

## I lavoratori senior e la necessità di rigenerare il mercato del lavoro

A cura di Across Concept in collaborazione con la Camera del Lavoro di Bergamo

In Italia, i cambiamenti demografici in atto e l'aumento dell'età pensionabile hanno favorito negli ultimi venti anni la forte crescita del numero di lavoratori over 55 o maturi: dagli 1,8 milioni del 2000 ai 4,7 milioni del 2021, pari ora a un occupato su cinque (dati.istat.it).

Oggi questi lavoratori vengono esplicitamente richiamati tra quelli "fragili e vulnerabili" nel Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) adottato dall'Italia, e almeno fino al 2025 saranno oggetto di interventi di sostegno per potenziarne l'occupabilità anche attraverso la riqualificazione delle competenze. E' il segno che le problematiche e le potenzialità del lavoro maturo giocano ormai un ruolo importante nelle strategie del sistema Paese per rilanciare lo sviluppo economico e occupazionale.

Tuttavia, il dibattito sul tema vede spesso gli esperti e gli stessi protagonisti schierarsi su posizioni contrastanti. Da un lato, infatti, si ritiene che una quota consistente di lavoratori maturi non abbia le competenze richieste da contesti lavorativi in continuo mutamento e dalla crescente digitalizzazione. Inoltre, soprattutto se si tratta di addetti con basse qualifiche o che svolgono lavori faticosi, si reputa che essi siano spesso poco motivati ad acquisire nuove competenze, manifestando invece l'intenzione di andare in pensione il prima possibile. Dall'altro lato, si sostiene invece la tesi che l'età pensionabile debba essere ritardata, e sono numerosi i lavoratori anziani che vorrebbero rimanere o rientrare nel mondo del lavoro perché sentono di poter dare un valido contributo, anche in termini di competenze da trasmettere alle nuove generazioni. Talvolta affiora, anche nell'ambito dei processi di contrattazione aziendale, una lettura semplificata degli equilibri del mercato del lavoro come contrapposizione tra giovani e vecchi.

Sullo sfondo del dibattito sul lavoro maturo – sopra rappresentato schematicamente – agiscono fattori politici e socio-economici di rilievo, tra i quali: il basso livello dei salari nel nostro Paese, le attese per le riforme della formazione e dell'istruzione e per un sistema pensionistico più flessibile per quanto riguarda l'uscita dal lavoro, la necessità di potenziare l'inclusione sociale e le politiche di conciliazione, le riforme del lavoro e degli incentivi alle imprese. Negli ultimi decenni, fino al varo della riforma Monti-Fornero, la risoluzione della maggior parte delle crisi aziendali ha avuto luogo anche grazie alle procedure di exit, mirate ai lavoratori vicini alla pensione, e gestite, in concreto, dalla contrattazione collettiva di secondo livello. In sostanza, i lavoratori anziani sono stati utilizzati come risorsa per alleggerire i costi del lavoro e governare un passaggio generazionale interno alle imprese. Per molto tempo, inoltre, la contrattazione collettiva nazionale e quella aziendale hanno mostrato poca attenzione alle misure di *active ageing* (Guaglianone, 2015).

Per mettere a fuoco il bivio di fronte al quale ci troviamo può essere utile conoscere in che modo i lavoratori anziani sono stati integrati nel mondo del lavoro. Il mercato del lavoro italiano si è a lungo distinto per la bassa quota di occupati tra gli over55. Nel 2001, quando la strategia di Lisbona adottata dall'Unione Europea fissava al 50% l'obiettivo del tasso di occupazione per la fascia di età 55-64 anni, il tasso italiano era fermo al 27,6%, più basso della media UE di oltre 10 punti percentuali. Solo nel 2016 l'Italia ha raggiunto il target del 50% e a fine 2021 il tasso è salito al 54,1%, 6 punti in meno della media Ue (dati.istat.it, ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained).

Come è avvenuto tutto ciò? Non dimenticando che tale risultato è stato raggiunto anche per effetto della spinta delle dinamiche demografiche (allungamento della speranza di vita e consistente riduzione delle nascite), va sottolineato che la strategia di Lisbona mirava al prolungamento della permanenza al lavoro non solo attraverso l'aumento dell'età pensionabile ma anche con l'introduzione di un insieme di misure per l'invecchiamento attivo (apprendimento permanente, incentivazioni, flessibilità nell'organizzazione del lavoro, misure di conciliazione, ruolo di mentore...). Al contrario, gli esperti concordano (Bozzao, 2022, Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, 2020) che in Italia la maggiore partecipazione sia stata raggiunta prevalentemente attraverso le riforme del sistema pensionistico (dalla Amato del 1992 alla Monti-Fornero del 2011), in assenza di interventi sistematici finalizzati a dare impulso all'invecchiamento attivo nei posti di lavoro (promozione del benessere psicofisico, impiego produttivo, incentivazione al part time...). A questo

proposito, sappiamo che con l'età crescono le esperienze lavorative e le competenze ma possono aumentare i deficit sensoriali e i tempi di reazione per effetto del naturale processo di invecchiamento, anche se ognuno invecchia in modo diverso. E i possibili cambiamenti delle capacità funzionali dovrebbero essere presi in considerazione, non solo per valorizzare il patrimonio umano e culturale del lavoratore, ma anche in un'ottica di prevenzione nella valutazione dei rischi.

Alla luce delle opportunità offerte dal nuovo contesto normativo introdotto dal PNRR, gli istituti di ricerca across concept e Ires Morosini hanno affiancato la CGIL di Bergamo nell'attività di interlocuzione con alcune aziende che operano nella bergamasca, finalizzata alla realizzazione di accordi di contrattazione aziendale decentrata anche sui temi del miglioramento della condizione di lavoro degli over55. Questo obiettivo è stato perseguito anche attraverso la realizzazione di una breve ricerca sul campo, che ha previsto l'invio di 120 questionari a un campione di addetti over55 e la realizzazione di due focus group con i rappresentanti delle aziende e del sindacato. L'indagine, giunta nella fase conclusiva, si rivela utile anche per comprendere quali speranze vengono riposte nelle misure messe a disposizione dal PNRR.

Dai primi risultati ottenuti è emerso che, raggiunti i 50 - 55 anni, un lavoratore si trova ad affrontare un momento delicato del proprio percorso professionale, a prescindere dal fatto che possa perdere o meno la propria occupazione. Durante i focus group, pur ammettendo di non aver adeguate conoscenze circa l'influenza del fattore età sulla capacità di lavoro, la maggior parte dei partecipanti ritiene che le non adeguate opportunità di aggiornamento e formazione, i pregiudizi nei confronti dei lavoratori anziani e le rigidità nell'organizzazione del lavoro sono i principali ostacoli al mantenimento della motivazione e di un livello di produttività adeguato da parte del lavoratore senior. Secondo l'opinione dei sindacalisti, specie con riferimento agli addetti alla produzione e alle piccole imprese, spesso le soluzioni aziendali che riguardano gli orari, gli spazi, le mansioni e i carichi di lavoro sono inserite nella logica del permanente e risultano quasi impermeabili ai cambiamenti psicofisici che si verificano con il crescere dell'età. Poco utilizzate sono anche le soluzioni ambientali ispirate all'ergonomia, che studia l'adattamento delle condizioni di lavoro alle capacità e alle caratteristiche del lavoratore. Sebbene, almeno per quanto riguarda i singoli casi problematici, l'intervento della "Valutazione dei rischi" prescritto ai datori di lavoro dal decreto legislativo 81/2008 consenta, attraverso l'esame del medico competente, di adeguare quanto più possibile il lavoro alle caratteristiche individuali, si reputa che molte aziende continuino a considerare la pianificazione del personale in termini di interventi puntuali, anziché di strategia di medio-lungo periodo. Queste ultime dovrebbero essere finalizzate all'adozione di misure preventive ed organizzative, modulate sulle caratteristiche fisiche e psicologiche dei lavoratori.

Secondo l'opinione prevalente degli imprenditori contattati la sfida più grande che comporta l'*ageing* dei lavoratori in produzione è la motivazione, seguita dal mantenere alta la produttività ("si fa fatica a lavorare a tempo pieno con lo stesso livello di produttività", "per chi non ha competenze di base adeguate è quasi impossibile seguire il passo della digitalizzazione") e dai carichi di lavoro ("non è facile coniugare età con turni di lavoro e carichi correlati").

Allo stesso tempo, durante gli incontri è stata riportata l'esperienza realizzata in alcune medie e grandi aziende che operano nella bergamasca e in Lombardia, le quali anche attraverso la contrattazione sindacale (tra queste, Bricocenter srl, Capgemini Italia, Gruppo Sapio) hanno introdotto pratiche innovative nella gestione della forza lavoro anziana, ad esempio valorizzando l'esperienza di questi lavoratori con iniziative di cosiddetta staffetta generazionale, puntando sull'introduzione del ruolo di mentore, individuando azioni di rafforzamento delle competenze di base e agevolando il turn over con misure non traumatiche di cessazione dei rapporti. Inoltre, nel 2017 Confindustria di Bergamo, a fronte della crescente presenza dei lavoratori anziani in azienda, ha caldeggiato, attraverso l'emanazione di "linee guida aziendali", l'adozione nelle imprese di tre soluzioni: la concessione del part-time, la variazione di mansioni e interventi specifici di formazione continua. Si è tuttavia osservato come le politiche adottate a livello aziendale - ancora insufficienti anche per quanto riguarda il numero delle esperienze virtuose rilevate - non bastino ad affrontare con speranze di successo questa sfida, ma è necessario che nel nostro

Paese “le politiche attive per il lavoro e previdenziali si mettano al passo con l’obiettivo europeo dell’invecchiamento attivo”. In particolare, secondo i rappresentanti aziendali è necessario che il decisore politico promuova l’intensificazione delle azioni di formazione continua nelle aziende attraverso più consistenti finanziamenti, la semplificazione delle procedure e rendendo strutturale e con maggiore copertura il Fondo nuove competenze. Si tratta di un nuovo strumento, cofinanziato dal Fondo sociale europeo e nato per contrastare gli effetti economici dell’epidemia Covid-19, che permette alle imprese di adeguare le competenze dei lavoratori, destinando parte dell’orario alla formazione.

Relativamente alle misure di transizione al pensionamento, in linea generale le parti sociali concordano sulla necessità che il legislatore introduca maggiore flessibilità per la definizione della data di uscita del lavoratore. Molto caldeggiata è la soluzione del part time a parità di contribuzione, sulla base del fatto che numerosi lavoratori giunti alla fase conclusiva della carriera opterebbero volentieri per la riduzione dell’orario lavorativo rinunciando a una parte del salario ma non alla contribuzione pensionistica. Le Associazioni di categoria mostrano interesse a questa proposta, a patto però che lo sforzo finanziario necessario ad attivare la misura ricada anche sulle risorse pubbliche. In cambio della trasformazione dei rapporti di lavoro in part time il sindacato chiede alle aziende di assumere giovani, per mantenere il saldo occupazionale in positivo.

L’indagine si è poi rivolta direttamente a un campione di lavoratori. Le elaborazioni statistiche dei questionari somministrati non sono state ancora completate, ma dai primi risultati emerge come la maggioranza degli intervistati esprima il desiderio di andare in pensione il prima possibile, con particolare riferimento a chi svolge un lavoro fisico, ripetitivo o pagato poco, oppure è impiegato in un’azienda che fornisce prospettive di lavoro incerte. Questo orientamento sembra riguardare anche molte donne senior, per le quali le difficoltà nel conciliare i tempi di vita e di lavoro e la retribuzione spesso non adeguata costituiscono nei fatti un forte incentivo a lasciare il lavoro precocemente. Chi invece desidera andare in pensione il più tardi possibile oppure non ha problemi ad attenersi alle regole vigenti per il pensionamento, spesso dichiara di svolgere un’attività lavorativa soddisfacente o di possedere un’elevata qualifica professionale. I risultati definitivi daranno conto di come le risposte fornite al questionario sono state influenzate dalle variabili che attengono alla sfera personale, e tra queste: l’istruzione, la situazione economica e le necessità familiari.

Per quanto riguarda le prospettive d’intervento, la maggior parte dei partecipanti ai focus group ritiene che, al fine di accrescere la probabilità di avere personale over 55 motivato e preparato, è necessario che si investa di più sul progettare un’organizzazione del lavoro flessibile – cioè in grado di adattarsi ai cambiamenti della capacità di lavoro – e sul potenziamento della formazione. Circa quest’ultimo tema, da un lato si sottolinea la necessità di innovare l’intervento formativo in azienda, valorizzando il know how del lavoratore senior (cioè le cosiddette abilità cristallizzate) e favorendo la diffusione del trasferimento di conoscenze imperniato sul dialogo intergenerazionale; dall’altro, i rappresentanti del sindacato sollecitano la rapida attuazione del “Piano strategico nazionale per lo sviluppo delle competenze della popolazione adulta” approvato in Conferenza Unificata nel 2021, per rafforzare l’apprendimento permanente e consentire a una parte consistente della popolazione adulta di colmare i deficit di competenze di base e di basse qualificazioni e recuperare, così, competitività nel mercato del lavoro. Infine, si auspica che le misure previste dal PNNR possano apportare un contributo efficace alla motivazione al lavoro e all’aumento dell’occupabilità di questi lavoratori.