo per i lavoratori di tutta Europa. Le persone stanno sopravvalutando la propria ricchezza nel momento in cui lasciano il lavoro e sottovalutano la loro apsetttaiva di vita. Inoltre, i sistemi pensionistici statali e professionali stanno cambiando mentre i governi e i datori di lavoro cercano di ridurre i costi finanziari dell'invecchiamento della popolazione. Di conseguenza, esiste un notevole divario pensionistico in gran parte dell'Europa.

La sottostima dei risparmi varia in tutta Europa. Secondo uno studio condotto da Aviva e Deloittes (2016), il lavoratore medio spagnolo dovrebbe risparmiare circa € 7080 in più all'anno per avere una pensione sufficiente. Il governo ha introdotto un regime pensionistico complementare per consentire ai lavoratori di completare la pensione statale, ma c'è stato una scarsa adesione. Il lavoratore medio inglese ha un deficit pensionistico di € 12.400, quasi il doppio rispetto al suo equivalente spagnolo. Il governo del Regno Unito ha cercato di aumentare i risparmi in vista della pensione attraverso l'introduzione di un fondo di contribuzione definito (ma non redistributivo) noto come Workplace Pension. Tuttavia, l'auto-registrazione è iniziata nel 2012, quindi l'attuale platea di lavoratori anziani non vedrà alcun beneficio dal sistema attuale.

Alcune categorie di lavoratori sono più penalizzati rispetto ad altri. Le donne ricevono pensioni significativamente più basse rispetto agli uomini in tutta Europa. In Polonia, il pensionato medio donna percepisce una pensione di tre quarti del suo equivalente maschile, mentre in Spagna e in Italia è pari a due terzi. Nel Regno Unito, le donne ricevono in media una pensione pari al 60% di quella degli uomini. Sono molte le ragioni del il divario di genere in ambito pensionistico (Bettio, Tinios, & Betti, 2013). Innanzitutto, riflette il divario di reddito di genere, specialmente nei paesi in cui i diritti pensionistici sono collegati direttamente o indirettamente ai guadagni. In secondo luogo, molte donne nell'attuale generazione sulla soglia del pensionamento hanno rinunciato o gli è stato negato l'accesso alle a pensioni integrative aziendali quando hanno lasciato il lavoro per dedicarsi alle famiglie. Nel Regno Unito, ad esempio, fino a agli anni ‘70 alle dipendentoi statali al momento del loro matrimonio era richiesto di rassegnare dimissioni e venivano loro liquidate le pensioni professionali. Si sarebebro apsettate di poter vivere con la pensione del marito, ma i cambiamenti familiari come un divorzio possono avere un impatto importante sui piani pensionistici. In terzo luogo, le donne sono molto più propense degli uomini a essere spinte verso la pensione a causa delle loro responsabilità di cura. Di conseguenza, molte donne lasciano il lavoro senza pianificare il modo in cui possono finanziare il loro pensionamento. La sottostima dei risparmi colpisce anche le persone a basso reddito più di quelle con redditi alti, specialmente in paesi come il Regno Unito in cui le pensioni professionali e i risparmi personali costituiscono la maggior parte dei risparmi per la vecchiaia. Secondo uno studio recente, un terzo dei pensionati britannici può contare solo sulla pensione statale, senza ulteriori fonti di ricchezza o reddito (FCA, 2018). La pensione dello Stato britannico è circa il 40% al di sotto della soglia di povertà assoluta e quindi non può di per sé garantire un pensionamento sostenibile. Uno studio recente ha rilevato che gli anziani a basso reddito stanno pianificando di affrontare il problema del risparmio in vista della pensione ritirandosi più tardi. Tuttavia, questo potrebbe non essere sostenibile per le persone che svolgono lavori fisicamente impegnativi o stressanti.

**Come può aiutare il dialogo sociale?**

La questione dei diritti pensionistici è un'area altamente controversa della contrattazione collettiva e del dialogo sociale. Il confronto su quale dovrebbe essere un'età pensionabile equa, i percorsi di pensionamento anticipato ei diritti pensionistici per le persone che posticipano il pensionamento oltre l'età normale di pensionamento sono certamente questioni sulle quali esiste un dialogo solido e spesso conflittuale tra le parti sociali, di solito a livello nazionale e/o aziendale. Tuttavia, le parti sociali a livello azeidnale possono collaborare su questioni che hanno delle basi comuni comune:

1. Le informazioni e le consulenze finanziarie relative al prepensionamento possono svolgere un ruolo costruttivo nell'aiutare i lavoratori anziani a pianificare la pensione. In un recente sondaggio conddotto sui lavoratori anziani britannici, il 43% dei lavoratori di età compresa tra 45 e 65 anni ha dichiarato di essere solo vagamente o per nulla consapevole di quali saranno le loro finanze una volta in pensione. Le pensioni sono molto complesse e fluide. Capire quale sia la propria pensione, può spesso essere molto complesso, ma è essenziale per valutare con sicurezza quando e come avviare la transizione dal lavoro alla pensione. Nello stesso sondaggio, il 59% ha dichiarato di essere favorevole alla pianificazione finanziaria prima del pensionamento, ma solo il 23% vi ricorre (Davies, Van der Heijden e Flynn, 2017).
2. Le parti sociali a livello aziendale possono ricercare congiuntamente piani di pensionamento di lavoratori anziani. Scoprire cosa è di aiuto per i dipendenti per valutare la pianificazione di un pensionamento sostenibile può aiutare sia i sindacati sia i datori di lavoro a fornire risorse quali informazioni, pianificazioni pre-pensionamento e consulenza finanziaria da consulenti regolamentati. Alcune parti sociali stanno conducendo indagini tra i lavoratori sul supporto per la pianificazione della pensione che coprono argomenti come in che modo i lavoratori più anziani pianificano il finanziamento dei loro pensionamenti, le preoccupazioni che hanno sull'accessibilità della pensione, il loro livello di comprensione delle pensioni e i modi in cui potrebbero voler integrare le loro pensioni come il lavoro occasionale o part-time.
3. Il sostegno dei lavoratori attraverso la consulenza individuale al prepensionamento può aiutare i dipendenti a fare scelte migliori rispetto alle loro scelte di pensionamento. La consulenza pre-pensionamento non ha bisogno di coprire esclusivamente pensioni e risparmi, ma anche in quali attività vorrebbero essere coinvolti durante il pensionamento, i tempi per garantire un pensionamento sostenibile, i modi per mantenere i rapporti sociali dopo il pensionamento e prevenire l'isolamento sociale.
4. Alcuni sindacati stanno usando le loro associazioni di pensionati per consentire alle persone in pensione di sostenere chi è al lavoro e pianificano i loro pensionamenti. Le persone che sono in pensione possono condividere le loro esperienze e dare consigli ai colleghi su come effettuare una transizione di successo dal lavoro.
5. Garantire che i dipendenti abbiano percorsi chiari verso la pensione, ad esempio quando informare i loro datori di lavoro sui loro piani di pensionamento, sui confronti relativi alle transizioni verso pensionamento e sulle alternative come le opzioni di pensionamento graduale.

**Domande da considerare**

1. Quanto i lavoratori sono consapevoli delle loro pensioni e dei loro risparmi pensionistici? I lavoratori più anziani sono pronti alla pensione?
2. Hai la percezione del tipo di supporto di cui i lavoratori più anziani possano beneficiare in termini di pinificazione della pensione?
3. Quali risorse sono disponibili per i lavoratori più anziani nel momento i cui pianificano la loro pensione?
4. In che modo le parti sociali possono aiutare i lavoratori ad entrare in contatto con qualcuno che possa consigliarli per un buon pensionamento come consulenti finanziari, consulenti di pianificazione della vita, persone che hanno già vissuto la fase di transizione dal lavoro alla pensione?

Riferimenti

Aviva and Deloitte. (2016). *Mind the Gap*. Norwich: Aviva.

Bettio, F., Tinios, P., & Betti, G. (2013). The gender gap in pensions in the EU: Publications Office of the European Union Luxembourg.

Davies, E. M., Van der Heijden, B. I., & Flynn, M. (2017). Job satisfaction, retirement attitude and intended retirement age: a conditional process analysis across workers’ level of household income. *Frontiers in Psychology, 8*.

FCA. (2018). *Financial Lives Survey*. London: FCA.

## 3.9. Staffetta generazionale e meccanismi di trasferimento della conoscenza (es., apprensistato, mentoring) [Facilitatore]

Le iniziative di staffetta intergenerazionali in Italia risalgono agli anni '80. Queste iniziative si basano sulla logica di sostituzione / distribuzione intergenerazionale che ritiene che facilitare la riduzione dell'orario di lavoro o il pensionamento graduale genererà nuove opportunità di lavoro per i giovani. Questi schemi aziendali intergenerazionali sono sovvenzionati da risorse pubbliche come compensazione per alcune delle perdite reddituali subite dai lavoratori anziani. Questa stessa logica è stata seguita dal decreto n. 807/2012 del Ministero del lavoro che ha fornito la possibilità di trasformare il part-time in contratto di lavoro a tempo pieno di lavoratori anziani (over 50) e l'assunzione in concomitanza di giovani lavoratori (dai 18 ai 25 anni disoccupati (fino a 29 se laureati) idoneo per lavoro a tempo indeterminato o apprendistato).

I meccanismi di staffetta generazionale sono i principali canali negoziati per l'invecchiamento attivo. In base a tali accordi, i dirigenti che stanno per andare in pensione possono convertire il loro rapporto di lavoro in uno a tempo parziale e fungere da tutor per i loro colleghi giovani o quadri intermedi appena impiegati. Tuttavia, questo tipo di accordi non è stato molto ben implementato nella pratica. Nei settori in cui prevalgono le piccole imprese, il manager o il proprietario, sono le persone più anziane nel ciclo di produzione / servizio e svolgono gli stessi compiti dei loro dipendenti più giovani: sono spesso coinvolti negli stessi gruppi di lavoro insieme a giovani lavoratori e le attività manageriali tendono a sovrapporsi a compiti lavorativi quotidiani e ordinari. Ciò, da un lato, facilita il trasferimento di conoscenze e competenze, soprattutto nelle aziende familiari, dove la solidarietà tra le comunità dell’impresa è più elevata. D'altra parte, ciò comporta anche informalità nei rapporti con i dipendenti che può portare ad esempio il proprietario a sottovalutare l'importanza dei corsi di formazione formale per migliorare la propria esperienza o quella dei propri dipendenti.

L’attuazione di meccanismi di trasferimento delle conoscenze, come apprendistati o programmi di mentoring, è stata identificata come una possibile soluzione per superare gli stereotipi e gli assunti ipotetici riguardanti i lavoratori più anziani.

Talvolta, i programmi di tutoraggio e mentoring si vrificano spontaneamente all'interno di una squadra di lavoratori in cui quelli più anziani e quelli più giovani cooperano, anche quando un programma ufficiale di trasferimento della conoscenza non è stato implementato nell'azienda. La circolazione della conoscenza è immanente nei rapporti sociali in generale. Per questo motivo, una priorità per le aziende è creare la condizione ambientale per promuovere forme spontanee di cooperazione all'interno della forza lavoro che promuova il trasferimento delle conoscenze.

Tuttavia, poiché le relazioni con i dipendenti non sono sempre basate sulla cooperazione, sulla fiducia e sulla solidarietà, poiché i lavoratori anziani e giovani sono spesso gelosi delle loro competenze e non sono disposti a trasferirli, dovrebbero essere implementati programmi strutturali a livello aziendale.

In questo contesto, la contrattazione collettiva è fondamentale per promuovere l'invecchiamento attivo e l'attuazione dei meccanismi di trasferimento delle conoscenze. I rappresentanti sindacali e dei datori di lavoro possono aggiungere valore alla costruzione della solidarietà tra i lavoratori. Tuttavia, sia le aziende sia i rappresentanti dei lavoratori sono piuttosto scettici su questo tema, poiché in alcuni casi questo tipo di misure implica un costo aggiuntivo per le aziende o un reddito.

Il mentoring e il reverse mentoring si distinguono tra i programmi intergenerazionali più usati. Alcuni accordi collettivi menzionano questo tipo di misure, anche se la loro fonte di regolamentazione rimane la gestione delle risorse umane unilaterale.

Il mentoring può essere considerato come uno strumento per promuovere le competenze e il trasferimento di conoscenze dai lavoratori più anziani alle generazioni più giovani. Questo strumento è utile per mantenere attivi i lavoratori più anziani e per promuovere il trasferimento della conoscenza al fine di evitare che la’azienda perda il know-how che il lavoratore più anziano ha ottenuto in lunghi anni una volta in pensione. I lavoratori più giovani sono supportati dai lavoratori più anziani nel loro passaggio dalla scuola al lavoro e sono in grado di ricevere una formazione sul campo da una persona che conosce meglio, non solo il lavoro ma anche il contesto dell’imprese. Da questo punto di vista, l'invecchiamento attivo è legato alla produttività dell'azienda.

Tuttavia, esiste anche un'altra prospettiva relativa ai meccanismi di trasferimento della conoscenza. Il reverse mentoring è un'iniziativa per promuovere la permanenza dei lavoratori più anziani nel mercato del lavoro in cui il lavoratore più anziano è guidato o accompagnato da un lavoratore più giovane su argomenti come tecnologia, social media e tendenze attuali. Il reverse mentoring è visto come un'opportunità per promuovere un dialogo tra generazioni e per consentire ai lavoratori più anziani di familiarizzare con le nuove tecnologie e altri strumenti che non esistevano all’inizio della loro carriera. Possiamo trovare un esempio di un progetto di tutoraggio inverso in Italia in Sanofi, dove non esistono misure specifiche per i lavoratori più anziani, ma sono stati sviluppati progetti rivolti all'intera popolazione lavorativa, indipendentemente dall'età o dall'anzianità o dal ruolo nell'azienda. Dal 2017 Sanofi sta implementando un progetto di reverse mentoring per consentire ai talenti (sia senior che junior) di incontrarsi, scambiarsi idee, condividere le competenze che rafforziono la cultura aziendale.

Inoltre, l'apprendistato è considerato un buon modo per promuovere il trasferimento della conoscenza. Gli apprendistati, che in Italia sono regolati attraverso la contrattazione collettiva, sono buoni schemi per promuovere il mentoring e la cooperazione tra lavoratori più anziani e giovani. Sebbene non vi siano disposizioni formali relative al salario dei tutor iscritti ai programmi di apprendistato, generalmente hanno una lunga esperienza nella qualifica che l'apprendista dovrebbe acquisire, quindi quest'ultimo è generalmente più giovane del primo. Lo stesso vale per gli schemi di transizione scuola-lavoro e qualsiasi forma di formazione sul posto di lavoro.

## Domande da considerare

1. Conosci meccanismi di staffetta generazionale che hanno avuto successo? Quali pensi siano i principali ostacoli alla loro attuazione?
2. Ci sono meccanismi di trasferimento della conoscenza nella tua azienda?
3. Pensi che affidare ad un lavoratore più anziano il ruolo di turor di uno più giovane sia un modo giusto per mantenere il lavoratore attivo nel mercato del lavoro?

## 3.10. Pianificare la pensione [Facilitatore]

Molti lavoratori anziani stanno pensando a diversi modi per passare dal lavoro alla pensione. Mentre in passato, i tempi della pensione erano più o meno uniformi, oggi c'è una grande varietà di modi ed età diverse. Molte persone scelgono di ritardare la pensione riducendo il loro carico di lavoro mentre estendono il loro impiego. È possibile che lo facciano perché vogliono provare nuove attività alle quali dedicarsi una volta in pensione ma non sono pronti a lasciare completamente il lavoro. Molti altri rimangono nel mondo del lavoro perché non possono permettersi di ritirarsi completamente dal lavoro, ma hanno delle responsabilità, come i nonni, a cui devono dedicare un tempo sempre maggiore.

In tutta Europa, i governi stanno facilitando i lavoratori più anziani a prendere in considerazione diversi modi per andare in pensione. In Spagna, ad esempio, i lavoratori a tempo pieno che hanno raggiunto la normale età pensionabile possono ridurre il loro orario di lavoro percependo parte della pensione, mentre in Italia i dipendenti che raggiungono l'età pensionabile possono richiedere una proroga e quindi estendere il contratto di lavoro. Dal 2010 nel Regno Unito, l'età pensionabile obbligatoria è stata prevalentemente abolita, il che significa che, per la maggior parte, molti lavoratori più anziani possono rimanere nel lavoro fino a quando sono in grado di portare a termine i loro compiti.

Il fatto che i lavoratori abbiano più scelte su come e quando andare in pensione è positivo, dal momento che possono adattare i tempi della pensione in base al loro stile di vita. Può anche avvantaggiare i datori di lavoro poiché possono utilizzare opzioni di pensionamento graduale per mantenere il personale più anziano con competenze chiave, gestire i livelli di forza lavoro per soddisfare le richieste di lavoro e incoraggiare il personale più anziano ad assumere ruoli lavorativi che prevedono l’impiego delle proprie competenze ed esperienze in modi nuovi. Tuttavia, pone anche una nuova esigenza sia per i lavoratori che per i loro dirigenti di confrontarsi apertamente e a tutto tondo sulle ipotesi di pensionamento del dipendente al fine di sviluppare un piano che sia praticabile per entrambe le parti.

Confrontatrsi sui piani pensionistici non è sempre facile. Un dipendente può essere riluttante a parlare con il proprio manager di quando vuole andare in pensione poiché vuole evitare di annunciare che sta pianificando di lasciare il lavoro e quindi è meno impegnato o dedito al proprio lavoro. Alcuni potrebbero temere che l’annuncio dei loro piani di pensionamento gli precluda l’assegnazione di nuovi incarichi o progetti stimolanti. Possono quindi scegliere di aspettare fino all'ultimo minuto prima di far sapere al loro manager che intendono andarsene. I manager possono anche cercare di evitare i confronti sulla pensione perché temono che introdurre l'argomento invii un segnale erroneo che sia intenzione del datore mandare in pensione il lavoratore più anziano il prima possibile, anche se ciò potrebbe essere l'opposto dell'intenzione del datore di lavoro.

Un confronto sui piani di pensionamento è fondamentale per gestire la transizione al pensionamento in un modo adatto sia al dipendente che al datore di lavoro. In primo luogo, i dipendenti potrebbero non essere sempre consapevoli delle possibilità a loro disposizione su come e quando vanno in pensione. Anche quando un datore di lavoro offre opzioni di pensionamento graduali, come la riduzione dell'orario di lavoro o l'assunzione di un ruolo di mentoring, i dipendenti potrebbero non aver considerato queste possibilità. A volte, i risultati reciprocamente vantaggiosi avvengono solo attraverso il confronto tra un dipendente e il loro manager. Ad esempio, un manager può volere che il lavoratore più anziano ritardi il pensionamento al fine di supportare il suo successore nell'adattamento al lavoro.

Per avere un confronto completo e sincero sui piani pensionistici, i lavoratori più anziani hanno bisogno di informazioni non solo su quali opzioni sono a loro disposizione, ma anche su come possono ottenere un pensionamento soddisfacente. La pianificazione del prepensionamento può essere una risorsa preziosa per i dipendenti che si preparano in termini di pianificazione finanziaria oltre che a mappare le attività che intendono svolgere. Può anche rimuovere parte dell'incertezza sui piani pensionistici, poiché i lavoratori che hanno una chiara idea dei loro redditi da pensione hanno anche maggiori probabilità di avere una data fissa in cui intendono andare in pensione.

**Come può aiutare il dialogo sociale?**

La pianificazione previdenziale è principalmente il dialogo tra il singolo dipendente e il suo manager. Tuttavia, il dialogo sociale sul posto di lavoro o sul piano organizzativo può incoraggiare e sostenere il confronto sulla pensione. In primo luogo, i rappresentanti sindacali e i dirigenti possono collaborare per informare i dipendenti delle scelte a loro disposizione. Le parti sociali possono discutere con i dipendenti non solo quali opzioni di pensionamento sono disponibili, ma anche mostrare esempi di dove il personale ha fatto uso di sistemi di pensionamento graduale per effettuare transizioni di maggior successo. Alcuni sindacati stanno mobilitando i "retirement champions": membri del sindacato che si sono ritirati e sono disponibili per parlare con i colleghi su come pianificare la transizione dal lavoro. Le istruzioni con le quali i dipendenti possono raccogliere informazioni (come corsi di prepensionamento) sono anche importanti per sostenerli nella preparazione di un confronto sulla pensione.

In secondo luogo, le parti sociali possono collaborare per capire come e quando i dipendenti vogliono andare in pensione. I dipendenti possono essere più a loro agio a parlare con i loro rappresentanti sindacali piuttosto che con il loro manager sulla tempistica della pensione, poiché possono parlare delle loro aspettative e interessi senza condizionamenti. I rappresentanti sindacali possono quindi informare i dirigenti sul tipo di offerte pensionistiche che soddisfano maggiormente le esigenze e le aspirazioni della forza lavoro. Infine, le parti sociali possono lavorare in modo collaborativo per garantire che il confronto sul piano di pensionamento avvenga in modo costruttivo. Tali sforzi possono includere:

* Concordare un processo per i confronti sulla pensione in modo che i dipendenti possano avviare un dialogo sui loro piani di pensionamento senza pregiudicare i loro piani di carriera
* Impostazione di un calendario per dipendenti e dirigenti per avviare e continuare un confronto sui piani pensionistici.
* Mappatura delle opzioni di pensionamento disponibili nell'organizzazione e in che modo possono essere adattate alle esigenze dei dipendenti.
* Sviluppo, sperimentazione e integrazione di nuovi approcci ai piani pensionistici. I dipendenti che provano nuovi piani pensionistici possono fornire feedback su come funzionano e modi per adattarsi al personale futuro.
* Identificazione degli ostacoli al dialogo. Se il personale non è disposto o non è in grado di parlare dei piani pensionistici, i rappresentanti sindacali possono aiutare a capire perché e discutere con i dirigenti modi per creare spazi più sicuri affinché il personale possa parlare dei loro piani.
* Supporto per confronti individuali sui piani di pensionamento. In alcune circostanze, i rappresentanti sindacali possono assistere il dipendente nel corso dei confrotni individuali sui piani pensionistici al fine di sostenere il dipendente offrendo al contempo idee di esiti pensionistici reciprocamente vantaggiosi.

È importante ricordare che un confronto sulla pensione è parte di un ragionamento generale sullo sviluppo della carriera. I manager che hanno incontri regolari con il personale realtivamente ai loro piani di carriera hanno più probabilità di avere confronti costruttivi con il personale sui loro piani di pensionamento. Questo perché i luoghi di lavoro che hanno una cultura di dialogo aperto sui piani di carriera sono più propensi ad affrontare il tema del pensionamento.

**Domande da considerare**

* Quando e come i dipendenti vanno in pensione generalmente? Seguono un percorso o i loro piani individuali?
* In azienda vengono adottate cporcedure trasparenti di confronto relativamente al pensionamento? I dipendenti e i manager sono consapevoli di quando deve essere dato un preavviso e delle tempistiche del confronto?
* I dipendenti hanno un pacchetto di vari piani di uscita a loro disposizione tra cui scegliere?
* I dipendenti e i manager sono avvezzi a parlare di pensionamento? Se non lo sono, ci sono soluzioni migliori per facilitare il dialogo?
* C’è un modo per provare ed incorporare nuovi approcci al pensionamento?

**3.11. Lavoro flessibile a fine carriera [Facilitatore]**

Il lavoro flessibile sta diventando sempre più popolare tra i lavoratori più anziani. Nel Regno Unito, il 63% degli over 65 anni che lavorano lo fanno su base non standard, ad esempio lavorando per meno ore o lavorando solo una parte dell'anno. I lavoratori più anziani possono scegliere di lavorare su basi flessibili per una serie di motivi. Ad esempio, molti lavoratori anziani hanno responsabilità di cura per i nipoti, i genitori anziani o anche per entrambi (i cosiddetti sandwich carers). Altri potrebbero voler ridurre l'orario di lavoro prima del pensionamento, in modo che possano abbandonare gradualmente il lavoro a tempo pieno.

Il lavoro flessibile può anche avvantaggiare i datori di lavoro. Ad esempio, molte aziende utilizzano il lavoro flessibile per assicurarsi che vi sia un presidio sufficiente durante i periodi di picco, senza che vi sia un sovrannumero di personale quando la domanda di lavoro è bassa.

Nel Regno Unito, tutti i dipendenti hanno ora il diritto di richiedere un lavoro flessibile e i datori di lavoro devono prendere in seria considerazione le richieste che pervengono dai dipendenti. Ciò non significa che i lavoratori che effetuano tale richiesta abbiano il diritto alla loro prima scelta di modelli di lavoro. Normalmente, c'è un confronto tra il dipendente e il manager per trovare un modello di lavoro che si adatta alle esigenze di entrambi. Comuque, la maggior parte dei confronti che avvengono portano ad una soluzione negoziata.

Il **lavoro a tempo parziale** è la forma più comune di lavoro flessibile tra i lavoratori più anziani. Per molti lavoratori anziani, la riduzione dell'orario di lavoro è un modo per continuare a svolgere un lavoro che li interessa pur mantenendo un buon equilibrio tra lavoro e vita privata. Tuttavia, il lavoro part-time potrebbe non essere adatto a tutti. Alcuni lavoratori più anziani potrebbero aver bisogno di un cambio di routine lavorativa, ma non necessariamente di orari più brevi. Potrebbero voler lavorare parte dell'anno, ad esempio, in modo da poter avere del tempo per viaggiare. Potrebbe anche darsi che svolgano un lavoro difficile da organizzare in modalità part-time come ad esempio un lavoro di gestione. Oltre al lavoro part-time, molte organizzazioni offrono altre forme di lavoro flessibile, tra cui:

* **Ore di lavoro principali**: consentire ai dipendenti di adeguare le proprie ore lavorative di settimana in settimana per soddisfare le loro esigenze. Ai dipendenti può essere richiesto di lavorare durante i periodi di picco della domanda (ore di lavoro principali) ma avere flessibilità al di fuori di essi.
* **Ore annualizzate:** in base a questo accordo, i dipendenti hanno un numero totale di ore flessibili in un anno per adeguare le loro ore lavorative di settimana in settimana.
* **Congedo c.d. Snowbird:** i dipendenti sono assunti con contratti che coprono una parte di un anno. Ad esempio, se un dipendente trascorre l’inverno in luoghi dal clima più caldo, il datore di lavoro può mantenere aperto il rapporto di lavoro per quando il lavoratore tornerà. I rivenditori spesso mantengono questo tipo di organizzaizone al fine di mantenere il personale stagionale (ad esempio dipendenti in pensione e studenti universitari).
* **Job sharing**: due dipendenti che condividono un lavoro a tempo pieno. La condivisione del lavoro è un modo particolarmente efficace per consentire al personale che non può lavorare a tempo pieno di avere accesso ad un lavoro lavoro che non può essere svolto facilmente a tempo parziale. I dipendenti che condividono un ruolo normalmente sviluppano un piano per dividere le responsabilità lavorative e le procedure per l’avvicendamento nei turni.
* **Ore compresse**: lavorare lo stesso numero di ore, ma meno giorni alla settimana.
* **Ore sfalsate**: modifica dell'orario di lavoro da una settimana all'altra.
* **Lavoro portafoglio:** il lavoratore lavora per più di un datore di lavoro, da freelance o anche in altre forme.
* **Locum work arrangements:** utilizzate specialmente nel settore sanitario, questa modalità organizzativa comporta che i medici in pensione rientrino a lavorare a chiamata per occupare posti di lavoro temporaneamente vacanti.

**In che modo può aiutare il dialogo sociale?**

Sebbene il lavoro flessibile sia sempre più popolare tra i lavoratori più anziani, molti datori di lavoro considerano ancora tali soluzioni adatte solo a persone con responsabilità di cura di bambini. Sebbene la maggior parte delle richieste di lavoro flessibile vengano accolte, i lavoratori più anziani potrebbero essere riluttanti a fare questo tipo di richiesta aspettandosi un rifiuto della stessa. Il dialogo sociale può aiutare sia ad ampliare la disponibilità di lavoro flessibile, sia a garantire che sia svolto in modo consapevole della salute e del benessere dei dipendenti. I modi in cui il dialogo sociale può aiutare comprendono:

* **Pubblicizzare le forme di lavoro flessibile disponibili**: i dipendenti più anziani potrebbero non essere sempre a conoscenza di quali opzioni sono a loro disposizione. Se sono informati delle scelte disponibili e hanno esempi di dove sono state implementate in ambito aziendale, potrebbe essere più facile prevedere l’adesione a tali inziative.
* **Provare nuovi approcci al lavoro flessibile**: i manager sono generalmente più aperti a considerare il lavoro flessibile quando hanno esempi di come abbia funzionato in precedenza. La condivisione del lavoro, per esempio, è difficile da prevedere, specialmente in lavori implicano grande responsabilità. Una volta implementato un sistema per la gestione del carico di lavoro, il completamento delle attività e il passaggio di consegne per un singolo lavoro, può essere più facilmente replicato per gli altri. Le parti sociali possono collaborare per guidare organizzazioni di lavoro flessibile con diversi gruppi di lavoratori, monitorare i risultati e sviluppare protocolli per estenderne maggiormente l’applicazione.
* **Promuovere il lavoro flessibile come mezzo per promuovere la solidarietà intergenerazionale**: i lavoratori più anziani e i più giovani possono lavorare insieme in modalità job sharing in modo tale che il lavoratore più anziano effettui il passaggio di consegna prima del pensionamento giudando e istruendo il lavoratore più giovane che ricoprirà il suo ruolo.
* **Monitoraggio della salute e della sicurezza:** sebbene il lavoro flessibile possa essere vantaggioso per i lavoratori più anziani, le disposizioni relative all'orario di lavoro devono essere impostate in modo da tutelare la salute e il benessere del personale. Ad esempio, l'orario di lavoro compresso può sembrare attraente per i dipendenti a cui piace l'idea di un weekend di tre giorni. Tuttavia, se lunghi orari di lavoro portano a stress fisici o mentali, i modelli organizzativi di questo tipo non sono sostenibili.
* **Monitorare il benessere dei lavoratori più anziani impiegati in modalità flessibile:** analogamente, molte disposizioni di lavoro flessibili, mentre sembrano dare al lavoratore più anziano una scelta più ampia nel lavoro, possono di fatto comportare una maggiore precarietà. Il lavoro portfolio, ad esempio, potrebbe non essere sostenibile per un lavoratore con competenze diventate obsolete nel tempo. Le parti sociali possono collaborare per garantire che i dipendenti più anziani che lavorano su base flessibile abbiano accesso alla formazione per mantenere aggiornate le loro competenze.

**Domande da considerare**

* Quali organizzazioni di flessibilità sono a disposizione dei dipendenti nella tua azienda? Ci sono alcuni modelli organizzativi che potrebbero essere utilizzati ma non lo sono?
* Lavoratori più anziani sono consapevoli di poter richiedere forme di lavoro flessibile?
* I manager sono propensi a considerare le richieste dei lavoratori più anziani?
* Alcuni lavori sono considerati incompatibili con il lavoro flessibile? Questa qualificazione p giustificata o il lavoro flessibile con riferimento a tali lavori non è stato sperimentato?

**UNIT 4. Buone Pratiche**

## 4.1. Transizioni di metà carriera [HR Policy]

L'invecchiamento attivo sul posto di lavoro non consiste solo nell'estendere la vita lavorativa, ma soprattutto nell'assicurare che, man mano che le persone invecchiano, abbiano accesso a un lavoro che sia sicuro, sostenibile e soddisfi i loro bisogni in termini di bilanciamento tra responsabilità professionali e attività al di fuori del luogo di lavoro. Molti lavoratori anziani sono felici di svolgere il lavoro che stanno facendo da molto tempo e vorrebbero continuare i loro percorsi di carriera esistenti fino al pensionamento. Per loro il supporto in termini di formazione per mantenere le loro competenze attuali, adattamenti dell’orario di lavoro e assistenza sanitaria possono essere fattori che utili ad aiutarli a rimanere in attività fino all'età della pensione.

Altri lavoratori più anziani potrebbero essere alla ricerca di un cambiamento di carriera dopo i cinquant'anni. Possono essere alla ricerca di una nuova sfida o vogliono perseguire un interesse che hanno coltivato per lungo tempo. Allo stesso tempo, molti lavoratori anziani cercano di cambiare lavoro per necessità piuttosto che per scelta. Possono essere impiegati in un lavoro che sono stati in grado di svolgere quando erano più giovani, ma che con l'età è diventato fisicamente troppo impegnativo o stressante. Possono anche essere a rischio licenziamento per esuberi e hanno bisogno di supporto nella ricerca di un lavoro che non comporti un detrimento significativo del reddito o del livello di competenze.

I lavoratori più anziani cambiano meno lavoro rispetto ai più giovani. Questo può essere dovuto al fatto che, nel corso delle loro progressioni di carriera, trovano un lavoro che gli si addice, fanno buon uso delle loro competenze e stimolano i loro interessi. Tuttavia, molti lavoratori anziani che hanno interesse a cambiare lavoro sono riluttanti a farlo per una serie di motivi. In primo luogo, i lavoratori più anziani possono essere riluttanti ad entrare nel mercato del lavoro perché non sono sicuri di essere in grado di garantire un lavoro equivalente a quello che fanno ora. Le persone anziane disoccupate restano tali più a lungo di quelle più giovani. Nel Regno Unito, quasi la metà di tutti i disoccupati ha perso il lavoro da oltre un anno. Molti si ritrovano a svolgere un lavoro che è molto al di sotto del loro livello di competenze o alla fine si considerano pensionati al fine di evitare lo stigma di essere disoccupati di lunga durata.

In secondo luogo, molti lavoratori più anziani, mentre cercano un cambiamento nella loro carriera, possono tuttavia desiderare un lavoro in cui possano impiegare le abilità, le conoscenze e l'esperienza che hanno accumulato durante la loro carriera. Non stanno cercando di ricominciare una carriera diversa, ma di prendere una nuova direzione. Questo potrebbe richiedere un po 'di formazione per consentire loro di passare a un nuovo lavoro. Infine, gli anziani in cerca di lavoro spesso subiscono l'ageismo e altre forme di discriminazione in fase di ricerca e questo può fungere da deterrente per perseguire una nuova carriera. I datori di lavoro raramente affermano esplicitamente di preferire candidati giovani a quelli più anziani, ma possono essere riluttanti ad assumere qualcuno che ha acquisito qualifiche molto tempo fa. Se l'esperienza lavorativa è valutata dai datori di lavoro, questi tendono a preferire l'esperienza nello stesso lavoro o nell'industria. I lavoratori più anziani che cercano una nuova carriera potrebbero trovarsi in una posizione di svantaggio quando competono con candidati giovani o con esperienza settoriale.

**Come può aiutare il dialogo sociale?**

Le persone più anziane in cerca di lavoro si spostano da un lavoro all'altro perché di solito non hanno il supporto per effettuare una transizione occupazionale di successo. È spesso difficile per i datori di lavoro avere un "business case" di riferimento per supportare un dipendente in una nuova direzione professionale se non c'è un beneficio immediato per l'organizzazione. I lavoratori più anziani possono anche evitare di esprimere l’esigenza di fare un cambiamento di carriera per paura di apparire meno impegnati nel loro attuale lavoro. Tuttavia, una transizione occupazionale di successo può avvantaggiare sia il lavoratore che il datore di lavoro, se gestita correttamente. I lavoratori più anziani che cambiano lavoro possono aiutare i loro ex datori di lavoro a creare partnership commerciali con nuove aziende. Molti ritornano anche in aziende in cui hanno già lavorato in precedenza quando la domanda di competenze in loro possesso raggiunge il picco e sono disposti a contribuire perché si sentono apprezzati e supportati dai loro ex datori di lavoro.

Alcuni sindacati sostengono attivamente i lro membri nell'esplorazione di nuovi percori di carriera. Quando i sindacati britannici che rappresentano i produttori di acciaio e di abbigliamento si sono fusi nel 2004, il nuovo sindacato è stato chiamato Community Union in parte per riflettere il sostegno che il sindacato fornisce ai membri sotto forma di riqualificazione per aiutarli a spostarsi dalle industrie in declino. Nel Regno Unito, è stato sviluppato un programma pilota noto come Mid-Life Career Review per supportare i lavoratori che cambiano lavoro di età compresa tra i 45 ei 64 anni nel compiere una transizione occupazionale di successo. Le recensioni sono state consegnate da diciassette partner nazionali tra cui il programma Unionlearn affiliato al Trades Union Congress. Il programma offriva consulenza e sostegno all'occupazione, alla formazione, per aspetti finanziari e di assistenza sanitaria. Anche se principalmente incentrato su persone che erano senza lavoro o rischiavano di perderlo, il programma è stato esteso anche alle persone anziane in cerca di un cambiamento di direzione del loro lavoro. Dalle valutaziini emerge che uno su tre si sente motivato a trovare lavoro e la metà ad apprendere informazioni su nuove opportunità di carriera.

Perché il coinvolgimento dei sindacati è stato importante per il programma? In primo luogo, le persone impegnate nel monitoraggio dovevano essere in grado di parlare con consulenti al di fuori dell’immediatezza del loro luogho di lavoro, in modo che potessero parlare pienamente e francamente delle loro aspirazioni senza pregiudicare il loro lavoro esistente. In secondo luogo, i rappresentanti sindacali sono stati in grado di fornire indicazioni ai partecipanti su dove trovare aiuto per effettuare una transizione di successo. In terzo luogo, i rappresentanti sindacali sono stati in grado di fornire ai datori di lavoro, al governo e alle altre parti interessate il sostegno di cui i lavoratori più anziani che camniano lavoro hanno generalmente bisogno e gli ostacoli a transizioni di carriera di successo.

**Domande da considerare**

* I lavoratori più anziani nella tua azienda hanno l’opportunità di adattare il loro lavoro nell’ambito dell’organizzazione aziendale? Quanto spezio c’è per prendere nuove direzioni di carriera?
* Quali sono le aspirazioni di carriera dei lavoratori più anziani? I manager e i rappresentati sindacali discutono con i lavoratori più anziani su “dove si vedono da cinque anni”?
* Esiste un business case che supporti le intenzioni dei lavoratori più anziani di prendere nuove direzioni? I dipendenti supporttati nella ricerca di un nuovo interesse possono essere mobilitati a supportare le loro aziende?

## 4.2. Buone pratiche: coinvolgimento dei rappresentanti sindacali in pensione per attività di consulenza, mentoring e counselling nei confronti di lavoratori e attivisti sindacali più giovani [HR Policy]

In molti paesi, l'appartenenza sindacale non termina una volta che il lavoratore va in pensione. I pensionati possono continuare a far parte del sindacato attraverso l’associazione dei membri nei loro sindacati. Molti sindacati offrono ai pensionati la possibilità di continuare a far parte del sindacato dopo aver lasciato il lavoro a un quote ridotte. I lavoratori anziani e i dipendenti in pensione rappresentano una quota significativa dell'affiliazione sindacale in Italia. Nel Regno Unito, la percentuale di membri in pensione è ridotta (circa il 5%), ma rappresenta ancora una parte significativa della base degli attivisti. Ci sono una serie di motivi per cui i sindacati organizzano i pensionati:

* È un modo importante per difendere i diritti pensionistici, in particolare per i pensionati che dipendono dalla pensione statale. Nel Regno Unito, ad esempio, la Convenzione nazionale dei pensionati ha svolto un ruolo importante nella protezione della "triple lock " che garantisce che la pensione statale aumenterà con con il tasso di inflazione o del 2,5% all'anno, a seconda di quale sia il più alto.
* Dà voce a un gruppo di lavoratori che potrebbero essere altrimenti esclusi dal dialogo su questioni di politica pubblica e di forza lavoro. Molti sindacati hanno gruppi di pensionati che sono in grado di offrire consulenza politica su questioni che riguardano i pensionati. Alcuni sindacati consentono anche a gruppi di membri in pensione di avanzare proposte di conferenze per sostenere politiche importanti per i loro elettori.
* Offre ai pensionati un modo per rimanere in contatto con le persone nei luoghi di lavoro. In un sondaggio tra i membri dei sindacati in pensione, l'81% ha affermato che il motivo principale per cui hanno continuato a far parte del sindacato è perché li tiene in contatto con i loro ex colleghi (Flynn & Croucher, 2006). Alcuni luoghi di lavoro hanno gruppi di pensionati in modo che possano incontrarsi periodicamente e persino tornare a lavorare occasionalmente.
* Dà voce ai sindacati sui problemi della comunità che riguardano gli anziani, come i trasporti locali o la sicurezza del quartiere. Gli attivisti in pensione possono essere ambasciatori per i sindacati nel rappresentarli negli organi decisionali locali.
* Fornisce una base di attivisti che può essere mobilitata per lavorare su questioni importanti relative al luogo di lavoro. Molti membri del sindacato in pensione hanno esperienza come attivisti o rappresentanti eletti. Come le organizzazioni che si affidano ai propri dipendenti in pensione per fornire competenze quando necessario di volta in volta, i sindacati possono mobilitare i propri soci in pensione per sostenere le campagne. Ad esempio, UNISON si affida ai membri in pensione per sostenere campagne come la Carta per l'assistenza etica che incoraggia le autorità locali a stabilire almeno un minimo di standard di lavoro per l'assistenza sociale che viene commissionato.
* Può fornire un quadro per coinvolgere altre persone che sono senza lavoro come i disoccupati o le persone economicamente inattive per motivi di salute.

**Lavoratori sindacalizzati/Sindacalisti in pensione e invecchiamento attivo sul posto di lavoro**

I lavoratori pensionati tendono a rimanere sindacalizzati in quanto i sindacati offrono loro servizi e misure di benessere. D'altra parte, gli attivisti sindacali più anziani, in particolare quelli che lavoravano in ruoli esecutivi nelle strutture sindacali, sono coinvolti come formatori in programmi di formazione per funzionari sindacali o in altre attività come campagne e politiche. In alcuni settori come l’edilizia, i pensionati sono stati coinvolti in programmi di apprendistato, contribuendo a sostenere i giovani nel loro apprendimento su base formale o informale. Nel settore dell'assistenza nel Regno Unito, alcuni membri in pensione sono anche "ambasciatori della cura" che promuovono il lavoro nel settore, sostenendo anche una migliore formazione e percorsi di carriera per sostenere i lavoratori.

Il coinvolgimento dei menbri sindacali in pensione in attività di consulenza, mentoring e counseling a favore di attivisti e lavoratori più giovani è segnalato come una buona pratica, nonostante non sia ancora diffusa. Un rappresentante sindacale ha osservato che il coinvolgimento dei lavoratori pensionati in questi processi è importante per tre motivi: in primo luogo, per "attivarli" e promuovere la loro inclusione; in secondo luogo, rendere disponibili i servizi di consulenza sindacale per i lavoratori oltre l'orario di lavoro; in terzo luogo, per promuovere il trasferimento di conoscenze tra i rappresentanti sindacali.

**Domande da considerare**

1. I pensionati hanno un modo per mantenere il loro network di lavoro tramite i loro sindacati? L'appartenenza sindacale offre un modo per rimanere in contatto?
2. I membri in pensione possono intervenite sui problemi della forza lavoro? La prospettiva delle persone senza lavoro può essere intercettata attraverso i comitati dei pensionati in modo che le misure di invecchiamento attivo siano sviluppate in modo più olistico?
3. Le competenze e le esperienze degli attivisti pensionati possono utilizzate per affrontare le questioni sia in ambito lavorativo che extra lavorativo?
4. I gruppi composti da membri in pensione possono fungere da ponte tra lavoratori e pensionati su questioni importanti di interesse trasversale per entrambe le categorie?

Flynn, M., & Croucher, R. (2006). Retired members in a British union. *"Work, Employment and Society", 20*(3), 593-603.

## 4.3. Inziative a livello nazionale [Facilitatore di dialogo sociale]

Solidarity è uno dei sindacati più noti riconosciuti al di fuori della Polonia. Negli anni precedenti la trasformazione socio-economica, cioè prima del 1989, un enorme movimento sociale - Solidarietà - ha svolto un ruolo significativo nella trasformazione del sistema politico. Attualmente, Solidarity partecipa al dialogo sociale formalizzato come una delle tre organizzazioni sindacali rappresentative.

Nell'aprile 2018, la Commissione nazionale di Solidarity ha organizzato un seminario intitolato Gestire la diversità nel contesto dell'età. Sfide e aspettative delle parti sociali [Zarządzanieróżnorodnością w aspekciewieku. WyzwaniaioczekiwaniastronDialoguSpołecznego]. L'incontro si è svolto a Varsavia-Falenty, sotto la guida di EZA (The European Centre for Workers 'Questions). Solidarity è affiliata ad EZA insieme ad altre 70 organizzazioni di 29 paesi europei.

Nel seminario sopra menzionato sono state discusse le questioni relative al mercato del lavoro nel contesto della società europea che invecchia. Tra i partecipanti vi erano i rappresentanti del sindacato Solidarietà, rappresentanti di altri sindacati, rappresentanti dei datori di lavoro polacchi, rappresentanti del mondo accademico e responsabili politici. Inoltre, sia le presentazioni sia le tavole

Durante la discussione, è stato sottolineato che la gestione dell'età non è più una scelta, ma una necessità. Deriva dai cambiamenti avvenuti negli ultimi decenni nelle società europee e, di conseguenza, porta allo sviluppo di generazioni versatili e diversificate che plasmano il mercato del lavoro di oggi. È stato inoltre sottolineato che di fronte a questi cambiamenti, la crescente consapevolezza della necessità di una gestione intergenerazionale ha assunto un significato molto più importante tra le parti sociali.

La discussione ha fatto riferimento all'Accordo europeo autonomo sull'invecchiamento attivo e l'approccio intergenerazionale firmato nel marzo 2017. È stato sottolineato che può essere una sorta di mappa di percorso per le parti sociali. I partecipanti al seminario hanno raccomandato: traduzione dell'accordo nelle lingue nazionali dei paesi dell'UE, con particolare attenzione alla qualità della traduzione; diffusione dell'accordo tra membri del sindacato e datori di lavoro; creare una piattaforma per la gestione dell'età a livello europeo con l'uso della cooperazione a livello locale.

## Domande da cosiderare

1. Tali inziative sono utili al dialogo sociale?
2. Quali condizioni dovrebbero realizzarsi per far si che tali iniziative si realizzino?
3. La tu organizzazione dispone di metodi collaudati per diffondere la conoscenza relativamente a temi importanti dal punto di vista del dialogo sociale?
4. Tali pubblicazioni e newsletter sono indirizzate ai singoli in azienda?
5. Quali tipi di stakeholdersla tua organizzazione invita a cooperare?
6. Le questioni relative all’invecchiamento attivo sono promosse in seminari, workshop e conferenze?
7. Cos’altro può essere fatto per condividere esperienze e pratiche?

## 4.4. Pattoi di Solidarietà Intergenerazionale [Facilitazione del dialogo sociale]

La contrattazione collettiva svolge un ruolo importante nella regolamentazione dei patti di solidarietà intergenerazionale, che sono stati firmati in diversi settori. Questo schema è anche promosso dal legislatore e, in alcuni settori, è sostenuto da fondi bilaterali stabiliti dalle parti sociali a livello settoriale.

In Italia, lo scopo principale dei patti di solidarietà intergenerazionale è quello di aumentare l'occupazione giovanile facilitando il pensionamento anticipato o la riduzione dell'orario di lavoro dei lavoratori più anziani. Tuttavia, promuovono anche il coinvolgimento dei più anziani, creando un legame tra generazioni diverse, in termini di trasferimento di competenze e creazione di opportunità di lavoro. In base a tali accordi, i lavoratori in procinto di andare in pensione possono convertire il loro rapporto di lavoro in uno a tempo parziale e fungere da tutori per i loro colleghi più giovani. Tuttavia, questi accordi necessitano di essere implementati tramite contrattazione a livello aziendale o programmi di gestione delle risorse umane e poche (grandi) aziende in Italia lo hanno fatto.

In ordine cronologico, si dovrebbe menzionare il rinnovo del contratto collettivo nazionale nel settore chimico avvenuto il 22 settembre 2012. Sono stati stabiliti una serie di elementi innovativi, in particolare in relazione al Patto di solidarietà intergenerazionale, noto anche come Progetto Ponte[[1]](#footnote-2). Questo progetto è stato incluso nel capitolo III sull'occupabilità e insiste su "la volontà dei datori di lavoro di assumere e investire nei giovani, a condizione che i lavoratori più anziani che si approcciano alla pensione convertano il loro contratto di lavoro a tempo pieno in uno a tempo parziale".

Lo scopo principale è quello di aumentare l'occupazione giovanile e, al contempo, promuovere il coinvolgimento degli anziani creando un legame tra generazioni diverse, con la ricchezza di competenze da trasferire dai lavoratori più anziani a quelli più giovani. Affinché il progetto sia attuato in modo efficace, il legislatore è stato incoraggiato ad apportare modifiche alla legislazione pertinente, in particolare per rimuovere determinate limitazioni nell'uso del "conto orario di lavoro". Anche la sezione che tratta della flessibilità organizzativa è interessante, poiché consente alla contrattazione collettiva a livello aziendale di derogare ai contratti collettivi nazionali al fine di favorire il reclutamento di giovani che non possono essere assunti attraverso l'apprendistato - ad es. limiti di tolleranza dovuti (articolo 25).

Merita menzione anche il contratto collettivo nel settore dei trasporti, che è stato rinnovato il 3 dicembre 2012. Questo nuovo contratto collettivo prevede che i manager in procinto di andare in pensione possano convertire il loro rapporto di lavoro in un part-time e agire da tutor per i loro giovani colleghi o quadri intermedi. Questa disposizione mira a favorire l'occupazione giovanile e, soprattutto, il rinnovamento generazionale, attraverso lo scambio reciproco di conoscenze, specialmente se si considera la nuova legislazione sulla pensione, che consente ai lavoratori con più di 60 anni di rimanere al lavoro.

Analogamente, il contratto collettivo concluso tra il 5 dicembre 2012 tra Federmeccanica, Assistal, Fim-Cisl e Uilm-Uil per quanto riguarda l'industria metalmeccanica incoraggia il ricorso al lavoro a tempo parziale come strumento utile per l'impiego e il trasferimento di competenze. In questo caso, la loro attuazione pratica dovrebbe essere accompagnata anche da una revisione del quadro giuridico pertinente[[2]](#footnote-3).

Sulla stessa questione, la conclusione del contratto collettivo il 22 gennaio 2013 nel settore energetico merita una menzione, poiché rappresenta un tentativo da parte delle parti sociali di rivedere l'organizzazione del lavoro al fine di aumentare la produttività e la competitività nel mercato globale. Ciò è fatto in riconoscimento del cambiamento derivante dal posticipare dell'età pensionabile durante la vita lavorativa, sebbene l'impatto reale sia tutt'altro che chiaro. Trascorrere più tempo al lavoro richiede forme di lavoro alternative che tengano conto dei nuovi criteri di pensionamento al fine di promuovere la ricchezza delle competenze acquisite dai lavoratori più anziani, che dovrebbero essere considerati come fonte di ispirazione per la società nel suo insieme e non solo all'interno dell'azienda.

A tal fine, l'accordo precedente nel settore dell'energia si basa sull'idea di "intergenerational exchange" discusso in precedenza, in cui i giovani lavoratori possono essere assunti con contratti di apprendistato a condizione che i loro coetanei più anziani convertano il loro rapporto di lavoro in un lavoro part-time. Come già sottolineato, l'effettiva attuazione di questo progetto dipende dal sostegno degli enti pubblici, che dovrebbero sostenere i contributi previdenziali derivanti dalla conversione del contratto di lavoro, che sarebbero altrimenti pagati dai lavoratori. Riguardo a questo punto gli organismi e i fondi bilaterali, nei settori in cui esistono, sono molto utili in quanto possono sostenere i contributi di sicurezza sociale.

Riconoscendo questo aspetto, le parti sociali hanno sottolineato la necessità di un'indagine sui livelli di età a livello settoriale – a cura di esperti del settore - al fine di ottenere una migliore comprensione delle soluzioni e delle questioni relative alla maggiore durata della vita lavorativa e all’incremento dell’età media dei lavoratori.

I patti di solidarietà intergenerazionale sono la principale misura utilizzata dalle parti sociali per rispondere all'invecchiamento dei lavoratori. I principali patti di solidarietà intergenerazionale sono incentrati sulla promozione del pensionamento anticipato in quanto è ancora il principale canale per far fronte all'invecchiamento della forza lavoro in Italia. Tuttavia, in altri paesi l'obiettivo principale dei patti di solidarietà intergenerazionale è aumentare il tasso di occupazione degli anziani.

I patti di solidarietà intergenerazionale possono creare una tensione con lo sviluppo di politiche di l'invecchiamento attivo, che consiste in formazione continua e riqualificazione per colmare il divario di competenze tecnologiche: i due processi - ovvero la riduzione anticipata e la riduzione dell'orario di lavoro da un lato e la riqualificazione dall'altro - sono spesso visti come alternativi e in effetti lo sono. In questo caso, la vera sfida è fare scelte selettive che si adattino alle esigenze del singolo lavoratore.

## 4.5. Enti e Fondi bilaterali [Facilitazione del dialogo sociale]

In alcuni settori, il Patto di solidarietà intergenerazionale è sostenuto da fondi bilaterali stabiliti dalle parti sociali a livello settoriale. Le parti sociali italiane influenzano l'invecchiamento attivo attraverso due canali: gli organismi bilaterali e la contrattazione collettiva. Queste due fonti sono complementari e organizzate attraverso il principio di sussidiarietà. Gli organismi bilaterali ufficiali sono il principale risultato delle relazioni industriali cooperative in Italia in base alle quali le politiche di invecchiamento attivo possono essere meglio comprese, giustificate e gestite.

Nel contesto del sistema italiano di relazioni industriali, le espressioni "organismi bilaterali" o "organismi congiunti" sono utilizzate per riferirsi a entità che sono istituite e regolate attraverso la contrattazione collettiva e che hanno tre caratteristiche principali: 1) sono costituite da rappresentanti delle parti sociali che concludono accordi collettivi attraverso i quali tali organi sono governati; 2) forniscono servizi (di impiego) e protezione sia ai lavoratori che ai datori di lavoro in conformità a quanto stabilito dai contratti collettivi e dalle leggi statutarie. I fondi per tali attività sono raccolti mediante contributi versati dai datori di lavoro e - in misura minore - dai lavoratori, 3) per libera scelta delle parti che li compongono, gli organismi bilaterali sono entità giuridiche autonome.

Oltre alla contrattazione collettiva, gli organismi bilaterali sono menzionati anche come fonte di regolamentazione e finanziamento delle politiche di invecchiamento attivo. I fondi per la formazione, i sistemi pensionistici integrativi e i fondi sanitari sono esempi positivi di come le parti sociali possono creare un ecosistema di risorse e servizi per rispondere a una forza lavoro che invecchia. Tuttavia, questi strumenti sono trasversali: spetta alle singole aziende, ai loro rappresentanti dei lavoratori e ai lavoratori attivare quegli strumenti per affrontare i problemi legati all'età.

Il ruolo svolto dagli organismi bilaterali in termini di salute e sicurezza sul lavoro è rilevante, in quanto sono loro legalmente assegnate funzioni speciali e necessarie per fornire servizi speciali. Il decreto legislativo n. 276/2003 e, più recentemente, la normativa in materia di salute e sicurezza sul lavoro (decreto attuativo n. 81 del 9 aprile 2008, successivamente modificato dal decreto legislativo n. 106 del 3 agosto 2009), vedono gli organi paritetici come canale per promuovere, guidare e sostenere sia i datori di lavoro che i dipendenti, che dovrebbero fare affidamento a un modello partecipativo per sviluppare strategie in materia di salute e sicurezza. In termini pratici, tale sostegno legislativo è evidente se si considerano due schemi di finanziamento. L’art. 52, lett. C prevede un fondo speciale istituito dall'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro (INAIL) che sostiene attività svolte da organi congiunti. Inoltre, l'art. 51, co. 3-bis consente l'utilizzo di fondi ad-hoc (fondi interprofessionali) o fondi per i lavoratori somministrati per finanziare programmi di formazione sulla salute e la sicurezza. Di rilievo è anche il fatto che - ai sensi del Decreto Legislativo n. 106/2009 - i datori di lavoro possono essere premiati con un certificato attestante l’adozione di pratiche di gestione dell'OSS e modelli organizzativi efficaci. L'adempimento di questi compiti da parte degli organismi bilaterali garantisce anche il loro coinvolgimento in termini di governance della salute e sicurezza, partendo dal presupposto che un tale modello partecipativo contribuisce a costruire una cultura della sicurezza in azienda, aumentando i livelli minimi di protezione nel ambiente lavorativo.

In tema di formazione, che è considerata un bene comune e può contribuire a promuovere l'occupabilità e la competitività, il legislatore italiano ha approntato un numero significativo di disposizioni per consentire agli organismi bilaterali di svolgere attività di formazione professionale. La misura più importante è la costituzione di fondi speciali per l'apprendimento permanente (denominati fondi interprofessionali per la formazione permanente – fondi paritetici interprofessionali per la formazione continua), che devono essere stabiliti in accordi interconfederali tra le maggiori associazioni di datori di lavoro e sindacati a livello nazionale. Il coinvolgimento diretto di organismi bilaterali e congiunti nell’erogazione di formazione permanente costituisce un tentativo di sperimentare e sviluppare ulteriormente sistemi di welfare supplementari per garantire ai lavoratori un'adeguata protezione, risultato del rapporto tra politiche attive e passive del mercato del lavoro.

Gli organismi bilaterali forniscono anche un contributo decisivo in termini di misure di sostegno al reddito, amministrando la mutua assistenza dei fondi che supportano i lavoratori di industrie che non prevedono fondi di garanzia salariale. Per quanto riguarda l'invecchiamento attivo, gli organismi bilaterali garantiscono il sostegno al reddito per i lavoratori anziani che hanno accesso al pensionamento anticipato, integrando le risorse offerte dai sistemi di welfare pubblico, ma anche altre misure. Ad esempio, negli anni '90 il Contratto collettivo nazionale del settore bancario ha introdotto un fondo di solidarietà[[3]](#footnote-4) interamente autofinanziato dalle banche, formalizzato da una specifica regolamentazione dell'INPS, che finanzia la riduzione dell'orario di lavoro, la formazione professionale e il prepensionamento dei lavoratori anziani. Nel 2012 è stato creato il FOC[[4]](#footnote-5) (Fondo nazionale per l'occupazione). L'obiettivo di questo fondo è promuovere la creazione di nuovi posti di lavoro stabili e garantire una riduzione dei costi, per un periodo predeterminato, per le imprese che assumono lavoratori con un contratto di lavoro a tempo indeterminato, in particolare promuovendo la solidarietà intergenerazionale e l'equità del contributo al Fondo. Una clausola del CCNL rinnovato nel 2015 invita il personale dirigente a versare il 4% del suo salario fisso alla FOC.

Anche nel settore dell'energia, della moda e della chimica è stato adottato un fondo bilaterale di solidarietà (Fondo TRIS) [[5]](#footnote-6). L'obiettivo principale è quello di gestire i processi aziendali di innovazione, stafetta intergenerazionale e invecchiamento attivo, utilizzando gli attuali strumenti legislativi per promuovere il pensionamento anticipato garantendo il sostegno al reddito e il pagamento dei contributi previdenziali. Il fondo garantisce inoltre un sostegno al reddito in caso di riduzione dell'orario di lavoro.

In diversi settori, le parti sociali hanno istituito i cosiddetti fondi bilaterali per le pensioni integrative e /o per l'assistenza sanitaria integrativa. Tutti i lavoratori, impiegati da una società che applica il contratto collettivo nazionale di settore che ha istituito i fondi bilaterali, sono coperti da un fondo pensione integrativo / assistenza sanitaria. I fondi sono finanziati attraverso contributi condivisi da lavoratori e aziende. In alcuni settori, esistono anche fondi integrativi specifici per il personale dirigente.

L'assicurazione sanitaria complementare o volontaria è uno dei principali bisogni dei lavoratori anziani in quanto, in genere, l'invecchiamento comporta problemi di salute e i lavoratori più anziani utilizzano una significativa parte del loro stipendio per l'assistenza sanitaria. Pertanto, i fondi bilaterali settoriali per la sanità rappresentano uno strumento importante per proteggere i risparmi dei lavoratori anche perché possono essere estesi alle loro famiglie. In diversi settori, le parti sociali hanno istituito i cosiddetti fondi bilaterali per l'assistenza sanitaria integrativa[[6]](#footnote-7). Nondimeno, queste azioni non sono negoziate all'interno del quadro politico sull'invecchiamento attivo. Il loro fondamento e articolazione risponde ad altri motivi (ad esempio il contrasto al ridimensionamento del welfare state, la ridistribuzione, l’aumento della flessibilità dell'orario di lavoro ecc.), sebbene indirettamente essi possano essere considerati come "misure di invecchiamento attivo".

Allo stesso modo, gli organismi bilaterali in molte industrie hanno istituito fondi pensione per integrare i regimi pensionistici pubblici*[[7]](#footnote-8)*. Tutti i lavoratori, occupati in un'impresa che applica un CCNL che ha istituito i fondi bilaterali, sono coperti da un fondo pensione integrativo / assistenza sanitaria. I fondi sono finanziati attraverso condivisioni di lavoratori e aziende. In alcuni settori ci sono anche fondi integrativi specifici per il personale dirigente.

Gli organismi bilaterali possono anche fornire servizi di collocamento e questa è una delle funzioni più rilevanti assegnate per legge agli organismi bilaterali. L'idea di autorizzare i sindacati a fungere da fornitori di collocamento - anche indirettamente tramite organismi bilaterali - nasce dall'assunto che possano proteggere i lavoratori non solo negoziando le migliori condizioni di lavoro, ma anche amministrando servizi che aiutano i disoccupati e coloro che sono in cerca della prima occupazione ad accedere o rientrare nel mercato del lavoro.

4.6. Comitato d’azione positiva sull’inclusione e la diversità [Facilitazione del dialogo sociale]

L'accordo integrativo aziendale di Metro Cash & Carry, siglato dalla direzione e dai rappresentanti dei lavoratori dei negozi italiani, istituisce un cosiddetto "comitato d'azione positive" che ha il compito di proporre iniziative e soluzioni per promuovere la diversità e l'inclusione, anche attraverso un progetto aziendale chiamato "inclusione e diversità" e monitorare le azioni del progetto di invecchiamento attivo dell’azienda ideato per supportare le attività e il potenziale dei dipendenti di età superiore ai 55 anni. Precisamente, il comitato d'azione positiva dovrebbe promuovere programmi di formazione per ridurre il divario di competenze tecnologiche dei lavoratori più anziani, nonché progettare e implementare programmi di mentoring e di reverse mentoring tra la forza lavoro più anziana e più giovane.

L'accordo stabilisce inoltre che, nell'ambito della disciplina dell'apertura domenicale, i lavoratori che rientrano in una delle seguenti categorie non sono obbligati a lavorare: madri o padri con figli di età inferiore ai sei anni; lavoratori con certificata necessità di assistanza a persone con disabilità o persone che non autosufficienti; lavoratori con disabilità. La maggior parte della forza lavoro che ha beneficiato di questa disposizione sono i lavoratori più anziani. Questo caso è stato riportato come un buon esempio di come le relazioni industriali cooperative possano portare a buone misure per promuovere l'invecchiamento attivo a livello aziendale.

**UNIT 5. Misurare il progresso**

## 5.1. La qualità dell’invecchiamento attivo sul posto di lavoro: una checklist

Come faccio a sapere se l'invecchiamento attivo sta prendendo piede sul mio posto di lavoro? Non esiste uno strumento convalidato per aiutarti. Tuttavia, abbiamo messo insieme una checklist che include alcuni fattori chiave da prendere in considerazione nel processo di creazione di una cultura dell'invecchiamento attivo.

Leggi ogni affermazione e contrassegna () uno dei 4 riquadri alla sua destra. Il codice colore riprende quello di un semaforo: più contrassegni verdi hai, più il tuo punteggio sarà alto.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fattori che indicano la buona qualità della culture di invecchiamento attivo in azienda** | **Si** | **Da migliorare** | **No** | **Non so** |
| **Salute, sicurezza e benessere:** | | | | |
| Promozione della salute sul posto di lavoro |  |  |  |  |
| Sicurezza sul lavoro |  |  |  |  |
| Adattamenti del posto di lavoro per permettere alle persone di continuare a lavorare (es., geografici, temporali, politiche d lavoro flessibile) |  |  |  |  |
| Previsioni per persone con responsabilità di cura |  |  |  |  |
| Mantenere alti livelli di motivazione nel corso della vita lavorativa |  |  |  |  |
| **Strategie di gestione dellì’età e delle diversità:** | | | | |
| Consapevolezza dell’età e dell’invecchiamento mediante un monitoraggio regolare della composizione dell’età sul posto di lavoro |  |  |  |  |
| Uscita professionale dignitosa e passaggio al pensionamento (ad es. disposizioni pensionistiche flessibili e graduali) |  |  |  |  |
| **Formazione continua e sviluppo delle competenze per supportare le carriere più lunghe:** | | | | |
| Formazione pertinente per i dipendenti per rimanere competitivi |  |  |  |  |
| Pianificazione e sviluppo di carriera |  |  |  |  |
| **Prevenire e confrontarsi con la discriminazione legata all’età:** | | | | |
| Misure di recruiting positive nei confronti dell’età (non discriminatorie) |  |  |  |  |
| Azioni relative agli stereotipi legati all’età e alle percezioni negative dei lavoratori |  |  |  |  |
| Riconoscimento della forza lavoro che invecchia nella pianificazione della forza lavoro |  |  |  |  |
| Costruire una cultura aziendale inclusiva delle diverse età |  |  |  |  |
| **Trasferimento dell’esperienza:** | | | | |
| trasferimento effettivo delle competenze tra lavoratori più anziani e lavoratori più giovani (es., mentoring, coaching, joint learning/training) |  |  |  |  |
| Pianificazione della successione |  |  |  |  |
| **Subtotali** | x 2 | x 1 | x -1 |  |
|  |  |  |  |
| **Il tuo punteggio([[8]](#footnote-9)) “Qualità dell’invecchiamento attivo”:** |  | | | |

**UNIT 6. Pool di risorse**

## 6.1. Veicolare l’ invecchiamento attivo nei confronti dei lavoratori

La proporzione di lavoratori anziani nell'Unione europea aumenterà nei prossimi decenni. Di conseguenza, l'età media dei lavoratori europei sarà presto più alta che mai. Cosa dovremmo fare a riguardo? Dobbiamo definire strategie per prolungare la vita lavorativa dei dipendenti, incoraggiandoli ad intensificare il loro impegno nei confronti dell'azienda e ad avere un atteggiamento positivo nei confronti del lavoro. Tutto ciò può essere fatto migliorando la loro salute, la qualità della vita e la soddisfazione sul lavoro.

Ciò significa che il luogo di lavoro deve diventare una piattaforma importante per promuovere l'invecchiamento attivo (IA). Quali vantaggi ha la promozione dell'invecchiamento attivo per i lavoratori?

Le misure che promuovono l'IA migliorano e rafforzano i lavoratori più anziani in vari modi. Prima di tutto, le condizioni fisiche e cognitive del lavoro sono adattate alle esigenze di ciascun dipendente, a seconda delle sue capacità. Questo comporta che i lavoratori più anziani percepiscano un maggiore senso di benessere, un atteggiamento più positivo sul lavoro e un più alto grado di occupabilità.

Inoltre, fare dell’IA una priorità comporta conseguenze positive per tutti i lavoratori, in termini di relazioni tra generazioni. Il lavoro è un **mezzo di scambio sociale** tra persone di età diverse, ma è anche uno spazio in cui riunire le competenze dei lavoratori più giovani e di quelli più anziani. Ciò accresce naturalmente l'apprendimento intergenerazionale, che può assumere la forma di orientamento, formazione e consulenza tra gli individui.

Le aziende che sostengono l’IA offrono ai lavoratori maggiori opportunità di apprendimento e sviluppo man mano che invecchiano, specialmente quando i lavoratori raggiungono la vecchiaia. L'apprendimento è senza età: ciò che cambia è il modo in cui avviene l'apprendimento. Nelle strutture che promuovono l'IA, i lavoratori più anziani hanno un accesso più facile alla formazione, per lo sviluppo personale e professionale, e hanno uguali opportunità di acquisire nuove competenze e aggiornare le competenze professionali già acquisite.

In conclusione, le misure efficaci per l'IA, oltre a prolungare la vita lavorativa dei dipendenti e quindi a ritardare il pensionamento, apportano anche miglioramenti alla salute e alla capacità dei lavoratori più anziani. Promuovono ambienti di lavoro che non discriminano i lavoratori più anziani e supportano l'apprendimento permanente, adattando i processi di apprendimento alle esigenze di questi lavoratori.

Sappiamo che l’organizzazione del lavoro positive e favorevoli alle persone anziane possono aiutare ad evitare malattie e deterioramento fisico / mentale, migliorare le capacità cognitive e fisiche e generare atteggiamenti positivi e attivi nei confronti della vita. La qualità della nostra vita lavorativa ha un grande impatto su tutti noi, dal momento che molti di noi trascorrono molto del nostro tempo lavorando. Recenti studi trasversali indicano che la capacità lavorativa di una persona prima del pensionamento è un buon inidce di previsione di quanto tale persona sarà indipendente nella sua vita quotidiana tra i 73 e gli 85 anni. Quindi, maggiore è la capacità lavorativa prima del pensionamento, migliore è la qualità della vita di lì a poco. Chiaramente, fare investimenti significativi nel settore dell'invecchiamento attivo sul lavoro è di grande importanza. Investire in sicurezza e salute sul lavoro equivale ad investire nel resto della nostra vita.

## 6.2. Veicolare l’invecchiamneto attivo nei confronti degli HR manager

L'obiettivo principale della gestione delle risorse umane è garantire che tutti i dipendenti dell'azienda collaborino attivamente al progetto organizzativo. Ciò viene realizzato, tra le altre misure, aumentando l’equità tra i dipendenti e la coerenza delle decisioni e delle azioni che li riguardano, migliorando la qualità della loro vita lavorativa e mettendo in atto pratiche etiche e responsabili. Tutto questo deve riguardare anche ai lavoratori più anziani, perché ovviamente anche loro fanno parte delle risorse umane. La domanda chiave è se le misure sopra menzionate debbano essere attuate allo stesso modo quando si tratta di lavoratori anziani o se, nel caso di questi lavoratori, si debba tenere conto di alcune considerazioni speciali.

Quando si tratta di lavoratori anziani, ci sono alcune questioni specifiche nel settore della gestione delle risorse umane che devono essere considerate.

Per prima cosa, come conseguenza dei cambiamenti demografici, l'età media dei lavoratori in azienda sta aumentando rapidamente. Inoltre, i giovani entreno nel mercato del lavoro più tardi, a causa di periodi più lunghi di istruzione e formazione (e anche a causa delle difficoltà nel trovare un impiego). Di conseguenza, i gruppi di età intermedia (35-50 anni) e di età avanzata (oltre i 50) assumono un ruolo primario nelle aziende.

Inoltre, le istituzioni nazionali e internazionali concordano sull'importanza di implementare strategie che garantiscano la qualità della vita lavorativa dei dipendenti quando invecchiano, consentendo loro di rimanere più a lungo nell'azienda. Tutto questo è noto come promozione dell'invecchiamento attivo (IA) e sta diventando uno dei principali vettori della politica sociale e del lavoro nell'UE, in risposta all'invecchiamento demografico della società nel suo complesso e del mercato del lavoro in particolare.

Oltre al prolungamento della vita lavorativa delle persone e al ritardo nel pensionamento che ne consegue, l'adozione di misure efficaci nell'area dell'IA è giustificata da alcuni aspetti relativi alla salute e alla capacità lavorativa. Promuovere l’IA significa creare ambienti di lavoro favorevoli ai lavoratori più anziani e adattare i processi di apprendimento alle esigenze di questi ultimi.

È implicito in tutto ciò la necessità non solo di mantenere, ma anche di prendersi cura delle risorse umane dell'azienda, prestando attenzione alla loro età e all'invecchiamento progressivo.

Cosa c'è di positivo nell'avere una forza lavoro che invecchia? I lavoratori più anziani sono valutati per la loro vasta esperienza e per la loro profonda conoscenza dell'azienda e del lavoro che svolgono. Sono anche molto apprezzati per la loro maggiore maturità emotiva, il loro impegno verso l'azienda, la loro affidabilità, il loro contributo alla buona reputazione dell'azienda e il loro alto grado di indipendenza. Spesso ispirano e servono da esempio ai lavoratori più giovani.

Se l'invecchiamento, come indicano i dati demografici, sta diventando una sfida per le imprese, sarà anche necessario stimolare la solidarietà intergenerazionale, in base alla quale le competenze dei lavoratori più giovani si mescolano con i vantaggi tipici dei lavoratori più anziani. Ad esempio, più generazioni senior possono nutrire i giovani lavoratori con la loro esperienza e i nuovi arrivati ​​possono insegnare ai lavoratori più anziani le nuove tecnologie e applicazioni. L'idea è di promuovere l'apprendimento intergenerazionale creando diversi tipi di relazioni, che possono assumere la forma di offrire una guida, condividere competenze o essere di aiuto ad altre persone consigliandole. Altri approcci potrebbero includere la creazione di gruppi di lavoro multigenerazionali o l'applicazione di metodi di formazione iniziale o continua che sfruttino al meglio le occasioni in cui le diverse generazioni si riuniscono e imparano insieme. L'apprendimento intergenerazionale va a beneficio delle aziende in diversi modi: aiuta a mantenere le competenze e le esperienze di base all'interno dell'organizzazione, combina i punti di forza delle diverse generazioni e rafforza i rapporti all'interno dell'azienda perché aiuta a scardinare stereotipi e atteggiamenti negativi riguardo l'età.

In breve, l'invecchiamento dovrebbe essere considerato non come una minaccia ma come una sfida e un'opportunità. È una questione importante che ogni azienda deve affrontare attraverso le sue politiche di gestione delle risorse umane, per ragioni legate sia alla competitività che alla responsabilità sociale.

6.3. Checklist sulla salute e sicurezza dei lavoratori più anziani

**Checklist #1 Misure per la promozione della salute tra i dipendenti**

La tua organizzaizone pone in essere **attività** finalizzate a (per ognuno dei singoli fattori di rischio che seguono contrassegna se sono presentoi nella tua azienda o no) :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Attività** | **SI** | **NO** |
| Incrementare la consapevolezza relativa ad una alimentazione sana? |  |  |
| Incrementare la consapevolezza relativa alla prevenzione delle dipendenze (es. da fumo, alcol o altre droghe)? |  |  |
| Promozione di attività sportive dopo lavoro? |  |  |
| Promozione di esercizi di rafforzamento della colonna vertebrale o stretching sul lavoro? |  |  |
| Promozione di esercizio fisico a lavoro? |  |  |

Fonte: basato su esempi su [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk)

**Checklist #2 Misure per la promozione della salute tra i dipendenti**

In base al tipo di lavoro, ci sono diversi tipi di rischi e pericoli. Per ognuno dei singoli fattori di rischio, contrassegna se sono presenti nella tua azienda o no.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fattori di rischio** | **SI** | **NO** |
| Posizione tesa o dolorosa, compresa la seduta per lunghi periodi |  |  |
| Sollevamento o spostamento di persone o carichi pesanti |  |  |
| Rumore alto |  |  |
| Movimenti manuali o del braccio ripetitivi |  |  |
| Caldo, freddo o spifferi |  |  |
| Rischio di incidenti correlati all’uso di macchine o strumenti di lavoro manuali |  |  |
| Rischio di incidenti correlati all’uso di veicoli al lavoro ma non riservati al trasporto verso o dal luogo di lavoro |  |  |
| Sostanze chimiche o ciologiche sottoforma di liquidi, fumi o polveri |  |  |
| Aumento del rischio di scivolare, inciampare e cadere |  |  |

Fonte: basato su esempi su [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk)

**Checklist #3 Misure per la promozione della salute tra i dipendenti**

In base al tipo di lavoro, ci sono **diversi tipi di rischi e pericoli**. Per ognuno dei singoli fattori di rischio risultanti dalle **modalità organizzative del lavoro, dalle relazioni sociuali sul posto di lavoro e dalla situazione economica**, contrassegna se sono presenti nella tua azienda o no.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fattori di rischio** | **SI** | **NO** |
| Pressione sui tempi di lavoro |  |  |
| Scarsa comunicazione o cooperazione |  |  |
| Scarsa possibilità per i dipendenti di influire sullo spazio di lavoro o sul processo di lavoro |  |  |
| Insicurezza del lavoro |  |  |
| Necessità di relazionarsi con clienti, pazienti, allievi ecc. difficili |  |  |
| Orario di lavoro lungo o non regolare |  |  |
| Discriminazione di genere |  |  |
| Discriminazione per età |  |  |
| Discriminazione per l’origine etnica |  |  |

Fonte: basato su esempi su [www.hse.gov.uk](http://www.hse.gov.uk)

## 6.4. Rafforzare il dialogo sociale sull’invecchiamento attivo: alcuni suggerimenti

Nelle economie di mercato coordinate il dialogo sociale e le istituzioni di relazioni industriali hanno il ruolo di conciliare subordinazione e libertà economica con il benessere e la dignità dei lavoratori. L'approccio basato sulle relazioni industriali è percepito come il modo migliore per riconciliare la sostenibilità con la produttività nel campo dell'invecchiamento attivo. Le parti sociali dovrebbero, ad esempio, utilizzare il dialogo sociale per promuovere cambiamenti nella legislazione, chiedendo una maggiore flessibilità per quanto riguarda alcune misure legislative che, al giorno d'oggi, costituiscono un ostacolo all'invecchiamento attivo.

È importante promuovere il dialogo sociale preventivo sull'invecchiamento attivo e in una prospettiva a lungo termine. Discutere di un problema quando il problema non si è ancora concretizzato, dà la possibilità di trovare soluzioni più sostenibili. Poiché il bisogno e la capacità di lavorare dei lavoratori cambiano nel tempo, l'equilibrio tra gli interessi alla base del rapporto di lavoro non dovrebbe solo essere adeguato di conseguenza, ma deve essere anticipato, adattato e ri-regolato, al fine di ridurre le tensioni distributive all'interno della forza lavoro e tra i lavoratori e la direzione, lungo il corso dell’intera vita lavorativa.

Le parti sociali dovrebbero promuovere il coordinamento tra le misure di invecchiamento attivo degli accordi collettivi e dalle politiche pubbliche. Le politiche pubbliche hanno una grande importanza nell'attuazione delle politiche di invecchiamento attivo. L'invecchiamento della popolazione è un problema che non riguarda solo le parti sociali, ma la legislazione è fondamentale perché le parti sociali non hanno la possibilità di attuare politiche globali di invecchiamento attivo nei contratti collettivi. Un sistema pubblico di welfare che promuova politiche attive del mercato del lavoro, sia per quanto riguarda l'outplacement che la formazione professionale, è necessario per garantire l'inclusione dei lavoratori più anziani nel mercato del lavoro.

Perché sia rafforzato, il dialogo sociale sull'invecchiamento attivo deve trovare alternative all'idea del pensionamento anticipato e della staffetta intergenerazionale, in quanto non si tratta di misure di invecchiamento attivo.

Quando i sindacati hanno un approccio collaborativo e proattivo e non conflittuale a questo argomento e sono desiderosi di collaborare su politiche di invecchiamento attivo, il loro sostegno all'attuazione delle relative misure diventa fondamentale in quanto essi conoscono meglio le esigenze della forza lavoro. I sindacati hanno un ruolo chiave nel convincere la direzione e i comitati aziendali ad applicare la legislazione statutaria, i contratti collettivi e i fondi bilaterali in un modo utile per gestire i problemi dell'invecchiamento. Tuttavia, un contesto favorevole per politiche di invecchiamento attivo sostenibile è quello in cui prevale l'approccio integrativo al dialogo sociale e alle relazioni industriali. La cooperazione implica che gli attori coinvolti nel processo normativo si coordinino e collaborino per rendere efficaci gli le azioni di coordinamento. Le politiche efficaci di invecchiamento attivo potrebbero essere inquadrate come un interesse reciproco di lavoratori e imprese che possono cooperare per raggiungere tale obiettivo comune. Questa proposta è coerente con l'Accordo Quadro Autonomo delle Parti Sociali Europee sull'invecchiamento attivo e con un approccio intergenerazionale, basato sull'idea che "garantire l'invecchiamento attivo e l'approccio intergenerazionale richiede un impegno condiviso da parte dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti "(BusinessEurope, UEAPME, CEEP e ETUC, 2017).

Il dialogo sociale con il territorio e la comunità è anche la chiave per un'attuazione efficace delle misure di invecchiamento attivo. Nel negoziare politiche attive sull'invecchiamento, le parti sociali dovrebbero considerare l'ecosistema in cui si basano le operazioni aziendali, nonché la distanze tra il luogo di lavoro e quello di abitazione dei dipendenti. Una buona pratica è stata segnalata relativamente ad una società con sede a Nuoro. Una volta treminate le risorse della Cassa Integrazione Guadagni per crisi economica, si registrò un esubero che interessava un gruppo di lavoratori di circa 55 anni. Per evitare il loro licenziamento collettivo, la loro azienda, i sindacati e le istituzioni locali hanno avuto l'idea di reimpiegare i lavoratori licenziati nelle attività di utilità sociale legate alla conservazione e alla cura dei beni comuni urbani e della comunità.

Il dialogo sociale dovrebbe svilupparsi secondo una strategia caso per caso insieme a un approccio all'invecchiamento attivo che tenga conto delle condizioni generali della forza lavoro e del singolo lavoratore, indipendentemente dalla loro età anagrafica effettiva. Ad esempio, le opinioni sono unanimi sul fatto che i programmi di formazione e di apprendimento permanente siano strumenti propositivi per l'invecchiamento attivo, a condizione che siano incentrati sulla necessità del singolo lavoratore o di gruppi di essi. Tuttavia, a causa dell’impatto sui costi e l'efficienza, i corsi di formazione sono spesso generali e impersonali: le aziende tendono a coinvolgere il maggior numero possibile di lavoratori nel corso di formazione. Per i lavoratori più anziani la sfida più grande è "imparare a disimparare". Ciò significa che è molto più difficile formare un lavoratore over 50 in quanto possiede 20-30 anni di esperienza e cambiare il suo comportamenti è difficile.

Il dialogo sociale è anche fondamentale per promuovere la gestione delle politiche di invecchiamento attivo attraverso organismi e fondi bilaterali settoriali. Tuttavia, questi strumenti sono trasversali: spetta alle singole aziende, ai loro rappresentanti dei lavoratori e ai lavoratori attivarli per affrontare i problemi legati all'età.

È importante aumentare la consapevolezza sull'importanza dell'invecchiamento attivo tra sindacati e datori di lavoro al fine di promuovere il dialogo sociale su tale argomento e l'introduzione di misure di invecchiamento attivo negli accordi collettivi. In generale, l'approccio dei datori di lavoro all'invecchiamento attivo tende a trovare un equilibrio tra sostenibilità e produttività di una forza lavoro che invecchia. La logica è quella di combinare le esigenze dei lavoratori più anziani, in termini di equilibrio vita-lavoro, salute, sicurezza e motivazione, con l'esigenza delle aziende di mantenere i lavoratori produttivi. Questi aspetti sono visti come due facce di una stessa medaglia in linea di principio e il dialogo sociale è lo strumento migliore per trovare l'equilibrio tra gli interessi dei lavoratori anziani e dei datori di lavoro. Tuttavia, in alcuni contesti è molto più difficile combinarli perché nella gestione delle risorse umane termine tende a prevalere un’ottica di pianificazione a breve. Il benessere dei lavoratori, in generale, è considerato come un costo: il rendimento in termini di produttività non è immediato. L'invecchiamento attivo, al contrario, richiede investimenti e una prospettiva a lungo termine: questo è il percorso verso la produttività.

Diversamente, in alcune aziende, l'invecchiamento attivo è gestito unilateralmente dalla società come una politica di gestione delle risorse umane senza la partecipazione dei sindacati in quanto non sono interessati all'argomento. In questi casi, le politiche di invecchiamento attivo sono implementate in base a una decisione aziendale poiché alcune aziende sembrano interessate ad estendere l'età lavorativa perché i lavoratori più anziani hanno competenze non disponibili nel mercato del lavoro e che non possono essere sviluppate all'interno dell'organizzazione in breve tempo.

È importante, inoltre, promuovere il dialogo sociale sull'invecchiamento attivo a livello europeo poiché l'invecchiamento della popolazione è un problema esteso in Europa. In risposta alle sfide derivanti dal cambiamento demografico, le parti sociali europee, BusinessEurope, UEAPME, CEEP e la CES (e il comitato di collegamento EUROCADRES / CEC) hanno concordato, nel contesto del loro programma di lavoro 2015-2017, di negoziare un accordo quadro autonomo sull'invecchiamento attivo e un approccio intergenerazionale. L'accordo quadro si basa sul principio che garantire l'invecchiamento attivo e l'approccio intergenerazionale richiede un impegno condiviso da parte dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti.

## 6.5. Hai bisono gli adattare il lavoro dei lavoratori più anziani? Alcuni suggerimenti

Le capacità dei lavoratori cambiano con l'età, a livello fisico, fisiologico e psicosociale. Generalmente, i lavoratori più anziani hanno una ridotta abilità al lavoro ed è difficile per loro eseguire i compiti precedenti nelle stesse condizioni che erano quando erano più giovani. Al fine di consentire loro di mantenere il proprio lavoro, o di trovarne uno nuovo, sono necessari adattamenti delle condizioni di lavoro e del luogo di lavoro.

Uno degli adattamenti più comuni delle condizioni di lavoro per i lavoratori più anziani consiste nella riduzione dell'orario di lavoro. La trasformazione del contratto di lavoro a tempo pieno in part-time è una delle misure che in Italia vengono promosse sia dalla legge che dalla contrattazione collettiva. Secondo la legge n. 208/2015, articolo 1, co. 284, i dipendenti privati ​​possono trasformare un lavoro a tempo pieno a tempo pieno in uno a tempo parziale se: raggiungono i 66 anni e 7 mesi di età prima del 31/12/2018; hanno almeno 20 anni di contributi; riducono il loro tempo di lavoro del 40-60%. Il lavoro part-time può consentire ai lavoratori più anziani di conciliare il proprio lavoro e le proprie esigenze personali, ad esempio, quelle relative al loro stato di salute o familiare e facilitare la transizione verso la pensione.

Tuttavia, anche se il part-time può essere considerato come una misura per l’ invecchiamento attivo, a volte non è l'opzione più conveniente dal punto di vista economico, sia per il datore di lavoro dal punto di vista del risparmio di denaro rispetto al contratto a tempo pieno che non è molto alto, sia per l'impiegato perché lo stipendio è ridotto e la maggior parte delle volte è necessario trovare un'altra occupazione. Quando i lavoratori anziani riducono l’orario di lavoro anche i salari sono ridotti. Questo rappresenta un problema se il salario è l'unico reddito dei lavoratori, quindi sarebbe necessario capire come integrare il salario ridotto.

Inoltre, anche se il part-time potrebbe essere considerato una misura di invecchiamento attivo, in quei settori in cui il part-time è già la regola, in particolare il turismo e il settore delle pulizie, sarebbe necessario trovare altri strumenti per sostenere i lavoratori più anziani nel transizione alla pensione che non rappresentino un onere aggiuntivo per l'azienda.

Il lavoro flessibile che può consistere in cambiamenti di turni, anche smart working o telelavoro sono misure importanti per consentire ai lavoratori più anziani di continuare a lavorare in base alle loro esigenze. Per considerare lo smart working o il telelavoro come una misura efficace di invecchiamento attivo, è necessario tenere conto dell'ecosistema in cui si basano le operazioni aziendali, nonché della distanza lavoro-casa. Ad esempio, se l'azienda ha sede in una grande città e il lavoratore vive presso la città in cui ha sede l'azienda, probabilmente preferirebbe andare in ufficio, invece che lavorare da casa. È necessario tenere conto del fatto che il lavoro da casa potrebbe generare solitudine ed esclusione, soprattutto per i lavoratori più anziani che sono abituati a lavorare in ufficio.

Anche gli adattamenti dei compiti sono un'importante misura di invecchiamento attivo. A volte, il problema non è l'età, poiché oggi il numero di attività che richiedono un lavoro estremamente intenso è basso. Il problema è che, come conseguenza della digitalizzazione, il modo di lavorare ha subito dei cambiamenti e si svolge a ritmi più rapidi ed i lavoratori più anziani potrebbero avere più difficoltà ad adattarsi. Al fine di evitare ciò, i datori di lavoro devono offrire programmi di formazione e riqualificazione per aiutare i lavoratori più anziani con a migliorare le loro competenze e con le nuove tecnologie. Un'altra possibilità è ridurre il carico di lavoro dei lavoratori più anziani.

Gli adattamenti dei compiti o dell'orario di lavoro consentono di trattenere in azienda i dipendenti di talento in aree in cui le competenze sono scarse. In quelle aziende in cui la professionalità dei lavoratori è stata sviluppata nel corso degli anni, il prepensionamento dei lavoratori anziani rappresenta un problema importante in termini di produttività del lavoro e, per questo motivo, le aziende sono interessate a promuovere misure di invecchiamento attivo.

In alcuni settori, come quello turistico, i lavoratori svolgono compiti pesanti e ripetitivi e programmi impegnativi con turni che iniziano la mattina presto. Queste condizioni lavorative colpiscono soprattutto i lavoratori più anziani. Nel settore della vendita al dettaglio, i problemi di invecchiamento riguardano le donne anziane che lavorano come cassiere del supermercato. Le dimensioni delle casse del supermercato vengono ridotte e ciò rappresenta un problema per i lavoratori con problemi di sovrappeso, in particolare per le donne anziane. Il settore bancario, a sua volta, è particolarmente colpito dalla digitalizzazione che implica la ristrutturazione della banca e un numero più elevato di licenziamenti. Una soluzione per consentire ai lavoratori più anziani di mantenere il loro lavoro consiste nel cambiare le loro attività creando un sistema di protezione del lavoro. Secondo questo sistema, i lavoratori più anziani potrebbero cambiare ruolo nell'organizzazione per continuare a lavorare. I lavoratori più anziani potrebbero svolgere ruoli che richiedono meno attività fisica e più attività cognitiva.

Anche modifiche specifiche del lavoro sono fondamentali per promuovere l'invecchiamento attivo. Questi adattamenti sono, ad esempio, quelli della postazione di lavoro, la progettazione ergonomica dell'attrezzatura o altri tipi di supporti. Grazie alle nuove tecnologie, l'implementazione di strumenti di lavoro che aiutano i lavoratori più anziani a svolgere il proprio lavoro è più semplice ed economica. Le nuove tecnologie hanno permesso anche lo sviluppo di tecnologie assistive, cioè qualsiasi oggetto o elemento che aiuta una persona a svolgere il lavoro, ad es. software per computer, organizzatori, registratori e timer.

L'adattamento del lavoro è importante anche dal punto di vista della salute e sicurezza del lavoratore sul luogo di lavoro. I dispositivi di protezione individuale più comuni (DPI) sono quelli unisex e standardizzati che non tengono conto dei problemi legati all'invecchiamento e al genere, in particolare dei bisogni specifici delle donne anziane. A volte, l'invecchiamento causa importanti cambiamenti nella morfologia del lavoratore, in particolare per quanto riguarda le dimensioni corporee. In alcuni casi, questi cambiamenti potrebbero portare ad una maggiore esposizione ai rischi legati al lavoro. Per questo motivo, i DPI e l’abbigliamento da lavoro standard non sono adatti ai lavoratori più anziani.

## 6.6. Una buona composizione di gruppi intergenrazionali sul lavoro. Alcuni suggerimenti

“È tempo che le risorse umane e i professionisti del talent management smettano di guardare ciò che ci divide tra le generazioni e iniziano con ciò che ci tiene insieme: il nostro desiderio che le nostre aziende abbiano successo, il nostro bisogno di buoni leader, di avere successo nelle nostre carriere e di riconoscere che tutti noi affrontiamo l'invecchiamento e l'incertezza nel nostro futuro” (White, 2011, p. 6).

La diversità è una risorsa. Non c'è dubbio. La domanda da porsi è quale grado e quale tipo di diversità costituisce il miglior mix per ogni specifico ambiente di lavoro. Questa domanda si ripropone anche quando si parla di diversità generazionale. Non proprio simili a gruppi di età, le generazioni sono gruppi le cui traiettorie di lavoro sono state influenzate in modo simile da eventi storici o organizzativi. Per dirlo più chiaramente, una cosa è guardare come un gruppo di 25-30 adulti in carriera concepisce l'equilibrio tra lavoro e vita privata in base alla loro età, ma è tutt'altra cosa raggruppare quei lavoratori in un'azienda con altri lavoratori le cui vite sono state influenzate da cambiamenti nella struttura aziendale dopo un'acquisizione o da una nuova legislazione che ritarda la pensione.

In generale, quando parliamo di gruppi di età e generazioni sul posto di lavoro, notiamo che il passare del tempo nella vita delle persone e le traiettorie lavorative determinano in modo definitivo il modo in cui queste persone si avvicinano e affrontano il lavoro. La sfida organizzativa è quella di rendere possibile che i valori e le risorse di ogni gruppo di età e di generazione siano combinati in modo tale da aumentare la soddisfazione sul lavoro e la produttività nel corso di vite più lunghe.

I colleghi del Global Institute for Experienced Entrepreneurship sostengono che "l'economia esperta" sembra essere l'unica risorsa naturale che sta crescendo. Siamo consapevoli di questa crescita? Inoltre, un recente rapporto di Sodexo ha concluso che "la forza lavoro di oggi occupa cinque generazioni, e i datori di lavoro che promuovono iniziative di apprendimento intergenerazionale per i loro dipendenti ottimizzano il valore di queste cinque generazioni nella loro organizzazione. La catalogazione dell'esperienza intergenerazionale è una nuova fonte di vantaggio competitivo a vantaggio di tutte le generazioni e organizzazioni ".

Come possiamo attingere dall'età attuale e dalla diversità generazionale sul posto di lavoro per sviluppare team più forti ed efficienti, contrastando allo stesso tempo età e stereotipi generazionali negativi e promuovendo una cultura dell'invecchiamento attivo? Questa è la vera sfida che ci attende.

Attraverso la ricerca empirica abbiamo appreso che occorre prestare attenzione alle questioni intergenerazionali sul luogo di lavoro, ad esempio (i) la tendenza a sottovalutare l'esperienza pratica accumulata dai lavoratori più anziani a favore dei più alti livelli di istruzione che spesso hanno i giovani lavoratori; (ii) la vulnerabilità dei lavoratori anziani in caso di riduzione dei costi, a causa del loro salario più elevato rispetto ai dipendenti più giovani; (iii) il divario generazionale che può scaturire dalla denuncia dei lavoratori più giovani che i lavoratori più anziani sono favoriti, a causa della loro necessità di lavorare con grande dedizione nelle fasi finali della loro carriera al fine di ottenere una pensione pubblica decente; (iv) la pressione esercitata dalle generazioni di lavoratori più giovani su quelle più anziane, spingendo questi ultimi a smettere di lavorare e quindi a dare spazio a quelli più giovani.

Cosa si può fare per queste e altre sfide di questo tipo? Seguono alcuni suggerimenti

* Esamina gli ostacoli all'apprendimento intergenerazionale che potrebbero esistere all'interno dei team della tua organizzazione (vedi Allegato I).
* Determinare la qualità dell'atmosfera del posto di lavoro in base al fattore intergenerazionale utilizzando una scala valida (cfr. Allegato II).
* Introdurre sistemi di knowledge management mediante i quali i lavoratori più anziani possono trasmettere la conoscenza ai lavoratori più giovani.

Kaplan, Sánchez e Hoffman (2017) discutono uno studio condotto negli Stati Uniti, Older Mentors for Newer Workers, sulla soddisfazione della vita dei lavoratori anziani. Lo studio ha esaminato 22 lavoratori culturalmente diversi, di età compresa tra 55 e 75 anni, occupati a tempo pieno presso un'organizzazione di servizio alla comunità senza scopo di lucro. Questi lavoratori sono stati abbinati su base individuale con i nuovi lavoratori somministrati e sono stati invitati a fare da mentori a questi ultimi - ascoltando e offrendo supporto - per un periodo di sei mesi (Stevens-Roseman, 2009) Questa opportunità per le generazioni di incontrarsi e relazionarsi tra loro ha portato ad una maggiore soddisfazione della vita per i lavoratori più anziani e ha fornito un valido supporto ai nuovi lavoratori somministrati.

* Gli organismi bilaterali possono essere usati per sostenere l'apprendimento intergenerazionale e il ripristino dell'occupabilità. I ​​lavoratori più anziani, in particolare quelli che vogliono andare in pensione, possono essere ridistribuiti per formare i lavoratori più giovani, specialmente quelli che sono stati disoccupati, o sono a rischio di diventarlo. Tali programmi possono essere percorsi per un lavoro sostenibile per entrambe le generazioni. Per i lavoratori più anziani, la formazione dei lavoratori più giovani può essere un modo per ridurre il livello di lavoro fisicamente impegnativo, mentre per i lavoratori più giovani può offrire la possibilità di migliorare e passare al lavoro permanente.
* Considerare l'attuazione di un patto di solidarietà intergenerazionale, come il seguente programma istituito in Italia:

*"Un esempio di solidarietà intergenerazionale si trova nel contratto collettivo nazionale di settore (CCNL) del settore bancario [italiano]. Una disposizione del CCNL, rinnovato nel 2015, invita il personale dirigente a versare il 4% del suo salario fisso al F.O.C. (il Fondo nazionale per l'occupazione, istituito nel 2012 per creare un'occupazione fruttuosa e stabile sostenendo l'occupazione permanente dei giovani), per dimostrare solidarietà tra le generazioni* ".

* Fornire opportunità per le generazioni di incontrarsi, relazionarsi e cooperare. Il corriere nazionale National Express ha reclutato persone per le quali l'età e le estese interruzioni di carriera creano un ostacolo alla ricerca di lavoro, compresi gli over 50, le donne che tornano al lavoro dopo essersi dedicate ai figli , disoccupati a lungo termine e assistenti a tempo pieno "Attribuiamo un valore elevato a una forza lavoro diversificata perché riflette la nostra ampia base di clienti e riteniamo che la nostra attività sia rafforzata da una vasta gamma di competenze ed esperienze", ha affermato Tom Scuderie, amministratore delegato della coach division dell’azienda." (Groom, 2016).
* Riequilibrare i punti deboli specifici di ciascun gruppo generazionale.
* Cercare di soddisfare le aspettative di ciascun gruppo generazionale.
* Promuovere il profilo intergenerazionale della forza lavoro. Come fare? Il progetto SILVER (Successful Intergenerational Learning through Validation, Education and Research) ha stilato la seguente lista di controllo dei fattori critici nella creazione di una forza lavoro intergenerazionale:

Recruitment

Sviluppare una strategia per assumere dipendenti sia anziani che giovani (in proporzione ai dati demografici della tua forza lavoro desiderati).

Health management

 Implementare programmi che promuovano la buona salute, ad esempio: ergonomia, esercizio fisico, dieta, gestione della disabilità, controlli sanitari, informazione e comunicazione, ecc.

Training

Concentrarsi sulla creazione di un ambiente di apprendimento pratico e orientato al lavoro in cui i dipendenti siano incoraggiati a definire i propri obiettivi di apprendimento, oltre ai contenuti di apprendimento prescritti per il gruppo.

Prevedere una gamma varia di opzioni formative

Considerare varie forme di mobilità del lavoro e opportunità di apprendimento

 Esplorare le opzioni per la rotazione del lavoro, il cross-training e il movimento laterale o le possibilità di lavorare su progetti e alta visibilità. Fornire le opzioni in termini di formazione del team e ampliare la portata dell'azione e del processo decisionale dei partecipanti.

In caso di forza lavoro in fase di invecchiamento e limitate possibilità di assunzione

 Prendere in considerazione gli incentivi per le spese più elevate per migliorare le proprie capacità e competenze (ad esempio, con un programma di ricompensa o un aumento dei salari per la partecipazione alla formazione).

 Sviluppare un ambiente in cui nuove idee per migliorare la produzione o la fornitura di servizi siano accolte, esaminate e, se ritenute particolarmente utili, premiate.

Ambiente di lavoro

Fornire un ambiente di lavoro favorevole all'età (ambiente di lavoro, orario di lavoro e strutture lavorative) e all'apprendimento. Le caratteristiche di un ambiente di lavoro favorevole all'apprendimento includono:

 Adeguata informazione sugli scopi e gli obiettivi delle mansioni lavorative

 I dipendenti sono incoraggiati a partecipare in modo efficace alla definizione degli obiettivi, alla pianificazione e all'organizzazione del lavoro

 Sono offerte opportunità per il controllo e il miglioramento del proprio lavoro

 Ai lavoratori viene chiesto di svolgere compiti che sono variabili e complessi, ma anche gestibili

 Viene dato un feedback su successo e traguardi raggiunti

 Ci sono opportunità di comunicazione e cooperazione

 Ci sono opportunità per la riflessione cognitiva ed emotiva (Spannring, 2008)

Modelli di pensionamento

 Fornire modelli di pensionamento orientati ai dipendenti che consentano ai dipendenti di lavorare più a lungo, ma hanno anche una flessibilità sufficiente per accogliere i dipendenti che non vogliono lavorare o non sono in grado di lavorare a pieno regime fino all'età della pensione.

Communicazione e change management

 Promuovere la consapevolezza tra il personale dirigente e i dipendenti su come i cambiamenti demografici li riguarderanno personalmente e su come rispondere ai cambiamenti sociali e organizzativi.

 Organizzare workshop o seminari per la gestione dell'età per lo staff dirigenziale con particolare attenzione alla comunicazione di informazioni sull'invecchiamento e sul lavoro.

 Incoraggiare i dipendenti a imparare ad assumersi maggiori responsabilità per se stessi in merito a questioni finanziarie, mantenimento della loro salute e delle loro competenze.

 Sfruttare i vantaggi degli strumenti di social networking per costruire relazioni, aumentare la collaborazione e migliorare il coinvolgimento dei dipendenti. Esempi includono videoconferenza, blog, una pagina facebook aziendale interna, uso di C-vision, podcast, ecc.

## Gestione dell'età e delle relazioni intergenerazionali (progetto SPReW)

Il progetto SPReW (*Generational Approach to the Social Patterns of Relation to Work*), che ha coinvolto partner provenienti da Belgio, Francia, Germania, Ungheria, Italia e Portogallo, ha pubblicato una guida pratica che include percorsi e raccomandazioni per una migliore gestione dell'età e delle relazioni intergenerazionali sul lavoro e relativamente ai campi correlati:

- gestione della diversità in termini di età: approccio alle diverse attitudini e competenze legate all'età come risorse; facilitare la comprensione reciproca tra le diverse fasce d'età.

- pratiche di knowledge management: valutazione, valorizzazione e scambio di competenze ed esperienze riguardanti i lavoratori vecchi e giovani e trasmissione della conoscenza in entrambe le direzioni.

- più riconoscimento dell'esperienza dei lavoratori anziani, coinvolgendoli anche nei progetti di mentoring.

- progettare nuovi sistemi di formazione e percorsi di carriera in base a esigenze eterogenee in diverse fasi del ciclo di vita.

- accrescere la soddisfazione sul lavoro, in particolare affrontando l'aspettativa di autonomia dei giovani, la necessità della media generazione di lavorare in modo flessibile, la necessità della vecchia generazione di evitare compiti troppo pesanti ed impegnativi.

## Tipi di pratiche di apprendimento intergenerazionale (progetto SILVER)

* **Tutoraggio intergenerazionale e inverso**, cioè quando un lavoratore più anziano fa da mentore a un giovane, e anche il contrario: quando il lavoratore più giovane è il mentore.
* **I team intergenerazionali**, o gruppi di età mista, creati esplicitamente per raccogliere una diversità di conoscenze, abilità ed esperienza.
* **Acquisizione della conoscenza intergenerazionale**: un metodo testato utilizzato per codificare le conoscenze degli esperti in modo tale da poter essere facilmente trasferito e compreso dagli altri.
* **Formazione intergenerazionale e workshop** per stimolare l'apprendimento all’interno e tra le generazioni.

## Domande da considerare

1. Hai un profilo generazionale diversificato nella tua forza lavoro?
2. Quali sono alcuni degli ostacoli all'apprendimento intergenerazionale all'interno dei team della tua organizzazione?
3. Qual è la qualità dell’ambiente intergenerazionale del tuo posto di lavoro?
4. Sei in grado di elencare le pratiche intergenerazionali già in corso sul tuo posto di lavoro?

1. <http://www.bollettinoadapt.it/old/files/document/19096pezzo.boll.IPPO..pdf> [↑](#footnote-ref-2)
2. <http://www.federmeccanica.it/images/files/ccnl_2012.pdf> [↑](#footnote-ref-3)
3. <https://www.abi.it/Pagine/Lavoro/Relazioni-sindacali/Fondo-di-solidarietà.aspx> [↑](#footnote-ref-4)
4. <https://www.abi.it/Pagine/Lavoro/Relazioni-sindacali/Fondo-Nazionale-occupazione.aspx> [↑](#footnote-ref-5)
5. <http://www.femcacisl.it/wp-content/uploads/2018/03/FondoTRIS.pdf> [↑](#footnote-ref-6)
6. Per esempio, Fondo EST per il settore del commercio e turismo <http://www.fondoest.it> [↑](#footnote-ref-7)
7. Per esempio, Fondo Fon.Te. per il settore del commercio e del turismo <https://www.fondofonte.it> [↑](#footnote-ref-8)
8. Il punteggio sarà il risultato della somma dei tre subtotali (Si, Da migliorare, No) dopo che ciascuno è stato moltiplicati per il suo fattore di rilevanza (2, 1, -1). [↑](#footnote-ref-9)