

Parere del Comitato economico e sociale europeo sul tema la situazione dei lavoratori anziani di fronte alle trasformazioni industriali: assicurare il sostegno e gestire la diversità d'età nei settori e nelle imprese (parere d'iniziativa)

(2009/C 228/04)

Il Comitato economico e sociale europeo, in data 17 gennaio 2008, ha deciso, conformemente al disposto dell'articolo 29, paragrafo 2, del proprio Regolamento interno, di elaborare un parere di iniziativa sul tema:

«La situazione dei lavoratori anziani di fronte alle trasformazioni industriali: assicurare il sostegno e gestire la diversità d'età nei settori e nelle imprese.»

La sezione specializzata Occupazione, affari sociali, cittadinanza, incaricata di preparare i lavori del Comitato in materia, ha formulato il proprio parere in data 10 marzo 2009, sulla base del progetto predisposto dal relatore KRZAKLEWSKI.

Il Comitato economico e sociale europeo, in data 24/25 marzo 2009, nel corso della 452a sessione plenaria, ha adottato il seguente parere con 159 voti favorevoli, 8 voti contrari e 8 astensioni.

1. Conclusioni e raccomandazioni

1.1 Il Comitato economico e sociale europeo ritiene che la questione dell'occupazione nell'Unione europea vada considerata globalmente, in quanto riguarda tutte le fasce di età, in particolare nella crisi attuale.

1.2 Il Comitato invita la Commissione a occuparsi specificamente della questione delle persone in avanzata età lavorativa sul mercato del lavoro (i cosiddetti senior), e le rammenta la necessità di migliorare e rafforzare l'applicazione delle disposizioni concernenti l'età previste dalla direttiva 2000/78/CE sulla parità di trattamento in materia di occupazione, elaborando a livello europeo un programma e un quadro di sostegno a una politica occupazionale per i senior.

1.2.1 Tale documento dovrebbe includere una raccolta di buone prassi la cui applicazione contribuisca a mantenere o far entrare e nel mercato del lavoro le persone di 50 anni e più, e in particolare quelle prossime all'età legale del pensionamento. Occorre sensibilizzare gli imprenditori, i lavoratori a partire dalla metà della loro carriera professionale, i gruppi di senior e praticamente tutta la società riguardo alle opportunità e ai vantaggi connessi con la presenza dei senior sul mercato del lavoro.

1.2.1.1 Tutte le azioni riguardanti i senior devono essere intraprese mantenendo nel contempo tutte le misure intese a favorire l'occupazione, in particolare quella delle giovani generazioni che si affacciano sul mercato del lavoro.

1.2.2 Il Comitato ritiene che, allo scopo di creare principi e un quadro comuni a livello dell'UE sulla questione dei senior sul

mercato del lavoro, si dovrebbe utilizzare il metodo aperto di coordinamento. Questo è particolarmente importante nell'attuale clima economico caratterizzato da una crescente perdita di posti di lavoro, dato che in una situazione di crisi i lavoratori anziani possono essere discriminati più per motivi di età che di capacità professionale.

1.3 I modelli e gli approcci proposti dal Comitato in questo parere sono incentrati sulla categoria dei lavoratori anziani, i quali rischiano di essere esclusi dal mercato del lavoro, nonché su quella dei lavoratori che, pur avendo raggiunto (o essendo prossimi a raggiungere) l'età richiesta per andare in pensione ordinaria o anticipata, desiderano continuare a lavorare.

1.4 Date le notevoli divergenze tra i tassi di occupazione dei senior nei vari Stati membri dell'UE, questi ultimi dovrebbero elaborare e sviluppare - o, se esistono già, rivedere periodicamente e approfondire - dei «quadri nazionali di sostegno all'occupazione dei senior» che prevedano una combinazione delle seguenti misure a favore dei lavoratori anziani:

— sostegno all'invecchiamento attivo,

— introduzione, nelle politiche degli Stati membri, di incentivi finanziari sia per i lavoratori anziani che per le imprese che li occupano, allo scopo di mantenere tali persone sul mercato del lavoro,

— miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro (in particolare fisico),

— applicazione nel mercato del lavoro di soluzioni istituzionali che incidano sulla sua adattabilità per quanto concerne l'occupazione di lavoratori anziani.

1.5 Il Comitato constata con preoccupazione che, malgrado il progressivo aumento del tasso di occupazione dei senior, in quasi tutti gli Stati membri dell'UE solo una piccola percentuale delle società e delle imprese riserva alla problematica relativa a queste persone un posto importante nella propria politica. Occorre quindi comprendere al più presto quali sono i motivi per cui le imprese non si sforzano di introdurre buone prassi in materia di occupazione dei senior, quando tutte le analisi mostrano che si tratta di una soluzione vantaggiosa caldeggiata dai governi di diversi Stati membri.

1.5.1 Una condizione fondamentale per l'occupazione dei senior è garantire condizioni tali per cui il prolungamento del contratto di lavoro sia economicamente vantaggioso per entrambe le parti: datore di lavoro e lavoratore. Un approccio di questo tipo dovrebbe basarsi su un «bilancio esteso» (ovverosia un'ampia analisi costi benefici) che tenga conto dei seguenti fattori:

- il sistema salariale e pensionistico degli Stati membri,
- le condizioni di occupazione dei senior sia dal punto di vista dei lavoratori che da quello dei datori di lavoro,
- i sistemi di formazione lungo tutto l'arco della vita (compresa la formazione professionale continua) per i lavoratori ultracinquantenni e perfino ultraquarantacinquenni.

1.5.2 Il Comitato ritiene che, dal punto di vista del datore di lavoro, la questione decisiva per l'occupazione di lavoratori anziani riguardi il modo in cui mettere a frutto l'esperienza e le competenze dei senior.

1.6 Il Comitato invita le istituzioni europee, i governi degli Stati membri e le parti sociali a diffondere presso le imprese e i lavoratori un'idea di gestione improntata alla diversificazione delle età dei lavoratori, quale forma efficace di gestione della produttività e risposta adeguata alle difficoltà esistenti sul mercato del lavoro europeo.

1.7 Il Comitato vorrebbe porre l'accento sulla necessità di una posizione attiva delle istituzioni europee e degli Stati membri nei confronti della questione della gestione dell'età.

1.7.1 Il Comitato ritiene che la formazione alla gestione dell'età dovrebbe essere introdotta nei corsi di formazione per

dirigenti, nonché costituire una materia nei programmi degli studi di gestione, e che in tale formazione vadano discusse e approfondite questioni quali:

- il mantenimento della motivazione e della creatività fra i lavoratori anziani,
- l'adeguamento del ritmo di lavoro in modo da evitare di arrivare nel corso degli anni ad una situazione di *burn-out*,
- l'instaurazione di rapporti di lavoro fra lavoratori di diversi gruppi d'età.

1.7.2 Il Comitato sottolinea che, per l'aumento del tasso di occupazione dei senior, rivestono un'importanza fondamentale l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e le azioni di formazione generale e professionale, che contribuiscono in maniera inequivocabile a migliorare il livello di istruzione dei lavoratori anziani.

1.8 Considerata la notevole disparità esistente fra il tasso di occupazione maschile e quello femminile nella fascia d'età compresa fra i 55 e i 64 anni, il Comitato ritiene essenziale che gli Stati membri e la Commissione intraprendano azioni volte ad integrare gli approcci attuali in materia di occupazione delle donne over 55, aggiungendovi elementi nuovi e avendo il coraggio di elaborare modelli non ancora in uso.

1.8.1 L'aumento del tasso di occupazione delle donne ultracinquantenni può essere cruciale per il conseguimento degli obiettivi occupazionali fissati dalla strategia di Lisbona.

1.8.2 Il Comitato chiede alla Commissione di condurre, in collaborazione con le agenzie dell'Unione europea, studi intesi a verificare se il ridotto tasso di occupazione delle donne ultracinquantenni configuri o meno una prassi discriminatoria sul mercato del lavoro.

1.9 Il Comitato richiama l'attenzione sul fatto che uno dei freni principali all'aumento dell'occupazione dei lavoratori anziani è costituito dall'esclusione digitale. Per lottare efficacemente contro questo fenomeno, occorre stabilire un legame quanto più stretto possibile tra la formazione continua degli ultracinquantenni e la loro formazione all'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (TIC). Perché i senior vincano la paura di utilizzare le TIC, è opportuno che la prima fase della loro formazione in materia si svolga in seno a gruppi di lavoratori anziani omogenei per età e per competenze.

1.9.1 Allo stesso tempo il Comitato ritiene che la creazione delle condizioni necessarie per completare le competenze di base degli ultracinquantenni in materia di tecniche e tecnologie nuove dovrebbe essere compito degli Stati membri, con la partecipazione attiva di autorità nazionali e locali, parti sociali e istituti di istruzione.

1.9.2 L'assolvimento di tale compito comporta necessariamente un'analisi precisa delle qualifiche di base attualmente richieste per poter operare nella società dell'informazione, in modo da poter definire con gli Stati membri, se del caso, modalità e strumenti per completarla.

1.10 Il Comitato vorrebbe in particolar modo richiamare l'attenzione sul fatto che le soluzioni volte a consentire ai senior di essere attivi sul mercato del lavoro necessitano di azioni sistematiche e complesse, ma anche di un approccio individualizzato che tenga conto della specificità delle singole situazioni e delle singole persone.

1.10.1 Un approccio siffatto richiede strumenti che consentano di prevedere e di anticipare sia le trasformazioni industriali e tecnologiche che i fabbisogni formativi, nonché l'evoluzione della società. In questo campo un ruolo particolare dovrebbero svolgerlo gli **osservatori del mercato del lavoro, delle competenze e delle trasformazioni sociali**, nonché i sistemi di statistica (e di informazione) degli Stati membri e dell'UE.

1.10.2 Il Comitato chiede dunque alla Commissione di condurre con maggiore frequenza di quanto non sia stato fatto finora studi statistici sull'occupazione degli ultracinquantenni, considerate l'importanza e la delicatezza particolari di questa materia. Ciò è ancora più necessario in una congiuntura di crisi. I lavoratori anziani sono tra i più minacciati dai piani di riduzione del personale e di ristrutturazione già in corso e da quelli futuri.

2. Introduzione

2.1 Per far fronte alla futura penuria di manodopera derivante dalle evoluzioni demografiche, nel marzo 2001 l'Unione europea si era prefissa l'obiettivo di raggiungere entro il 2010 un tasso di occupazione del 50 % tra le persone di età compresa tra i 55 e i 64 anni. Dalle prime valutazioni emerge che il conseguimento di tale obiettivo entro il termine stabilito si prospetta molto problematico.

2.2 Sia in pareri su documenti della Commissione o del Consiglio ⁽¹⁾ che in pareri esplorativi ⁽²⁾, il Comitato ha affrontato in modo approfondito le seguenti questioni:

⁽¹⁾ Pareri in merito alle comunicazioni della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni *Aumentare il tasso d'occupazione dei lavoratori anziani e differire l'uscita dal mercato del lavoro* (GU C 157 del 28.6.2005, pag. 120; relatore: DANTIN), *Promuovere la solidarietà fra le generazioni* (GU C 120 del 16.5.2008, pag. 66; relatore: JAHIER) e *Piano d'azione in materia di educazione degli adulti - È sempre il momento di imparare* (GU C 204 del 9.8.2008, pag. 89; relatrice: HEINISCH; correlatori: LE NOUAIL-MARLIÈRE e RODRÍGUEZ GARCÍA CARO).

⁽²⁾ Pareri esplorativi sui temi *Qualità della vita professionale, produttività e occupazione di fronte alla globalizzazione e alle sfide demografiche* (GU C 318 del 23.12.2006, pag. 157; relatrice: ENGEL-KEFER) e *Il ruolo delle parti sociali nella conciliazione della vita professionale, familiare e privata* (GU C 256 del 27.10.2007, pag. 102; relatore: CLEVER).

- i dati statistici sui lavoratori anziani e le conseguenze che ne derivano per l'UE,
- la necessità e le motivazioni di un approccio positivo nei confronti dei lavoratori senior,
- l'influenza dei sistemi di prepensionamento sul livello occupazionale delle persone anziane,
- le cause della drastica diminuzione del loro tasso di occupazione prima del 2000,
- gli approcci previsti e adottati al fine di accrescere il loro tasso di occupazione e ritardare la loro uscita dal mercato del lavoro, in particolare offrendo loro la possibilità di entrare in un sistema di flessicurezza,
- la loro partecipazione alle iniziative di formazione e perfezionamento professionali,
- la conciliazione della loro vita professionale, familiare e personale, nonché la promozione della solidarietà tra generazioni,
- la qualità della loro vita professionale, della loro produttività e della loro occupazione nel contesto della globalizzazione e dei cambiamenti demografici.

2.3 Se si vuol migliorare il tasso di occupazione dei senior, è assolutamente necessario elaborare, diffondere e attuare politiche e modelli di intervento centrati sulla soluzione dei problemi dei lavoratori dinanzi all'invecchiamento e alle trasformazioni industriali. Uno degli approcci di cui questo parere tratta più ampiamente consiste nel gestire tali cambiamenti operando una diversificazione delle fasce di età, delle iniziative di formazione e delle competenze, a sostegno dei lavoratori di ogni età.

2.4 Gli approcci e i modelli proposti nel presente parere di iniziativa si concentrano, in linea con il tema del parere, sulla popolazione dei lavoratori anziani che rischiano di essere esclusi dal mercato del lavoro in considerazione della loro età, dei processi di ristrutturazione, dei diversi cambiamenti economico-sociali e di quei lavoratori che hanno raggiunto l'età per andare in pensione o in pensione anticipata, ma desiderano continuare a lavorare. In questo momento occorre prestare un'attenzione particolare alla diversità d'età della forza lavoro, onde evitare la discriminazione nei confronti dei lavoratori anziani in un periodo di crisi economica e di tagli occupazionali.

2.4.1 Gli approcci discussi nel parere riguardano essenzialmente i senior disoccupati che desiderano rientrare nel mercato del lavoro e i pensionati che per diversi motivi desiderano riprendere a lavorare.

3. **Proposte basate sull'analisi dei dati statistici attualmente disponibili sulla situazione dei lavoratori anziani nell'UE**

3.1 Alla fine del 2005, nell'UE 22,2 milioni di persone tra i 55 e i 64 anni risultavano occupate, mentre nella stessa fascia di età 1,6 milioni di persone risultavano ufficialmente disoccupate e altri 28,5 milioni non esercitavano alcuna attività lavorativa. L'aumento della partecipazione dei senior al mercato del lavoro figura tra gli obiettivi della strategia di Lisbona.

3.2 Nell'UE-25 il tasso di occupazione dei senior, che nel 2000 era pari al 36,6 %, è salito al 42,5 % nel 2005 (cfr. il grafico che figura all'allegato 1). L'aumento ha interessato tutti gli Stati membri dell'UE-25 ad eccezione della Polonia e del Portogallo. Sempre nel 2005, il tasso di occupazione delle persone di età compresa fra i 55 e i 64 anni ha raggiunto o addirittura superato l'obiettivo fissato per il 2010 in Svezia, Danimarca, Regno Unito, Estonia, Finlandia e Irlanda.

3.3 Nel 2005 nell'UE-25 il tasso di occupazione dei senior era del 51,8 % per gli uomini, mentre per le donne era pari al 33,7 %. Tuttavia, nel periodo 2000-2005, tale tasso è aumentato più rapidamente per le seconde (+ 6,8 %) che per i primi (+ 4,9 %).

3.4 La categoria delle persone di età compresa tra i 56 e i 64 anni non è omogenea dal punto di vista della loro situazione sul mercato del lavoro. I dati della tabella di cui all'allegato 2 mostrano infatti notevoli disparità tra i dati relativi alla fascia di età 55-59 anni e quelli relativi alla fascia di età 60-64 anni per quanto concerne il tasso di occupazione, che nel 2005 era rispettivamente del 55,3 % e del 26,7 %. Per gli uomini come per le donne, il «divario» in termini di tasso di occupazione tra la fascia dei 55-59enni e quella dei 60-64enni, nella fattispecie addirittura del 28,6 %, era nettamente più elevato di quello tra le fasce dei 50-54enni e dei 55-59enni, pari al 17 %.

3.5 In termini di occupazione dei senior è la Svezia a far registrare il tasso più elevato sia nella fascia dei 55-59enni che in quella dei 60-64enni, con percentuali rispettivamente del 79,4 % e del 56,9 %, mentre in coda alla classifica si trovano la Polonia per i 55-59enni (con il 32,1 %) e il Lussemburgo per i 60-64enni (con il 12,6 %).

3.6 L'analisi dei dati riportati nell'allegato 2, relativi al tasso di occupazione dei senior ripartite per livello di istruzione, evidenzia che, per le donne come per gli uomini, tra chi possiede un livello superiore di istruzione, la percentuale degli occupati è

molto maggiore di quella che si registra tra le persone meno istruite. Nell'UE-25, tra i senior con il livello di istruzione più basso - su una scala di tre livelli - solo il 30,8 % ha un lavoro, mentre tra quelli con il livello di istruzione più elevato dei tre risulta occupato il 61,8 %.

3.7 L'analisi effettuata dal Cedefop sui risultati della più recente indagine europea sulla formazione professionale continua ⁽¹⁾ mostra che, praticamente in tutti gli Stati membri, i lavoratori senior partecipano a questo tipo di formazione molto meno di quelli giovani: nel 2005 nell'UE-27 vi partecipava il 24 % dei lavoratori over 55, mentre tra quelli di età compresa tra i 25 e i 54 anni il tasso di partecipazione raggiungeva il 33 %. La scarsa partecipazione alle iniziative di formazione continua è ancor più evidente nel settore delle PMI: nelle piccole imprese, infatti, vi era impegnato solo il 13 % dei lavoratori senior (over 55). L'allegato III riporta dati specifici in materia.

3.8 Il ricorso al lavoro a tempo parziale è più frequente tra le persone di età compresa tra i 55 e i 64 anni che tra quelle di età compresa tra i 30 e i 49 anni (22,2 % contro 16,8 %). Tale forma di occupazione è inoltre nettamente più diffusa tra le donne tra i 55 e i 64 anni (39,5 %) che tra gli uomini della stessa fascia di età (10,3 %).

3.8.1 Se si passa a considerare il lavoro autonomo, si osserva che, in termini percentuali, anch'esso è svolto più frequentemente dai 55-64enni che dai 30-49enni (23 % contro 15,4 %). In questo caso, però, a differenza di quanto avviene per il lavoro a tempo parziale, gli uomini sono molto più numerosi delle donne.

3.8.2 Tenendo conto dell'impatto dei fattori fondamentali per l'occupazione dei senior, è stata effettuata un'analisi per gruppi (*cluster analysis*) ⁽²⁾, in cui si sono ripartiti gli Stati membri dell'UE in sei gruppi caratteristici corrispondenti ad altrettante aree geografico-culturali (Isole britanniche, Europa settentrionale, Baltico, Europa occidentale, Europa centrale, Mediterraneo) e si sono esaminati quindi gli approcci («sistemi») adottati in ciascun gruppo di Stati nei confronti di queste persone. A ciascuno di questi sistemi è stato ricondotto un insieme di fattori fondamentali che incidono sulla situazione del mercato del lavoro. I tre sistemi in questione sono i seguenti:

— I sistema - sostegno all'invecchiamento attivo,

— II sistema - incentivi finanziari a favore dei lavoratori anziani che escono dal mercato del lavoro,

— III sistema - strumenti generali del mercato del lavoro che incidono sulla sua adattabilità per quanto attiene all'occupazione dei lavoratori anziani.

⁽¹⁾ Eurostat, Indagine sulla formazione professionale continua (*Continuing Vocational Training Survey* -CVTS) 3.

⁽²⁾ Commissione europea, direzione generale Occupazione, affari sociali e pari opportunità, unità D1, *Active ageing and labour market trends for older workers* («Invecchiamento attivo e tendenze del mercato del lavoro per i lavoratori anziani»).

3.8.3 L'analisi per gruppi ha mostrato che il I sistema viene applicato largamente nei paesi nordici e in scarsa misura invece nei nuovi Stati membri dell'Europa centrale, nei paesi baltici e in quelli mediterranei. Il II sistema è largamente applicato nei paesi (continentali) dell'Europa occidentale e in quelli mediterranei, mentre nelle isole britanniche si fa ampio uso del I sistema e un uso limitato del III.

4. Politiche e modelli d'intervento incentrati sulla soluzione dei problemi dei lavoratori anziani dovuti all'età

Mantenere i lavoratori senior sul mercato del lavoro

4.1 Le politiche e i modelli d'intervento esposti in questa sezione si rivolgono ai lavoratori over 50 (o anche over 45) che, nelle PMI, nelle grandi imprese o nel settore dei servizi, rischiano di perdere il lavoro:

- a causa della ristrutturazione o della scarsa competitività delle loro imprese, o anche a causa delle trasformazioni del mercato globale del lavoro e dei servizi,
- a causa del loro stato di salute o della necessità di occuparsi di terzi,
- a causa della mancanza delle qualifiche e delle competenze richieste per utilizzare le tecnologie moderne, segnatamente le TIC,
- a causa del fatto che hanno l'intima convinzione di essere privi delle necessarie capacità di adattamento, le più importanti delle quali sono la motivazione e l'attitudine all'apprendimento.

4.2 Per riuscire a mantenere efficacemente i lavoratori senior sul mercato del lavoro, è di cruciale importanza creare, nel sistema di gestione di un'impresa, **un meccanismo di anticipazione, basato fra l'altro sul ricorso sistematico a una valutazione fin dalla metà della carriera professionale, per evitare che un lavoratore entri in una situazione di rischio**. Questo approccio va favorito con una politica pubblica che consenta ai senior di conservare la loro occupazione, prolungando così la loro carriera, o di riprendere l'attività lavorativa.

4.2.1 Per **individuare il momento e la situazione in cui intervenire**, uno strumento importante di sostegno ai lavoratori senior consiste nell'estendere o introdurre nelle imprese il ricorso periodico a meccanismi di anticipazione, nonché nel far partecipare il maggior numero possibile di lavoratori ai bilanci delle competenze. Un approccio di questo tipo comporta necessariamente dei costi, che possono essere coperti dalle stesse

imprese e dai fondi di sostegno comunitari (in particolare dal Fondo sociale europeo), nonché con altre risorse pubbliche.

4.2.1.1 Il **bilancio delle competenze** è una procedura di convalida della formazione, formale e non, acquisita dai lavoratori. Ogni certo numero di anni, ciascun lavoratore dovrebbe aver diritto ad un'analisi delle proprie competenze, effettuata mediante un colloquio, dei test e con l'ausilio di esperti in orientamento di carriera, mentre la convalida della formazione acquisita mediante l'esperienza potrebbe essere affidata a una rete nazionale di centri pubblici e **costituire una base per l'ulteriore sviluppo della carriera del lavoratore**.

4.2.1.2 Quanto all'inventario delle abilità, esso deve essere realizzato da una società di consulenza indipendente. Se il livello delle competenze del lavoratore risulta inconciliabile con le possibilità offerte sul mercato del lavoro per lo stesso livello di retribuzione, l'impresa è tenuta a pagare e organizzare le iniziative di formazione necessarie affinché il lavoratore colmi le lacune evidenziate nelle sue competenze, nonché a sostenere i costi dei programmi di riqualificazione, mentre il lavoratore, da parte sua, ha l'obbligo di partecipare alle iniziative di formazione e di completare il programma di formazione.

4.3 Se vuol trattenere i propri dipendenti, è importante che l'impresa definisca al suo interno dei nuovi profili professionali per i lavoratori senior, come ad esempio quello di **mentore**, di **coach** ⁽¹⁾ (perlopiù nel settore della selezione del personale) o di **tutor** ⁽²⁾, allo scopo di garantire la continuità aziendale e il valore dell'impresa attraverso l'insegnamento e la trasmissione ai neoassunti e ai lavoratori più giovani di diverse forme del suo capitale.

4.4 Una politica di fondamentale importanza per trattenere i lavoratori anziani nell'impresa è rappresentata dalla **flessibilità dell'approccio** adottato in materia di orario di lavoro nonché dei pacchetti di misure compensative. Alla domanda di un «giusto mix» di lavoro e ferie si risponde offrendo orari di lavoro flessibili, la possibilità di lavorare a tempo parziale e programmi di cessazione graduale dell'attività lavorativa. È possibile anche modulare in modo diverso la struttura del binomio salario-contributi e la ripartizione delle quote di questi ultimi. Un altro sistema ormai sperimentato per trattenere i lavoratori consiste nel ridurre l'orario settimanale di lavoro o nel dar loro la possibilità di optare per una compensazione sotto forma di ferie supplementari.

4.5 La questione del trattenimento nelle aziende dei lavoratori anziani si pone frequentemente in una situazione in cui il lavoratore deve scegliere fra avvalersi del diritto di andare in pensione anticipatamente o restare sul mercato del lavoro.

⁽¹⁾ Il termine **mentoring** designa un modo di assistere gli altri avvalendosi della propria esperienza di vita (professionale). Il **coaching** è una nozione più ampia, che può comprendere la funzione di *mentor* ma va al di là di essa: il *coach* (o *trainer*) si concentra infatti sul processo di apprendimento del cliente e mira a fargli raggiungere degli obiettivi concreti.

⁽²⁾ L'essenza del **tutoraggio** (*shadowing*) consiste nel far seguire professionalmente i lavoratori più giovani, e in particolare i neoassunti, da lavoratori di almeno 50 anni di età. Tale metodo è particolarmente indicato per istruire i lavoratori meno esperti riguardo a pratiche o fenomeni di cui altrimenti non percepirebbero altrettanto facilmente e rapidamente l'esistenza o la portata.

4.5.1 In questa situazione si dovrebbe utilizzare nei confronti del lavoratore una politica di incentivi positivi di tipo finanziario, sociale e organizzativo (per es. il passaggio ad un posto di lavoro meno faticoso che richieda nuove competenze da acquisire mediante formazione). Va infatti applicato il superiore principio della libertà di scegliere quanto restare sul mercato del lavoro, essendo questo uno dei pilastri della flessibilità.

4.5.2 Il CESE ritiene che per mancanza di un approccio conciliante e creativo verso coloro che hanno maturato il diritto a un pensionamento anticipato, troppo pochi lavoratori di questo tipo restano sul mercato del lavoro fino al raggiungimento della normale età pensionabile.

4.6 Cruciali per trattenere efficacemente i lavoratori, ma in grado di incidere anche sulla produttività, sono le **politiche di istruzione e di formazione. Non l'età, ma le abilità e le competenze dovrebbero determinare le opportunità del lavoratore sul mercato del lavoro!**

4.6.1 Fra le politiche educative e formative per trattenere sul mercato del lavoro i lavoratori ultracinquantenni le più importanti sono le seguenti:

- **azioni volte alla partecipazione e all'inserimento** dei lavoratori senior, grazie alle quali questi prendono parte a tutti i programmi di formazione offerti dall'impresa o alle formazioni svolte sul luogo di lavoro. Inoltre, ai lavoratori anziani dotati di qualifiche particolari viene offerta la possibilità di continuare a lavorare nell'impresa oltre l'età pensionabile,
- **corsi di richiamo e aggiornamento sulle tecnologie sul luogo di lavoro**, destinati ai lavoratori anziani che non hanno potuto partecipare a tempo debito alle iniziative di formazione riguardanti il processo di produzione e vi si sentono quindi meno coinvolti. Il quadro comune di azione delle parti sociali per il riconoscimento delle competenze e delle qualifiche, l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e l'educazione degli adulti offrono soluzioni in tal senso ⁽¹⁾,
- **corsi specifici di informatica (uso del computer e navigazione su Internet) per ultracinquantenni**, che consen-

tono a un maggior numero di lavoratori anziani, pensionati e rispettive organizzazioni di utilizzare le TIC. In questo percorso formativo è di cruciale importanza adattare i corsi alle esigenze delle persone di età avanzata, ad esempio utilizzando caratteri di formato più grande o il portale «Senior WEB».

L'assunzione dei lavoratori anziani, ovvero come attirarli nel mercato del lavoro e convincerli a restare in azienda

4.7 Questo approccio è caratterizzato dal fatto che sono le imprese stesse a dover trovare dei metodi efficaci per raggiungere gli anziani che non sono sul mercato del lavoro e convincerli a mettere da parte le diverse forme di attività cui si dedicano o a sospendere la pensione per rientrare nel mercato del lavoro.

4.8 In media un terzo dei pensionati ha difficoltà a vivere con i redditi di cui dispone ⁽²⁾. Un buon numero di questi potenziali lavoratori ha dovuto accettare una pensione più bassa e si è sentito scoraggiato di fronte all'impossibilità di trovare un lavoro, apparentemente dovuta alla sua età. Questi ex lavoratori «sfortunati» potrebbero essere ancora disposti ad aggiornare la loro formazione, ma si trovano da anni al di fuori del mercato del lavoro e hanno probabilmente rinunciato all'idea di un qualsiasi rientro in tale mercato.

4.8.1 È chiaro che occorre combattere le cause di questa situazione, in cui in media un terzo dei pensionati ha difficoltà a sopravvivere con il livello di reddito di cui dispone, realizzando un sistema pensionistico migliore, stabile e solidale, il cui finanziamento sia assicurato dall'impiego di tutte le risorse umane disponibili.

4.9 Fra i possibili candidati al rientro nel mercato del lavoro figurano altresì i pensionati i cui figli sono già usciti di casa e che improvvisamente si trovano ad avere fin troppo tempo libero e cercano un'occupazione e un reddito supplementari.

4.10 Di conseguenza è di capitale importanza rivolgersi a queste persone dapprima diffondendo tra loro le necessarie informazioni e poi contattandoli direttamente, spingendoli a prendere contatto con l'impresa interessata e coinvolgendoli in un'iniziativa di formazione continua o incoraggiandoli a seguire corsi o percorsi formativi organizzati allo scopo di attirare persone sul mercato del lavoro.

Per raggiungere questi obiettivi, sarà utile ricorrere ai seguenti strumenti:

- seminari informativi che vertano su questioni di interesse per le persone anziane,
- borse del lavoro e delle carriere professionali come i «caffè 50+» o le «centrali del lavoro» che si rivolgono a questa fascia di età,

⁽¹⁾ Cfr. i seguenti pareri del CESE: del 22 ottobre 2008, in merito alla *Proposta di raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio sull'istituzione del sistema europeo di crediti per l'istruzione e la formazione professionale (ECVET)* (CESE 1678/2008; relatrice: LE NOUAIL-MARLIÈRE, non ancora pubblicato nella GU); in merito alla *Proposta di raccomandazione del Parlamento europeo e del Consiglio sulla costituzione del Quadro europeo delle qualifiche e dei titoli per l'apprendimento permanente* (GU C 175 del 27.7.2007, pag. 74; relatore: RODRÍGUEZ GARCÍA-CARO); e in merito alla *Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni - Piano d'azione in materia di educazione degli adulti - È sempre il momento di imparare* (GU C 204 del 9.8.2008, pag. 89; relatrice: HEINISCH; correlatori: LE NOUAIL-MARLIÈRE e RODRÍGUEZ GARCÍA CARO).

⁽²⁾ B. McIntosh, *An employer's guide to older workers* («I lavoratori anziani - Guida per i datori di lavoro»).

- pubblicità nei luoghi frequentati da anziani e nei mezzi di informazione da essi preferiti. In tali iniziative occorrerà fare attenzione a non utilizzare un linguaggio che possa indisporsi i destinatari: così, anziché con termini come «di età avanzata» o «pensionato», ci si dovrà riferire a loro con termini come «maturo», «esperto» o «di provata esperienza»,
- istituzione nelle imprese di «gruppi di lavoro di lavoratori anziani» che forniscano orientamento e consigli riguardo ai modi di attrarre i senior con esperienza. Le imprese potrebbero anche organizzare presso di loro eventi ai quali invitare pensionati ed ex dipendenti e anche incoraggiare tali persone, mediante lettere personalizzate o contatti telefonici diretti, a rientrare in azienda.

4.11 Il successo nell'assunzione di lavoratori anziani dipenderà in larga misura dall'attività di una rete che colleghi PMI, amministrazioni pubbliche, parti sociali e altri soggetti interessati, non solo a livello di singoli comuni ma anche su scala regionale o nazionale, eventualmente estendendo questo strumento anche a partner di altri paesi.

4.11.1 I compiti più importanti di tale rete dovrebbero consistere nel modificare gli atteggiamenti collettivi nei confronti del necessario prolungamento delle carriere e nel creare le condizioni necessarie per convincere i lavoratori ultracinquantenni e le imprese della possibilità di «stare al passo con i cambiamenti».

4.11.2 Una rete di questo tipo potrà inoltre servire a sensibilizzare i datori di lavoro riguardo ai vantaggi derivanti dall'assunzione di lavoratori ultracinquantenni e a incidere sulle politiche nazionali per orientarle verso sistemi di assunzione che favoriscano tanto i lavoratori che scelgono di protrarre l'attività professionale quanto i datori di lavoro che adeguano il sistema di gestione del personale ai lavoratori anziani.

4.11.3 Allo stesso tempo, una rete siffatta potrebbe contribuire alla diffusione e allo sviluppo delle buone prassi nonché alla definizione delle competenze chiave.

5. La gestione attraverso la diversificazione: uno degli approcci metodologici da adottare per affrontare la questione dell'occupazione dei senior

5.1 Gli studi effettuati mostrano che, in materia di occupazione, introdurre un elemento di diversità in un gruppo di lavoratori può favorire l'assolvimento dei compiti affidati al gruppo stesso, dato che in tal modo esso si arricchisce di una gamma di informazioni, risorse e processi decisionali che ne migliorano le prestazioni.

5.1.1 Un tempo si riteneva che, diversificando la composizione delle squadre di lavoro dal punto di vista anagrafico o etnico, si potessero generare dei conflitti. Tali difficoltà sono però sormontabili se si fornisce ai lavoratori una formazione

che li sensibilizzi nei confronti di tali questioni e se li si incoraggia a lavorare in gruppi diversificati al fine di superare le loro prevenzioni.

5.2 Alcune note imprese europee sono giunte a elevare al rango di regola l'equazione **«gestire la diversità = gestire la produttività»**. La diversificazione della forza lavoro ha l'obiettivo di instaurare un meccanismo in cui ciascun lavoratore possa contribuire appieno all'organizzazione e al progresso dell'impresa grazie all'eccellenza delle sue prestazioni.

5.3 Valorizzando i diversi gradi di preparazione professionale e nel contempo attirando e trattenendo i lavoratori maggiormente qualificati, i programmi di diversificazione fanno delle pari opportunità uno degli elementi essenziali per la gestione delle risorse umane. È ormai opinione sempre più diffusa che le pratiche non discriminatorie di gestione della diversificazione rappresentino degli strumenti utili per migliorare l'efficienza e la produttività. Stabilire un nesso tra trattamento equo e produttività economica costituisce inoltre una delle priorità dell'Organizzazione mondiale del lavoro.

5.4 Se si analizzano i modelli e le politiche di sostegno ai lavoratori anziani descritti nella sezione 4, si può affermare che essi si sviluppano con successo in due direzioni: quella della gestione della diversificazione dell'età da un lato e quella della gestione della diversificazione delle capacità dall'altro. Al riguardo **va sottolineato che, in pratica, questo tipo di gestione della piramide delle età comincia già praticamente all'inizio del percorso professionale.**

5.5 Le imprese che ricorrono alla **gestione attraverso la diversificazione delle età** procedono all'assunzione di un certo numero di lavoratori anziani, o riorganizzano quelli già alle loro dipendenze, al duplice scopo di garantire un giusto equilibrio fra le età e di mitigare la penuria di dipendenti qualificati. L'obiettivo di questo tipo di gestione è arrivare ad avere il giusto mix di diverse fasce di età, qualifiche, culture e competenze.

5.6 Per attuare la **gestione attraverso la diversificazione delle competenze**, si procede riconoscendo e valorizzando i diversi bagagli professionali dei lavoratori anziani e ci si sforza di attirare e trattenere nell'impresa quelli dotati delle qualifiche migliori.

5.7 Il ricorso al sistema della diversificazione delle età presenta i seguenti **vantaggi**:

- un aumento del livello generale di qualificazione, nonché della capacità di innovazione, del personale,
- maggiori potenzialità per la carriera professionale dei lavoratori più giovani, data la presenza di lavoratori anziani ben retribuiti,

- un miglioramento della qualità e dell'organizzazione sia per i prodotti che per i servizi,
- il mantenimento nell'impresa di un livello adeguato di competenze e di un potenziale di sviluppo professionale, nonché la possibilità di riorganizzare i lavoratori all'interno.

5.8 Secondo le analisi della Fondazione di Dublino ⁽¹⁾, i **fattori da cui dipende la buona riuscita della gestione in base alle diverse età** nell'ambito di un'impresa sono i seguenti:

- la sensibilizzazione al fattore età,
- l'esistenza di un quadro adeguato per una politica nazionale di sostegno a questo tipo di gestione,
- l'oculattezza nella pianificazione e attuazione della gestione stessa,
- la collaborazione di tutte le parti interessate nel sensibilizzare i responsabili al fattore età,
- una valutazione e una stima dei costi e dei benefici.

6. Buone prassi utili per attuare e sviluppare nell'UE politiche e modelli di sostegno ai lavoratori anziani

Per sviluppare nell'UE dei modelli e delle politiche di sostegno ai lavoratori anziani ci si può basare sullo scambio e l'applicazione di buone prassi nei seguenti campi:

- l'impegno delle parti sociali nella negoziazione **di contratti collettivi di lavoro, da concludere a livello aziendale, settoriale o intersettoriale**, che prevedano misure riguardanti i **lavoratori anziani**; tali accordi possono assumere anche la forma di patti sociali, di clausole inserite nei regolamenti di lavoro o di altre convenzioni bilaterali o multilaterali,
- il coinvolgimento di tutte le parti interessate nell'elaborazione di normative nazionali (ed europee) che incoraggino

i lavoratori ultracinquantenni a restare sul mercato del lavoro e i loro datori di lavoro a trattenerli in azienda o a reclutare dei senior,

- la progettazione e l'avvio di sistemi o strutture in rete volte a **individuare la situazione e gli indicatori che caratterizzano nel complesso i lavoratori anziani**,
- **la gestione delle imprese** (o dei gruppi di imprese) **in base alla diversità, indirizzandosi a concrete fasce di età comprendenti i lavoratori anziani** (fra cui la gestione della diversità d'età e della diversità di competenze),
- **l'introduzione di modelli di sistemi di consulenza per i lavoratori ultracinquantenni e i loro datori di lavoro**, incentrate sullo sviluppo di moduli di valutazione dei bisogni in materia di competenze dei lavoratori per impresa, settore, regione o paese,
- l'applicazione di strumenti di **consulenza per i lavoratori**, in materia di **concezione di iniziative di formazione, corsi e altre attività di insegnamento e perfezionamento** specificamente rivolte ai senior,
- lo sviluppo di sistemi di **assistenza agli imprenditori e ai dirigenti d'impresa in merito agli strumenti per migliorare l'adattabilità, la competitività e la produttività delle imprese**, per quanto riguarda il cambiamento attraverso la gestione della diversità d'età o la gestione del capitale umano con l'ausilio di tecnologie informatiche,
- **la creazione e l'ampio utilizzo di strutture e sistemi in rete** (settoriali, territoriali, miste, di rappresentanti delle parti interessate, ecc.) **e di osservatori delle qualifiche e dei posti di lavoro** che seguano la questione dell'accesso dei senior al mercato del lavoro, tenuto conto delle loro competenze, e l'evoluzione delle ristrutturazioni. Il campo di osservazione di tali strutture può coprire diversi settori, enti locali o regioni (anche transfrontaliere).

Bruxelles, 25 marzo 2009

Il Presidente
del Comitato economico e sociale europeo
Mario SEPI

⁽¹⁾ Gerlinde Ziniel *Presentation of database on employment initiatives for an ageing workforce* (Presentazione della base dati sulle iniziative occupazionali concernenti i lavoratori anziani), Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro.