



## Lavoro e vecchiaia (stato: marzo 2008) <sup>1</sup>

### 1. Sfondo e necessità di agire

Entro il 2050, la trasformazione demografica che attualmente travolge l'Europa porterà ad un rapido avanzamento globale e ineluttabile dell'invecchiamento della società e della popolazione professionalmente attiva. L'invecchiamento è il risultato dei tassi di natalità decrescenti da un lato e dell'aumento della speranza di vita dall'altro. Nei prossimi 20 anni, questa tendenza sarà rafforzata dall'ondata di pensionamenti che interesserà le generazioni dei *Baby-Boomer*, caratterizzate da un alto tasso di natalità. Quest'evoluzione comporterà un aumento della penuria di forza lavoro anche in Svizzera. Per il bene della società è necessario prolungare il periodo di vita professionale attiva e sfruttare meglio il potenziale delle persone abili al lavoro. A breve termine, ciò presuppone che i lavoratori più anziani siano disposti, ma anche in grado di continuare la loro attività professionale. A lunga scadenza, tuttavia, per superare questa sfida demografica è necessario plasmare l'attività lavorativa in tutte le fasi della vita in modo tale da evitare di "bruciare" le forze lavoro. La capacità lavorativa deve essere mantenuta almeno fino all'età pensionabile ufficiale. La modifica della struttura demografica interessa tutte le imprese, anche se gli effetti non sono gli stessi dappertutto. Per molte aziende attive in settori ad alta qualifica può comportare opportunità e guadagni, per altre – in cui il lavoro è connesso a sollecitazioni fisiche o psichiche elevate – già oggi si può pronosticare un aumento dei casi di malattia, a meno che non si attuino delle misure appropriate. Dinanzi a questo sfondo, si delinea la necessità di una gestione sostenibile della vecchiaia nelle aziende.<sup>2</sup> Ne consegue anche un cambiamento di paradigmi nelle aziende – bisogna allontanarsi dal „culto della gioventù“, finora tanto propagato, e avvicinarsi ad una politica del lavoro e del personale intergenerazionale, incentrata sull'integrazione e sulla prevenzione.

<sup>1</sup> Sintesi di un omonimo documento di base con indicazione integrale delle fonti: [www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch).

<sup>2</sup> Altri approcci di soluzione puntano su riforme delle pensioni, aumento del lavoro part-time delle donne, migrazione e integrazione di lavoratori esteri, dislocazione di processi produttivi in paesi extracomunitari, nonché rinnovo demografico (misure di politica familiare e misure per attuare una maggior conciliabilità fra lavoro e famiglia: per una lista di controllo a questo proposito vedasi: [www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch) : checklist Life-Domain-Balance).



## 2. Gestione della terza età nelle aziende: concetto e contenuti

- La gestione della terza età nelle aziende comprende la „gestione sistematica della capacità lavorativa del personale in funzione dell'età e il management del successo imprenditoriale. Interessa il lavoro quotidiano di gestione aziendale, nonché l'organizzazione del lavoro, considerando il curriculum e le risorse dei dipendenti (...).“ (Ilmarinen 2005)
- Collaboratori giovani e anziani si distinguono per le **competenze, i potenziali e le esigenze**. Le esigenze di un 19enne appena entrato nel mondo del lavoro, quelle di una donna che riprende l'attività dopo un periodo in cui si è dedicata ai figli, quelle di un padre di famiglia con un onere di lavoro molto importante o quelle di persone a capo di una famiglia monoparentale sono completamente diverse – per quanto riguarda il lavoro e il contesto di lavoro – da quelle di un uomo di 55 anni minacciato di pensionamento forzato, da quelle di una collaboratrice di una certa età che deve assolvere i propri compiti genitoriali di cura e assistenza o da quelle di un 65enne sano che, seppure in misura ridotta, vorrebbe continuare la sua attività professionale.
- Le esigenze di salute e gli eventuali problemi dei lavoratori variano anche a seconda delle imprese, dei settori e del campo di attività. In settori caratterizzati da lavori fisicamente pesanti o monotoni e/o da lavori a turni, ci si dovrà aspettare altri tipi di problemi sanitari rispetto a quelli soliti in campi di attività in cui sono elevate le esigenze di prestazione cognitiva e le sollecitazioni psichiche (problemi di qualifica e di motivazione).
- Una gestione efficace della terza età nelle aziende è parte integrante della strategia di politica del personale e considera i pericoli e le opportunità delle maestranze sempre più anziane. Essa impiega in modo mirato le competenze specifiche di questi dipendenti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e neutralizza i pericoli.
- Un compito importante della gestione della terza età nelle aziende è quello di trovare una soluzione al problema di fondo: il fatto che le trasformazioni delle capacità di funzionamento (in parte in aumento, in parte in calo) con l'avanzare dell'età e i cambiamenti a livello di esigenze del lavoro (quasi sempre in aumento) non seguono un percorso evolutivo parallelo. Gli approcci risolutivi puntano pertanto alla prevenzione di un degrado tempestivo delle capacità funzionali e/o alla riduzione del carico di lavoro.
- Da studi finlandesi emerge che, a lungo andare, gli investimenti mirati nella promozione e nel mantenimento della salute e dell'abilità al lavoro comportano vantaggi competitivi, nonché possibilità di risparmio sui costi e guadagni di redditività (Ilmarinen 2005).
- Le esigenze connesse alla gestione della terza età si accostano e sovrappongono alle sfide che scaturiscono da un cambiamento generazionale che interessa le aziende su tre livelli: a diventare più anziani non sono solo le maestranze, ma anche la clientela, che vorrebbe avvalersi della consulenza di collaboratori non più giovanissimi. La presenza di questi due fattori, rende necessari non solo nuove forme di lavoro adeguate all'età, ma anche e soprattutto prodotti altrettanto adeguati all'età.
- La composizione dell'organico di un'azienda sarà tanto più vantaggiosa, quanto più equilibrato è il suo mix di generazioni: un mix di dipendenti giovani e più anziani, nuovi e di lunga data, donne e uomini, con uno sfondo culturale diverso (Diversity-Management).



### 3. La situazione in Svizzera

- Nel 2007 in Svizzera il 75% degli uomini sessantenni svolgeva ancora un'attività professionale, questa percentuale scendeva al 46% per gli uomini di 63 anni e a meno di un terzo per quelli di 64 anni.
- Nel 2007 quasi un quarto degli ultracinquantenni non svolgeva un'attività professionale. Le ragioni principali sono costituite da abbandoni dell'attività lavorativa per motivi di salute (fino al 50% delle persone interessate), svariate forme di licenziamento, nonché prepensionamenti volontari. Da citare inoltre – anche se non sono frequenti, ma comunque in aumento – gli abbandoni a seguito di demotivazione o cattive condizioni di lavoro.
- Di fronte ad un'offerta interessante, un terzo delle persone che sono uscite dal mondo del lavoro per motivi di salute o per aver perso il posto di lavoro sarebbe disposto a riprendere un'attività.
- I dipendenti soddisfatti del loro ambiente di lavoro (apprezzamento della prestazione, remunerazione, possibilità di avanzamento professionale) hanno meno spesso intenzione di andare in pensione prima dell'età di pensionamento ufficiale.
- Gli uomini (soprattutto i quadri e i dipendenti del terziario) si lasciano pensionare per loro scelta e prima del tempo più spesso delle donne – un dato che evidenzia il gap dei salari oggi ancora molto importante per le fasce d'età più anziane.
- I dipendenti più anziani sono più spesso licenziati o costretti ad andare in pensione. Una volta in disoccupazione, vedono sensibilmente ridotte le loro opportunità di trovare un nuovo impiego rispetto ai lavoratori più giovani.
- Fra le principali strategie di politica del personale per la promozione dell'occupazione di collaboratori più anziani si annoverano una maggior considerazione dell'esperienza e un'elevata flessibilità nell'ultima fase di vita professionale. Il lavoro (a tempo parziale) delle persone più anziane presenta due tipologie diverse:
  - la presenza di pensionati AVS in quanto «riserva di forza lavoro» per progetti di durata limitata e attività ausiliari, nonché
  - la presenza di pensionati per attività di consulenza ad alta qualificazione (Senior Consultants).
- Gli investimenti nel perfezionamento professionale di lavoratori più anziani si rivelano paganti per via della loro lealtà nei confronti dell'impresa e della lunga appartenenza all'azienda.
- In un confronto con sette Paesi UE sulla capacità demografica di un'impresa di rispondere al futuro, nel 2007 la Svizzera si è classificata penultima.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Secondo l'indice di fitness della Svizzera in termini di struttura demografica, elaborato da Adecco (aprile 2007): [www.adeccoinstitute.com](http://www.adeccoinstitute.com).



#### **4. Approcci e misure per una gestione della terza età nelle aziende<sup>4</sup>**

Non esiste l'approccio migliore, ma esistono varie buone strade per organizzare il lavoro in funzione dell'età e promuovere la capacità lavorativa e di mercato dei lavoratori più anziani. Quali dei numerosi approcci di intervento e misure siano quelli "giusti" per un'azienda e per i dipendenti più anziani dipende dalle condizioni generali dell'azienda e dei suoi margini di manovra.

##### ***Approcci di intervento***

La gamma di potenziali interventi include

- programmi classici orientati al comportamento, quali check up salute, formazioni relative a stile di vita e strategie di coping, nonché iniziative di wellness
- approcci strutturali, quali impostazione di posto di lavoro e contesto di lavoro nel rispetto dei principi dell'ergonomia
- perfezionamento professionale mirato (qualificazione per mantenere e adeguare le competenze e prepararsi alle esigenze future)
- sviluppo delle risorse umane (pianificazione professionale e della carriera, tandem, modelli di padrinaggio e di mentoring)
- organizzazione del lavoro che promuove l'apprendimento (varietà di esigenze, sollecitazioni e attività)
- organizzazione dell'orario di lavoro (gestione delle pause, riduzione e flessibilizzazione)
- reintegrazione di dipendenti con limitazioni di impiego
- cultura imprenditoriale adeguata all'età (apprezzamento, stile di conduzione, cultura del dialogo e del feedback, politica del lavoro e del personale)

I risultati migliori sono quelli conseguiti dall'integrazione di vari approcci.

##### ***Misure***

Qui di seguito sono illustrati quattro strumenti collaudati per l'analisi della situazione iniziale e l'identificazione delle iniziative necessarie, disponibili gratuitamente su Internet.<sup>5</sup>

##### ***a) Analisi della struttura demografica***

Illustra la struttura demografica attuale e, accostata ai fattori d'influenza centrale (p.es. effettivo di dipendenti, nuovi ingaggi, fluttuazione, abbandoni), permette una previsione dell'evoluzione futura e del futuro fabbisogno di competenze. Può essere un buon approccio per individuare tempestivamente i problemi di politica del personale connessi alla modifica della struttura demografica in seno all'azienda – una specie di sistema di allarme precoce. In tal modo se ne potrà discutere prima che la terza età nell'azienda diventi un problema.

<sup>4</sup> Vedasi anche la panoramica di strumenti e approcci promettenti di Morschhäuser & Sochert 2007 con numerosi esempi di buona prassi, suggerimenti, spunti, bibliografia e link.

<sup>5</sup> Morschhäuser & Sochert 2007: [www.move-europe.de/index.php?id=27](http://www.move-europe.de/index.php?id=27) (opuscoli); vedasi anche bibliografia e lista dei link.



### **b) Check list per individuare il fabbisogno di interventi a livello di struttura demografica**

Con l'aiuto della lista di controllo si verifica se la politica del lavoro e del personale attuale è in misura di soddisfare le esigenze di un numero sempre più elevato di dipendenti anziani. Il tool permette anche di identificare i rischi correlati a maestranze sempre più avanti con gli anni. Sono considerati vari campi di azione della politica del personale, quali assunzione di dipendenti, qualificazione, organizzazione del lavoro, pianificazione dello sviluppo delle risorse umane, promozione della salute in azienda e integrazione, trasferimento di know-how, organizzazione dell'orario di lavoro nonché cultura imprenditoriale. La lista di controllo è uno strumento di autovalutazione, pensato per i responsabili delle risorse umane o da utilizzare nell'ambito di un workshop per l'analisi dei punti forti e dei punti deboli di un'azienda. Essa permette una prima visione d'insieme delle necessità di intervento e degli approcci sensati per gestire il cambiamento della struttura demografica.<sup>6</sup>

### **c) Work Ability Index (WAI)**

Questo strumento, ormai collaudato e utilizzato con successo in molti paesi e in varie lingue, punta all'individuazione tempestiva dei rischi di salute e di inabilità al lavoro prematura, in modo da contrastarli con interventi mirati. Partendo dall'autovalutazione dei collaboratori, si analizza se vi sono pericoli imminenti di limitazioni della loro abilità al lavoro e quali sono gli interventi necessari se si vuole promuovere la salute degli intervistati lungo tutto il percorso di vita professionale. Le domande si riferiscono all'abilità al lavoro attuale e futura, alle malattie e al numero di giorni di assenza per inabilità al lavoro nell'ultimo anno, alla limitazione stimata della prestazione lavorativa a causa delle malattie, nonché alle restrizioni della prestazione per motivi psichici. Con aiuto di terzi (p.es. medico aziendale), si può riflettere congiuntamente sulle misure attuabili da parte del lavoratore stesso e da parte dell'azienda, al fine di mantenere e promuovere la capacità lavorativa. Sono disponibili valori metodi da utilizzare come valori di riferimento per svariati gruppi professionali e classi di età, che permettono un confronto interaziendale. Lo strumento maneggevole e di facile applicazione si distingue per la sua alta e comprovata capacità di previsione della mortalità e di un'eventuale inabilità al lavoro.

### **d) Workshop „Qualità del lavoro – per andare in pensione in buona salute “**

Questo strumento punta alla sensibilizzazione e allo scambio di esperienze attraverso colloqui di gruppo organizzati e valutati sistematicamente con specialisti e quadri, ma anche con dipendenti più anziani. Si tematizza fra l'altro in che cosa consistono le difficoltà del „lavoro nella terza età“ in seno all'azienda e quali sono le misure atte a superarle. Una guida per l'attuazione di questo strumento ormai collaudato con un animatore competente e specializzato in materia è disponibile sul sito [www.inqa.de](http://www.inqa.de): banca dati buona prassi.

<sup>6</sup> Per ulteriori analisi rapide e gratuite vi invitiamo a consultare il sito: [www.arbeitundalter.at](http://www.arbeitundalter.at), [www.inqa-demographie-check.de](http://www.inqa-demographie-check.de) (con aiuti di interpretazione).



## 5. Bibliografia di opere selezionate e link utili

- Höpflinger, François et al. (2006), Arbeit und Karriere: Wie es nach 50 weitergeht. Un'intervista con responsabili delle risorse umane di 804 imprese svizzere. Avenir Suisse: [www.avenir-suisse.ch](http://www.avenir-suisse.ch); sono disponibili riassunti in tedesco e francese.
- Ilmarinen, Juhani (2005), Towards a Longer Worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Helsinki: [www.stm.fi/Resource.phx/eng/public/special/worklife.htx.i122.pdf](http://www.stm.fi/Resource.phx/eng/public/special/worklife.htx.i122.pdf)
- Kopp Viglino, Yolanda (2008) Life-Domain-Balance: Die Balance zwischen der Erwerbsarbeit und den übrigen Lebensbereichen, Berna: [www.gesundheitsfoerderung.ch](http://www.gesundheitsfoerderung.ch)
- Morschhäuser, Martina & Sochert, Reinhold (2007) Beschäftigungsfähigkeit erhalten! Strategien und Instrumente für ein langes gesundes Arbeitsleben. BKK Bundesverband, Alimentazione: [www.move-europe.de/index.php?id=27](http://www.move-europe.de/index.php?id=27) (opuscoli). Le informazioni e gli studi (in parte) trattati possono essere scaricati da: [www.lago-projekt.de/index.html](http://www.lago-projekt.de/index.html) e [www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net) (WA/) come pure gli strumenti e i concetti.
- Moser, R., Egger, M. e Thom, N. (2008), Arbeitsfähigkeit und Integration älterer Arbeitskräfte in der Schweiz – Datenlage und Implikationen. In: Die Volkswirtschaft, 1/2-2008, SECO, 67-70. Riassunto: [www.dievolkswirtschaft.ch](http://www.dievolkswirtschaft.ch); originale: [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

[www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net)

[www.baua.de](http://www.baua.de)

[www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

[www.lago-projekt.de](http://www.lago-projekt.de)

[www.seco.admin.ch/themen/00385/02023/index.html?lang=de](http://www.seco.admin.ch/themen/00385/02023/index.html?lang=de)