

**DAL LAVORO  
AL PENSIONAMENTO**

**Più a lungo al lavoro  
e più attivi in pensione**

**a cura di  
Claudio Malpede  
Claudia Villosio**

**FrancoAngeli**



**FONDAZIONE ESPERIENZA**  
dei LAVORATORI ANZIANI di AZIENDA

ECONOMIA - *Ricerche*

---



**DAL LAVORO  
AL PENSIONAMENTO**

**Più a lungo al lavoro  
e più attivi in pensione**

**a cura di  
Claudio Malpede  
Claudia Villosio**

**FrancoAngeli**

Copyright © 2009 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

## INDICE

|   |      |    |
|---|------|----|
| <b>Prefazione</b> , di <i>Paolo Campiglia</i> | pag. | 9  |
| <b>Introduzione</b>                           | »    | 11 |

### **Prima parte** **Il lavoro dei “giovani anziani”**

|  |   |    |
|--|---|----|
| <b>1. Invecchiamento e suoi effetti sul mercato del lavoro</b>                   | » | 15 |
| 1.1. Introduzione  | » | 15 |
| 1.2. L’occupazione dei lavoratori anziani nel contesto europeo                   | » | 17 |
| 1.3. Anziani e mercato del lavoro in Italia. Alcuni dati                         | » | 22 |
| <b>2. Il prolungamento della vita lavorativa</b>                                 | » | 27 |
| 2.1. Perché prolungare la vita lavorativa  | » | 27 |
| 2.2. La situazione nelle imprese italiane: le principali analisi esistenti       | » | 31 |
| 2.3. Risultati e testimonianze dell’indagine LABOR sulle strategie delle imprese | » | 33 |
| 2.3.1. Aspetti individuali e fattori legati alla formazione                      | » | 34 |
| 2.3.2. Fattori di costo e struttura degli incentivi                              | » | 39 |
| 2.3.3. Struttura contrattuale e legislativa                                      | » | 41 |
| 2.3.4. Convivenza giovani e anziani  | » | 44 |
| 2.3.5. Considerazioni generali rispetto all’invecchiamento                       | » | 48 |

|  |      |    |
|--|------|----|
| <b>3. Age management</b>   | pag. | 51 |
| 3.1. Una guida teorica per l'individuazione delle buone prassi         | »    | 52 |
| 3.2. Qualche esempio di best practices istituzionali a livello europeo | »    | 53 |
| 3.2.1. Finlandia   | »    | 54 |
| 3.2.2. Repubblica Ceca   | »    | 55 |
| 3.2.3. Germania  | »    | 56 |
| 3.2.4. Regno Unito   | »    | 57 |
| 3.3. Buone prassi in Italia  | »    | 58 |
| 3.4. Proposte d'intervento e temi di riflessione                       | »    | 60 |
| 3.4.1. Diffusione di forme di lavoro più flessibili                    | »    | 60 |
| 3.4.2. Formazione e lifelong learning                                  | »    | 61 |
| 3.4.3. Informatica e nuove tecnologie                                  | »    | 62 |
| 3.4.4. Salario e costo del lavoro                                      | »    | 63 |
| 3.4.5. Ambiente e condizioni di lavoro                                 | »    | 64 |
| 3.4.6. Conservazione dell'esperienza                                   | »    | 65 |

## Seconda parte Il tempo della pensione

|  |   |     |
|--|---|-----|
| <b>4. Invecchiamento e pensionati. Definizioni e distinzioni</b>                     | » | 69  |
| 4.1. Prospettive generali  | » | 69  |
| 4.2. I <i>boomers</i> e gli stereotipi sull'età                                      | » | 75  |
| 4.3. Quando inizia il tempo della pensione?  | » | 79  |
| <b>5. Dal lavoro alla pensione. Un percorso variabile</b>                            | » | 82  |
| 5.1. Transizione verso la pensione   | » | 82  |
| 5.2. Percorsi dal lavoro dipendente alla pensione                                    | » | 86  |
| 5.3. La situazione europea   | » | 88  |
| 5.4. Il pensionamento graduale, flessibile (e posticipato)                           | » | 91  |
| <b>6. Occupare il tempo libero: la pensione attiva</b>                               | » | 93  |
| 6.1. Lifelong Learning   | » | 93  |
| 6.2. Volontariato – l'approccio economico  | » | 97  |
| 6.3. L'assistenza ai familiari   | » | 101 |
| 6.4. Iniziative di coinvolgimento della popolazione anziana.<br>Alcuni casi italiani | » | 108 |

|   |      |     |
|---|------|-----|
| 6.4.1. Ministero della Solidarietà Sociale            | pag. | 108 |
| 6.4.2. Servizio Civile                                | »    | 109 |
| 6.4.3. Milano   | »    | 111 |
| 6.4.3.1. Associazione Nestore                         | »    | 111 |
| 6.4.3.2. Associazione ANTEA                           | »    | 111 |
| 6.4.4. Battipaglia (Salerno)                          | »    | 112 |
| 6.4.5. Torino   | »    | 113 |
| 6.4.5.1. Nonni Civici                                 | »    | 113 |
| 6.4.5.2. Agenzia Anziani Attivi                       | »    | 114 |
| 6.4.5.3. Il Consiglio dei Seniores                    | »    | 114 |
| 6.4.6. Castel S. Pietro in Terme (BO) – Nonno in Rete | »    | 115 |
| 6.4.7. Università della Terza Età                     | »    | 116 |
| 6.4.8. Altre iniziative                               | »    | 117 |
| <b>Conclusioni</b>                                    | »    | 119 |
| <b>Bibliografia</b>                                   | »    | 127 |





## PREFAZIONE

di *Paolo Campiglia*\*

A nove anni di distanza dalla precedente ricerca sulle politiche dell'anziano in azienda, la Fondazione Esperienza ha ritenuto opportuno riprendere il tema dei "lavoratori anziani", cioè di quelle persone "sopravvissute" alle tante ristrutturazioni, non solo per analizzarle nel delicato momento del passaggio dal lavoro alla pensione, ma anche in previsione di un prolungamento della vita lavorativa.

Questa ricerca si può considerare pertanto la logica prosecuzione di quella curata dal dottor Molina della Fondazione Agnelli che ben aveva evidenziato la contraddizione tra un dichiarato apprezzamento per questa fascia di lavoratori, considerati portatori di conoscenze e valori, e la politica praticata nei loro confronti che era quella dell'incentivo all'uscita.

Inutile sottolineare come questa situazione si sia ulteriormente consolidata a causa delle recenti e gravi crisi del mercato che hanno costretto le organizzazioni ad accelerare e intensificare i processi di ristrutturazione.

Ma se oggi, in una strategia di sopravvivenza, gli ammortizzatori sociali rappresentano lo strumento di gestione più diffuso, c'è da ritenere che, superata la crisi, in un quadro di riferimento meno negativo e a fronte di riforme legislative che spostano il traguardo del pensionamento, le Aziende saranno obbligate a tenere più a lungo le persone.

Occorre quindi affrontare il tema del prolungamento della vita lavorativa senza farsi condizionare da facili stereotipi, ma ricercando soluzioni concrete attraverso politiche di formazione, riqualificazione professionale e interventi sull'organizzazione del lavoro.

\* Presidente della Fondazione Esperienza dei Lavoratori Anziani di Azienda.

Proprio per questo la ricerca non si limita al panorama italiano, ma guarda oltre i confini, specialmente verso paesi che hanno dimostrato di saper affrontare queste problematiche trovando soluzioni che potrebbero rappresentare utili stimoli anche per noi.

## INTRODUZIONE

In Italia si invecchia più che altrove: si vive più a lungo e la natalità è bassa. Le persone con più di 65 anni rappresentano il 20% della popolazione italiana e secondo l'OCSE nel 2050 più di un italiano su tre avrà oltre 65 anni.

Il presente volume nasce dalla constatazione che sempre più persone si troveranno nei prossimi anni ad affrontare una importante transizione: dal mondo del lavoro al tempo della pensione. Queste persone, donne e uomini over 60 (ma in alcuni casi anche più giovani), non possono più essere considerati prossimi all'uscita di scena, anzi proprio a loro si deve guardare come persone in grado di condurre vite ancora attive a dispetto dell'età.

È la stessa organizzazione della nostra società che lo richiede (si pensi ai crescenti compiti di cura di bambini e di anziani a loro affidati), sono le istituzioni a diverso livello che lo auspicano (l'Unione Europea in primis attraverso l'enfasi alla formazione continua), ma sono soprattutto loro, le persone di età matura, che sempre più sono consapevoli dell'importanza dell'invecchiamento attivo.

Affrontare il tema della transizione dal lavoro al pensionamento vuol dire dunque ragionare sul tema del prolungamento della vita lavorativa ma anche sulla progettualità del tempo della pensione. Per questo motivo il volume affronta nelle due sezioni che lo compongono i due momenti della transizione.

La prima è dedicata al lavoro dei "giovani anziani": lavoratori vicino alla pensione, spesso oggetto di una prematura uscita dal mercato del lavoro rispetto alle loro effettive capacità e potenzialità. Il confronto tra il quadro statistico e una serie di testimonianze "aziendali" dimostra che l'obiettivo del prolungamento attivo non è ancora percepito nel suo (futuro) potenziale di rottura con le politiche del presente (e del passato). Non mancano tuttavia esempi positivi che puntano ad invertire la lettura negativa che viene spesso data al fattore età. La sezione si conclude con una riflessione su pos-

sibili schemi di intervento affinché si possa giungere ad un effettivo innalzamento del tasso di attività dei lavoratori più anziani.

La seconda parte affronta il tema dell'invecchiamento in chiave multidisciplinare, esplorando i modi in cui si può vivere il tempo in cui si è vecchi per "professione": il tempo della pensione. La percezione di questo tempo – il suo significato – non è uguale per tutti i pensionati, ma dipende piuttosto da una molteplicità di fattori contingenti, personali, biologici e psicologici. È influenzato dal tipo di attività lavorativa svolta in precedenza, dal percorso che ha portato l'individuo al pensionamento, dal contesto familiare e sociale. Il tempo della pensione non è solo il tempo del "non-lavoro" ma è soprattutto e sempre di più, come testimoniato dai numerosi esempi e confronti internazionali presentati, il tempo di nuove attività, dalla cura e assistenza ai famigliari (bambini, anziani), all'impegno nel terzo settore.

Obiettivo di questo rapporto, dunque, è anche quello di stimolare e tener vivo un dibattito che sia in grado di trasformare la discussione sui possibili riflessi negativi che l'invecchiamento avrà sulle casse previdenziali e sulla competitività in proposte di azione capaci, una volta attuate, di concretizzare l'invecchiamento attivo. Riconoscere il grande ruolo che la formazione continua riveste in questo processo è premessa ineludibile per il suo sviluppo.

Desideriamo rivolgere un doveroso ringraziamento alle numerose persone che con i loro consigli e pareri hanno consentito la realizzazione di questo rapporto: i direttori del personale che ci hanno illustrato l'ottica delle imprese rispetto alla forza lavoro più anziana, Stefano Molina, curatore della precedente ricerca promossa dalla Fondazione Esperienza, per le discussioni sul tema in diverse occasioni di incontro, Gian Mauro Gallo e i soci ANLA, che hanno partecipato alla presentazione di una prima stesura della ricerca, per i preziosi suggerimenti e commenti che hanno contribuito a migliorare il lavoro.

La nostra riflessione sui temi legati all'invecchiamento attivo e prolungamento della vita attiva ha preso le mosse dalla ricerca «Il prolungamento della vita lavorativa dei "giovani anziani": uno studio sulle strategie d'impresa» finanziata dalla Fondazione CRT. Il sostegno della Fondazione Esperienza unita all'ispirazione e costante sostegno del suo presidente Paolo Campiglia e dell'ing. Riccardo Tucci, presidente ANLA e vicepresidente Fondazione Esperienza, hanno permesso di integrare quelle prime riflessioni in un quadro più organico e completo che ha dato origine a questo volume. La responsabilità di errori e imprecisioni è unicamente dei curatori.

PRIMA PARTE  
IL LAVORO DEI “GIOVANI ANZIANI”



# 1. INVECCHIAMENTO E SUOI EFFETTI SUL MERCATO DEL LAVORO

## 1.1. Introduzione

Se ne sente parlare da così tanto tempo che ormai non ci si fa più caso: la popolazione europea sta invecchiando. Come evidenziato dalle Nazioni Unite nel rapporto sull'invecchiamento della popolazione mondiale<sup>1</sup>, l'attuale invecchiamento della popolazione è senza precedenti, è pervasivo, è duraturo e ha profonde implicazioni per molti aspetti della nostra vita.

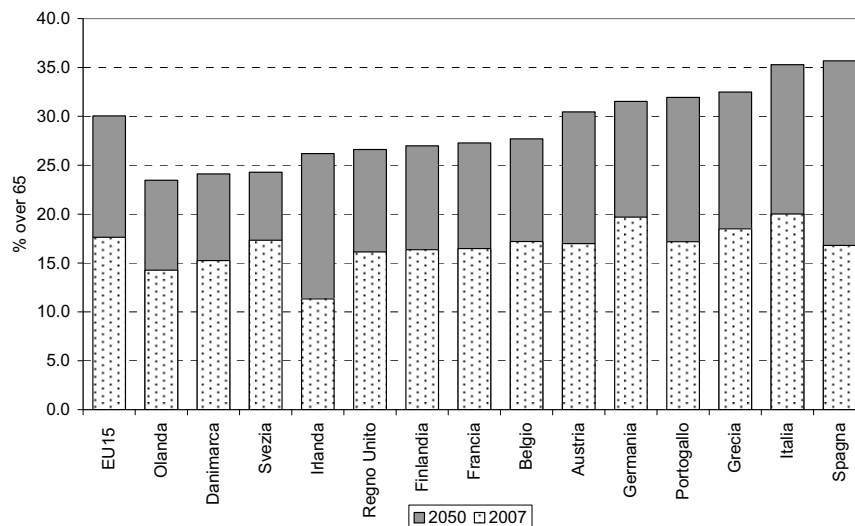
Tale dinamica demografica che, è bene non dimenticarlo, è determinata da fattori positivi e dalle loro relazioni causali (aumento della longevità, migliori condizioni sanitarie, progresso della scienza medico-chirurgica, controllo delle nascite, e – ma gli effetti si vedranno solo nel lungo periodo – riduzione del tasso di mortalità infantile), avrà importanti ripercussioni sul mercato del lavoro: in molti paesi il numero di persone che raggiungeranno l'età pensionabile nei prossimi anni, non solo sarà in costante crescita, ma supererà il numero di persone in entrata sul mercato del lavoro. In assenza di cambiamenti nelle tendenze di pensionamento, il rapporto tra le persone inattive e quelle in età lavorativa, nei paesi europei, raddoppierà

<sup>1</sup> UN, *World Population Ageing 1950-2050*. Questo rapporto contiene una descrizione di una serie di indicatori sull'andamento dell'invecchiamento nei diversi paesi. Questi dati mostrano che «population ageing is unprecedented, without parallel in human history – and the twenty-first century will witness even more rapid ageing than did the century just past. Population ageing is pervasive, a global phenomenon affecting every man, woman and child – but countries are at very different stages of the process, and the pace of change differs greatly. Countries that started the process later will have less time to adjust. Population ageing is enduring: we will not return to the young populations that our ancestors knew. Population ageing has profound implications for many facets of human life».



dal 38% dei primi anni 2000 al 70% circa del 2050 e l'Italia deterrà il poco invidiabile record di paese con la più elevata percentuale (93%) di popolazione inattiva sulla forza lavoro.

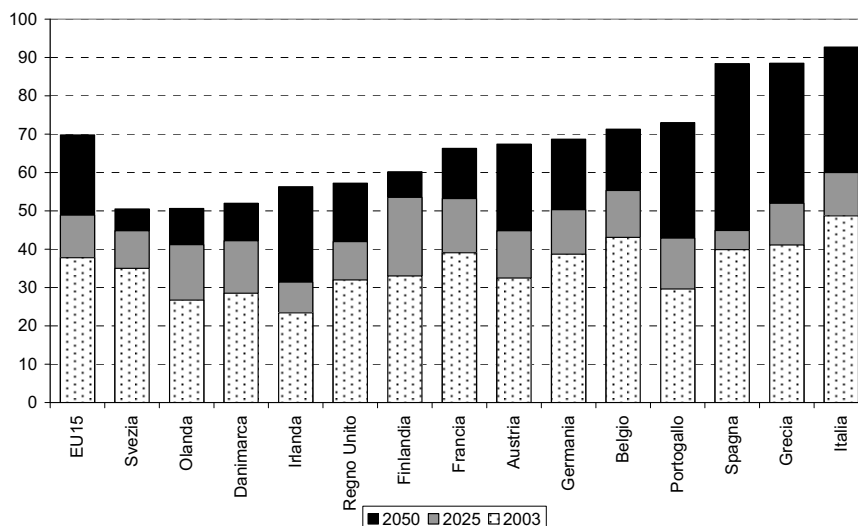
Fig. 1.1 – Quota di over 65 sulla popolazione 2007 e previsioni al 2050



Fonte: Eurostat

Adottando una prospettiva economica si può certamente affermare che il progressivo invecchiamento della popolazione in Europa è foriero di gravi conseguenze negli anni a venire: crisi nei sistemi previdenziali pubblici e *shortage* cronico di forza-lavoro. In altre parole non ci sarà la copertura finanziaria per il pagamento delle pensioni e non ci saranno abbastanza lavoratori per soddisfare il bisogno di manodopera delle imprese.

Fig. 1.2 – Tasso di dipendenza economica degli anziani (inattivi over 65 su occupati 15-64) al 2003 e previsioni al 2025 e 2050



Fonte: European Commission 2005

## 1.2. L'occupazione dei lavoratori anziani nel contesto europeo

Da oltre 10 anni a livello internazionale si discute delle conseguenze che l'invecchiamento demografico provoca sul mercato del lavoro. È del 1994 il primo pronunciamento della UE sulla necessità di aumentare le opportunità di occupazione per i lavoratori anziani<sup>2</sup>. Da allora il tema è cresciuto di importanza nell'agenda della Comunità europea e delle principali istituzioni nazionali.

Per contrastare gli effetti negativi dell'evoluzione demografica, l'Unione europea, da alcuni anni, ha indicato come obiettivo da perseguire quello del prolungamento della vita lavorativa e dell'aumento dell'occupazione tra i lavoratori anziani.

Il Consiglio europeo di Stoccolma del 2001 ha convenuto di fissare a livello di Unione un obiettivo di «aumento del tasso medio di occupazione nell'UE degli anziani (donne e uomini dai 55 ai 64 anni) fino al 50%

<sup>2</sup>The European Council Summit in ESSEN, 9-10 dicembre 1994.

entro il 2010». Successivamente, il Consiglio europeo di Barcellona del 2002 ha concluso che «entro il 2010 occorrerebbe aumentare gradualmente di circa 5 anni l'età media effettiva di cessazione dell'attività lavorativa nell'Unione europea», il che significa aumentare i tassi di attività dei lavoratori anziani<sup>3</sup>.

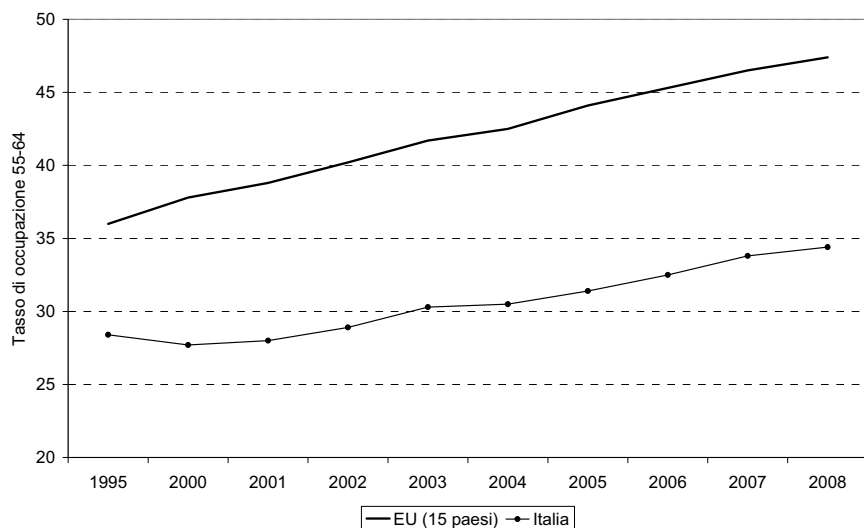
A partire dal 2000 quasi tutti gli Stati membri sono stati caratterizzati da un miglioramento del tasso di occupazione (occupati/popolazione) dei lavoratori anziani, con un incremento complessivo tra il 2000 e il 2008 di 9,6 punti percentuali (Europa a 15)<sup>4</sup> in questo gruppo di età; incremento che, assieme a quello dell'occupazione femminile (+ 6 punti), rappresenta la maggior parte dell'aumento dell'occupazione complessiva (+ 3 punti).

Questo risultato viene letto come un'indicazione del fatto che cominciano a fare effetto le politiche volte a migliorare la partecipazione di questa categoria al mercato del lavoro, in particolare le riforme dei regimi pensionistici e dei sistemi che consentono il pensionamento anticipato (Employment in Europe, 2005).

<sup>3</sup> Le indicazioni del Consiglio europeo di Barcellona e Stoccolma sono state inglobate nella Strategia Europea per l'Occupazione 2005-2008 per creare «posti di lavoro più numerosi e migliori che uniscano flessibilità alla sicurezza (*flexicurity*)». L'obiettivo generale è di aumentare la partecipazione nel mercato del lavoro per tutti i gruppi di lavoratori e di ridurre le disuguaglianze incluse quelle dovute all'età. La nuova strategia per l'occupazione include esplicitamente la promozione dell'invecchiamento attivo, aumento della partecipazione nel mercato del lavoro e prolungamento della vita lavorativa, in un approccio *life-cycle*.

<sup>4</sup> Statistiche disponibili online – Eurostat indicatori strutturali.

Fig. 1.3 – Tasso di occupazione degli anziani (55-64). Italia vs. EU15



Fonte: Nostre elaborazioni su dati Eurostat

Come si vede in Figura 1.3 i paesi europei, nel loro complesso, stanno convergendo verso l'obiettivo del 50% fissato per il 2010. I dati Eurostat riferiti al 2008 mostrano per i paesi dell'Europa a 15 un tasso di occupazione anziana del 47,4%, mentre, se si prende in considerazione l'Europa allargata a 27 paesi il dato non è di molto inferiore: 45,6%.

In Italia il tasso di occupazione degli anziani è del 34,4%, 13 punti al di sotto della media europea, ponendo l'Italia all'ultimo posto rispetto ai 15 stati membri. Distinguendo per genere si nota il bassissimo tasso di occupazione delle donne, che, pur in presenza di un sensibile aumento (+ 9,3 punti percentuali tra il 1990 e il 2008 nel tasso di occupazione), risultano il gruppo con la più bassa presenza sul mercato del lavoro in Europa, e il peggioramento dal 1990 di quello degli uomini che si è ridotto nei 15 anni di 5 punti percentuali (dal 50,9 del 1990 al 45,5 del 2008).