

## ***INVECCHIAMENTO E LAVORO: UN CONNUBIO POSSIBILE?***

di Filomena Racioppi e Alessandra De Rose

### *1. Introduzione: le sfide dell'invecchiamento demografico*

Il panorama demografico odierno è un'assoluta novità nella storia dell'uomo e si può riassumere con una sola parola: controllo. Controllo dei meccanismi di variazione quantitativa delle popolazioni, controllo sulle nascite, che ha portato – oggi nei paesi a sviluppo avanzato (PSA) e a breve nei paesi in via di sviluppo (PVS) – a famiglie nucleari di dimensioni estremamente ridotte, mettendo a rischio la sostituzione delle generazioni; controllo sulla morte, che – naturalmente soprattutto nei PSA – ha portato al raggiungimento di traguardi impensabili di longevità. Risultato di tutto questo è un inesorabile processo di invecchiamento al quale, magari in tempi diversi e con velocità diverse, tutte le popolazioni arrivano.

Certo, è ormai un quadro consolidato da diversi anni col quale abbiamo estrema familiarità, ma resta peculiare se ampliamo il nostro orizzonte di osservazione temporale e spaziale.

Al mondo ogni anno si aggiungono circa 78 milioni di individui, in Asia la crescita più accentuata, seguita immediatamente dall'Africa. L'Europa perde ogni anno circa 100.000 individui e questa cifra va aumentando. Il “peso” dell'Occidente (Europa più America del Nord) sulla popolazione mondiale si è ridotto dall'Ottocento ad oggi dal 30% al 18%.

In questo quadro si colloca l'Italia con una popolazione in leggero ma continuo declino, ancora abbastanza sostenuta dai flussi migratori, che già da qualche anno presenta una struttura “pesante”, in cui quasi 14 milioni di ultrasessantacinquenni convivono, al 1 gennaio 2020, con meno di 8 milioni di bambini e ragazzi di età inferiore ai 15 anni, generando un rapporto di invecchiamento di quasi due anziani per ciascun bambino. L'aspettativa di vita alle soglie dell'età anziana negli ultimi 40 anni ha guadagnato quasi sei anni e si prevede che ne guadagnerà altrettanti nei prossimi quaranta. L'età media della popolazione italiana raggiungerà e supererà i 50 anni entro il 2060.

All'inizio del secolo scorso le famiglie in Italia avevano una media di 4-5 figli che sono scesi a 3 negli anni '30 e '40, a 2 negli anni '60, fino al valore odierno che si aggira intorno a 1,3, con tutto il contributo delle donne immigrate, quindi decisamente al di sotto del livello di sostituzione.

Il processo di forte invecchiamento della popolazione può far sentire i suoi effetti più importanti su particolari gruppi di popolazione, in particolar modo sulla popolazione in età lavorativa.

La prolungata diminuzione delle nascite e quindi la mancata sostituzione delle generazioni, provoca una riduzione della popolazione attiva – dieci punti percentuali in meno sul totale della popolazione nell'arco dei prossimi 20 anni – , in età produttiva e riproduttiva, quindi con un effetto amplificatore sulla riduzione delle nascite (non solo si fanno meno figli ma nascono ancor meno bambini perché diminuiscono i potenziali genitori) e con un effetto disastroso su un sistema previdenziale come il nostro, basato sul patto tra le generazioni. Tale patto è ovviamente sostenibile solo se le generazioni che lavorano superano quelle ritirate dal lavoro.

Nel 1960 su 10 lavoratori ce n'erano circa 3 in pensione. Oggi questo rapporto tende pericolosamente all'unità.

Dunque aumentano gli anziani, aumentano i pensionati, i quali sono anche più longevi e le cui pensioni devono essere pagate da generazioni più esigue che dovranno lavorare di più per sostenere chi non lavora più e chi non lavora ancora.

Ma la popolazione in età attiva non solo si contrae. L'invecchiamento della popolazione si traduce da tempo in un altrettanto intenso invecchiamento della forza lavoro, provocando un forte squilibrio tra le fasce di età degli occupati, fenomeno che pone oggi diverse sfide a diversi livelli: la tenuta della struttura della popolazione lavorativa (gli equilibri tra le varie fasce di età), il sistema economico, il sistema previdenziale, la sostenibilità del *welfare* in genere, le politiche del lavoro e di popolazione, la posizione dell'Italia nel panorama internazionale.

L'invecchiamento pone un problema di sostenibilità economica e sociale, che oramai assume i connotati di una vera sfida.

Alcuni di questi aspetti saranno sviluppati in questo contributo.

## *2. I principali trend di popolazione e popolazione lavorativa in Italia e in Europa. Quali prospettive?*

In Tabella 1 possiamo leggere qualcosa della dinamica recente degli indicatori demografici e dei loro effetti sulla struttura.<sup>1</sup> Il lento ma persistente declino della popolazione è evidente, sia in termini assoluti (la popolazione ha perso oltre mezzo milione di individui negli ultimi sei anni) che in termini relativi, con un incremento medio annuo negativo pari a -1.9 per 1000 abitanti. Il prolungato declino di fecondità, che non mostra segni di recupero che portino il numero medio di figli per donna oltre 1.3, e la sopravvivenza oltre gli 80 anni per gli uomini e 85 per le donne sono alla base dei profondi cambiamenti strutturali della popolazione e del suo declino, solo parzialmente compensati dai flussi migratori: il saldo (sempre positivo negli ultimi decenni) diminuisce e non è omogeneo sul territorio, segno che il distacco tra ingressi e uscite va riducendosi. Ne risulta un'età media nella popolazione ben oltre 45 anni e il continuo incremento dell'indice di vecchiaia, oggi pari a 178.4 (al 1.1.2020), ad indicare un rapporto quasi di 1 a 2 tra bambini e anziani con più di 65 anni. Il rapporto di dipendenza di questi anziani (la proporzione degli ultrasessantacinquenni sulla popolazione attiva tra i 15 e 64 anni) è cresciuto di oltre 3 punti percentuali negli ultimi 6 anni.

La speranza di vita a 65 anni, dopo una crescita sostenuta negli ultimi decenni, si è attestata negli ultimi anni a 22.5 per le donne – di questi quasi la metà in buona salute – e oltre 19 anni per gli uomini, di cui più della metà in buona salute. Sostanzialmente, per entrambi i generi, a 65 anni, in media ce ne sono ancora circa 10 da vivere in buona salute. Tanti sono dunque gli anni da dover riorganizzare e sostenere mediamente per tutti, alla fine della vita lavorativa.

---

<sup>1</sup> Istat, *Indicatori demografici*, Statistica Report, Roma, Istat, 2020 e precedenti

Tab. 1. *Principali indicatori demografici. Italia, 2014-2020*

Indicatori	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Popolazione al 1.1.t (mln)	60.8	60.8	60.7	60.6	60.5	60.4	60.3
Incremento annuo (x 1000)	0.2	-2.1	-1.3	-1.8	-1.5	-1.9	--
Tasso di fecondità totale (numero medio di figli per donna)	1.37	1.35	1.34	1.32	1.32	1.29	--
Speranza di vita alla nascita	80.3	80.1	80.6	80.6	80.8	81	--
Speranza di vita alla nascita	85.0	84.6	85.0	84.9	85.2	85.3	--
Speranza di vita a 65 anni	18.8	18.9	19.1	19.0	19.3	19.3	--
Speranza di vita a 65 anni	22.2	22.2	22.3	22.2	22.5	22.5	--
Saldo migratorio (x 1000)	1.8	0.5	1.1	1.4	1.1	0.4	--
Età media della popolazione	44.2	44.4	44.7	44.9	45.2	45.4	45.7
Indice di vecchiaia (Pop. 65+/Pop.0-14) x100	154.1	157.7	161.4	165.3	168.7	173.1	178.4
Indice di dipendenza degli anziani (Pop.65+/Pop. 15- 64) x100	33.1	33.7	34.3	34.8	35.2	35.7	36.2

Fonte: elaborazioni proprie su dati Istat

Uno scenario nettamente diverso da quello di qualche decennio fa (solo negli anni '70 la speranza di vita alla nascita era circa 72 anni e quella a 60 anni intorno ai 16 anni) quando effettivamente l'età pensionabile rappresentava il raggiungimento del riposo dopo la vita lavorativa.

Oggi, nella maggior parte dei casi, si prospetta un nuovo inizio: di interessi, di opportunità, di consumi, di lavoro.

Negli ultimi due decenni la struttura della popolazione per grandi classi d'età, attraverso la quale possiamo osservare i trend di giovani, anziani e popolazione attiva, ha mostrato andamenti abbastanza uniformi, privi di oscillazioni, con una certa stabilità della fascia di età 0-14, che nel periodo perde un punto percentuale, una leggera ma costante diminuzione della fascia intermedia 15-64, che ne perde circa tre e un più deciso andamento al rialzo della quota degli anziani (65+) che dal 2002 è cresciuta quasi del 5%.

Il dettaglio sulla popolazione attiva in età 15-64, visibile in Tabella 2, mostra che essa si riduce, ma di questa rimane stabile la quota dei più giovani (15-29 anni) mentre aumenta quella degli adulti maturi (50-64 anni).

Tab. 2. *Invecchiamento della popolazione attiva*

Indicatori	2014	2018	2020
Popolazione in età attiva (15-64) mln	39320	38760	38478
Quota <i>Giovani</i> (Pop. 15-29/Pop. 15-64)	24%	24%	23.5%
Quota <i>Over 50</i> (Pop. 50-64/Pop. 15-64)	30.7%	33.5%	34.9%

Fonte: elaborazioni proprie su dati Istat

Rispetto al totale della popolazione, l'invecchiamento della forza lavoro appare più marcato: dal 2007 ad oggi gli over 55 aumentano di due punti percentuali nella popolazione ma di ben 9 punti percentuali nelle forze lavoro e praticamente raddoppiano per le donne (cfr. Tabella 3). Non si può dunque ascrivere l'invecchiamento sul lavoro esclusivamente all'invecchiamento nella popolazione totale. Molti sono i fattori che intervengono: i modelli di partecipazione, la crescente scolarizzazione e l'aumentata partecipazione delle donne al mercato del lavoro.<sup>2</sup> Inoltre, le trasformazioni della domanda di lavoro e i cambiamenti strutturali del sistema produttivo, come i cicli economici, hanno giocato un ruolo importante.

Tab. 3. *Composizione per età: popolazione versus forze lavoro. Italia, 2007-2020*

Anni	Femmine		Totale
% Popolazione 55-64/15-64			
2007	17.7	18.8	18.2
2020	21.4	22.8	22.1

Forze lavoro di età 55-64/ 15-64			
2007	11	8.7	10
2020	19.2	19.1	19.1

Fonte: elaborazioni proprie su dati Istat

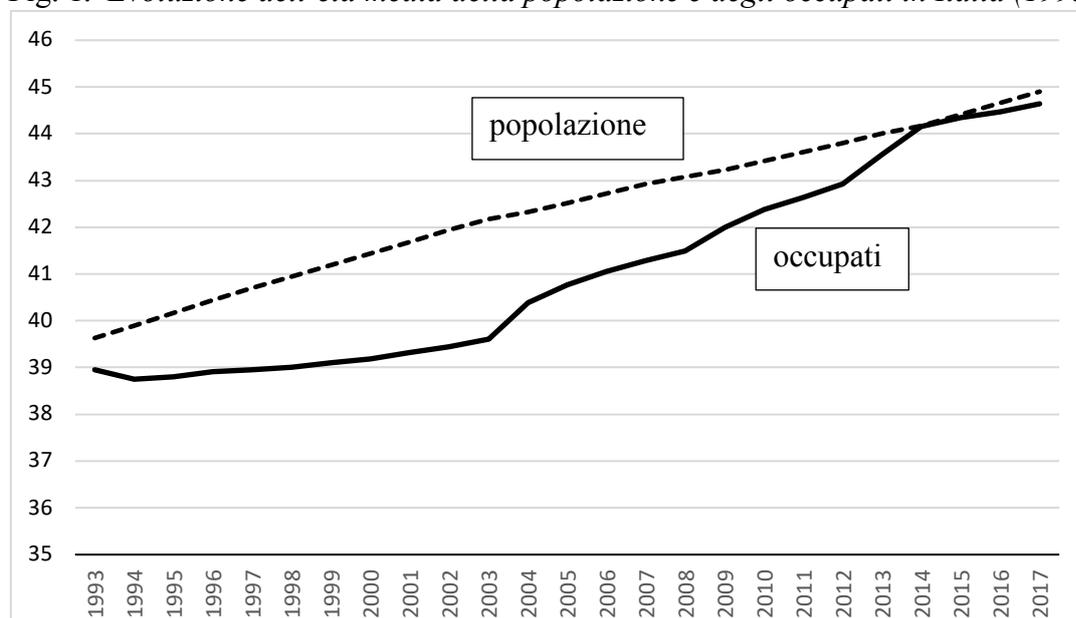
La dinamica recente è il risultato di diversi processi, come le riforme del sistema previdenziale che hanno rallentato i pensionamenti e la crisi economica che ha reso difficoltosi gli ingressi e la permanenza dei più giovani nel mercato del lavoro.

La Figura 1 mostra il trend dell'età media della popolazione e quella degli occupati in Italia dal 1993 al 2017. Come si può facilmente notare l'età media nella popolazione ha mantenuto un andamento regolare, con una crescita lineare e incrementi quasi costanti nel tempo, dovuti essenzialmente alle dinamiche demografiche. L'età media dei lavoratori ha invece subito una accelerazione a partire dal 2003, producendo un trend esponenziale e il raggiungimento dei valori nella popolazione totale in soli 10 anni (cfr. Fig. 1). Queste tendenze confermano la complessità delle relazioni tra fattori demografici e mercato del lavoro. Negli ultimi anni, la fine della crisi ha presumibilmente permesso a molti di rientrare nel mercato del lavoro e ciò ha prodotto un rallentamento delle differenze.

---

<sup>2</sup> Istat, *Il mercato del lavoro. Verso una lettura integrata*, Roma, Istat, 2017

Fig. 1. *Evoluzione dell'età media della popolazione e degli occupati in Italia (1993-2017)*



Fonte: A. De Rose, F. Racioppi, P. Checcucci, M. F. Arezzo, C. Polli, *The Workforce Aging and Challenges for Policy and for Business. The Case of Italy*, «Review of European Studies», 2019, 11, 4, pp. 60-69

L'invecchiamento dei lavoratori è un fenomeno che si va sempre più consolidando. In Italia il numero di occupati negli ultimi anni diminuisce tra i gruppi più giovani, fino a 44 anni, e aumenta dopo i 45 anni, in maniera più pronunciata rispetto al resto dei paesi europei.

Questo trend è molto evidente nel grafico in Figura 2, in cui è rappresentata la distribuzione dei lavoratori per età: nei tre anni considerati si nota lo spostamento a destra della curva e il massimo che si sposta dalle età più giovani – nel 1993 – a quelle più anziane – nel 2017.

Le recenti previsioni Istat<sup>3</sup> confermano le tendenze che abbiamo appena osservato, anche per gli anni a venire.

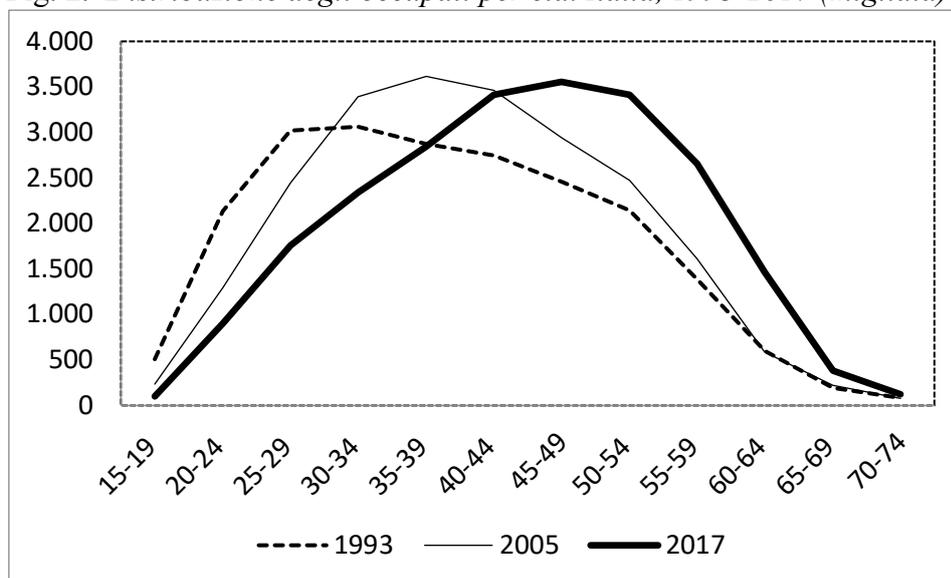
In base a queste previsioni la popolazione italiana dovrebbe scendere a 59 milioni nel 2045 e a 54.1 milioni nel 2065.

L'aspetto più rilevante dei trend demografici attuali è dunque la longevità. Per la speranza di vita – che è anche età media alla morte – dai livelli attuali (81 anni per gli uomini e oltre 85 per le donne nel 2019) sono previsti ulteriori guadagni di circa 6 anni entro il 2065, superando gli 86 anni per gli uomini e i 90 per le donne.

La quota di anni che ci si può aspettare ancora di vivere a 65 anni continuerebbe a crescere almeno fino al 2060, sia per le donne che per gli uomini, con una leggerissima decelerazione per questi ultimi.

<sup>3</sup> Istat, *Il futuro demografico del paese*, Statistica Report, 3 maggio 2018

Fig. 2. *Distribuzione degli occupati per età. Italia, 1993-2017 (migliaia)*



Fonte: A. De Rose, F. Racioppi, P. Checucci, M. F. Arezzo, C. Polli, *The Workforce Aging and Challenges for Policy and for Business. The Case of Italy*, «Review of European Studies», 2019, 11, 4, pp. 60-69

Le nascite nei prossimi anni saranno sempre meno rispetto ai decessi anche se si prevede un rialzo della fecondità fino a 1.59 figli per donna nel 2065. Intorno al 2060 si avrà il picco dei decessi, che dovrebbero arrivare a oltre 850000. L'età media dovrebbe salire a 50 anni.

Nei prossimi anni le generazioni del *baby boom* (1961-1976) transiteranno tra la seconda parte dell'età attiva (39-64) e l'età anziana (65+).

Nel quinquennio 2045-2050 l'Italia raggiungerà un massimo di invecchiamento con una proporzione di ultrasessantacinquenni pari al 34% (cfr. Tabella 4). Il processo di invecchiamento sarà più rapido nel Mezzogiorno.

Tab. 4. *Evoluzione prevista della struttura della popolazione per grandi classi di età*

	2017	2025	2045	2065
P0-14	13.5	12.3	12	12
P15-64	64.2	63.2	54.5	54.8
P65+	22.3	24.6	33.5	33.3

Fonte: elaborazione propria su dati Istat

Naturalmente, più andiamo avanti nel tempo e ci allontaniamo dal momento attuale, più si ampliano gli intervalli di confidenza dei valori previsti e aumentano le probabilità di errore. Tuttavia, questi connotati della popolazione sono già tratteggiati, a meno di significativi e più o meno improvvisi cambiamenti, ci potranno essere solo parziali accelerazioni o decelerazioni dei processi. La riduzione delle generazioni in età feconda (potenziali genitori) e l'infoltimento di quelle in età anziana sono inevitabili.

Insieme al calo delle nascite e all'aumento di longevità, anche l'aumento delle emigrazioni italiane e la diminuzione dell'immigrazione sono riconoscibili tra i fattori che stanno minando la sostenibilità del sistema. Molti ravvisano nelle seconde generazioni, culturalmente e socialmente più elevate rispetto alla prima, uno degli elementi chiave per arginare questo processo.

### 3. Una volta la pensione, oggi..... una seconda vita. Il concetto di invecchiamento attivo.

La sfida demografica che l'Italia e l'Europa nel suo complesso si troveranno ad affrontare nei prossimi decenni è unica nella storia umana. Una buona parte di coloro che sono nati oggi potranno vivere oltre i 100 anni. L'ideale storico che vedeva la pensione come alcuni anni di meritato riposo alla fine della vita lavorativa non è più sostenibile – socialmente, psicologicamente ed economicamente – quando la maggior parte delle persone vive per due, tre o addirittura quattro decenni dopo aver lasciato il lavoro retribuito. È necessario mettere in atto politiche sociali ed economiche e strategie aziendali che trattengano i lavoratori maturi nel mercato del lavoro valorizzandone le capacità e incoraggiando il desiderio di partecipazione attiva alla società da parte degli anziani.

Il miglioramento della vita lavorativa, soprattutto dei lavoratori maturi, e la valorizzazione di questi ultimi, rientrano tra i principali obiettivi delle politiche europee del lavoro. D'altronde l'evoluzione degli indicatori mostra quanto sia oramai indispensabile mettere in campo misure diverse per favorire e gestire composizioni variegata della forza lavoro.

In tutta Europa, dunque, la popolazione in età lavorativa decresce e invecchia, per effetto del complesso delle dinamiche demografiche in atto da tempo, anche se i cambiamenti che si osservano nel mercato del lavoro sono solo in parte dovuti ai cambiamenti che avvengono nella struttura per età della popolazione, essendo anche strettamente legati alle modifiche del sistema previdenziale e alle rigidità del sistema economico italiano.

Una longevità crescente e una bassa fecondità sostenuta hanno generato un intenso processo di invecchiamento in tutte le economie avanzate. La piramide di popolazione si è rovesciata per la prima volta nella storia dell'umanità, gli anziani non sono più un segmento marginale della popolazione. Al contrario, sono una presenza numerosa, forte e con un grande potenziale. Tutti i paesi europei stanno sperimentando questi trend, l'Italia soprattutto.<sup>4</sup>

Come sono gli anziani oggi? Intanto più istruiti: grazie all'arrivo alla soglia dei 60 anni della generazione dei *baby boomers*, in dieci anni dal 2007 al 2017 sono anche notevolmente diminuite le persone anziane senza un titolo di studio o con un titolo di scuola secondaria inferiore, dall'86,8 al 77,4%. Nello stesso arco temporale i *senior* diplomati salgono dal 9,1 al 14,8% e i laureati dal 4,1 al 7,8%; poi sono più ricchi: l'incidenza della povertà assoluta diminuisce all'aumentare dell'età della persona di riferimento. Il valore minimo, pari a 4,6%, si registra infatti tra le famiglie con persona di riferimento con più di 64 anni. Arriva al 5,1% nelle famiglie di anziani che vivono soli. Dal 2006 al 2016 il reddito medio equivalente e la ricchezza media sono più alti per la fascia di età 56-64 seguita da 65 e più contro tutte le classi di età più basse. Gli anziani hanno più tempo a disposizione da dedicare a sé stessi, a consumi culturali, al tempo libero, ai viaggi. Inoltre, fanno ricorso sempre più frequentemente alle nuove tecnologie: il 19% degli ultrasessantacinquenni ha usato il computer almeno una volta e il 25% naviga in Internet.<sup>5</sup>

Da tempo ormai il concetto teorico di invecchiamento è stato affiancato dal concetto più pragmatico di invecchiamento attivo. Dal 2012 – Anno Europeo per l'invecchiamento attivo e la solidarietà tra le generazioni – l'Unione Europea ha messo a fuoco gli obiettivi strategici da perseguire per affrontare la sfida demografica attuale: contribuire a creare migliori opportunità e condizioni di lavoro per il crescente numero di lavoratori ultracinquantenni; aiutare gli anziani

---

<sup>4</sup> A. De Rose, M. F. Arezzo, C. Polli, *Tendenze demografiche, invecchiamento della forza lavoro, aspetti settoriali del sistema produttivo italiano e confronti internazionali*, in F. R. Pizzuti (a cura di), *Rapporto sullo stato sociale 2019. Welfare pubblico e welfare occupazionale*, Roma, Sapienza Università Editrice, 2019, pp. 277-302.

<sup>5</sup> Istat, *AVQ – Aspetti della vita quotidiana*, 2018.

ad assumere un ruolo attivo nella società; favorire un invecchiamento sano; rafforzare la solidarietà e la cooperazione fra le generazioni.<sup>6</sup>

Sempre nel 2012 l'UNECE ha sviluppato un indicatore quantitativo, l'*Active Ageing Index* (AAI d'ora in poi), con la collaborazione di molti paesi europei tra cui l'Italia, guidati dalla convinzione che la valorizzazione dell'età anziana possa avere delle ripercussioni positive sulla crescita dell'economia e della società.<sup>7</sup>

L'indice nasce per aiutare i decisori a programmare gli interventi. Suoi obiettivi primari sono:<sup>8</sup>

- monitorare e confrontare l'invecchiamento attivo a diversi livelli (nazionale, internazionale e sub-nazionale);
- promuovere un ruolo più attivo e autonomo degli anziani nella società;
- fornire suggerimenti e strumenti ai *policy-maker*;
- stimolare la capacità di creare un ambiente favorevole per l'invecchiamento attivo.

Queste dimensioni sono misurate tramite una serie di indicatori. Infatti, l'AAI è in indice composito, costituito da un indice generale e una serie di indici specifici dei domini che lo compongono.

Tre sono i pilastri dell'AAI secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità: salute mentale e fisica, partecipazione – agli affari sociali, economici, culturali, alla vita civile, alla forza lavoro – e sicurezza – possibilità di accedere ad un ambiente sicuro e protetto e disponibilità di reddito.<sup>9</sup> Perché queste condizioni si realizzino ci deve essere il sostegno di politiche adeguate, coerenti ed attente alla situazione demografica di ogni paese.

L'Italia, nella classifica dei paesi europei secondo l'indice complessivo, si colloca in posizione intermedia. Il *ranking* ha visto il nostro paese al 17° posto nel 2018 (ma era al 14° nel 2012). Raggiunge le primissime posizioni solo per la partecipazione sociale mentre molto c'è da fare ancora per la creazione delle condizioni ambientali favorevoli a un invecchiamento attivo.

La promozione dell'*active ageing* in tutti gli Stati membri della EU ha come obiettivo una partecipazione attiva degli anziani nella vita sociale, politica ed economica. Il concetto di invecchiamento attivo, infatti, porta a superare l'idea dell'età anziana come di “una fase passiva” dell'esistenza, caratterizzata da debolezza fisica, bisogni, spese, in favore di una sua visione come “fase attiva”, nella quale gli individui continuano ad essere produttivi, partecipano alla vita sociale con l'impegno nel volontariato, sostengono la famiglia con attività di cura delle più giovani generazioni, hanno elevate capacità di spesa e di consumo, creando così nuove opportunità per il mercato di beni e servizi. Insomma, gli anziani possono (e devono) continuare ad essere protagonisti della vita privata e sociale, con benefici che si ripercuotono anche sulla sfera economica.<sup>10</sup>

La Commissione UE ha più volte ribadito che l'invecchiamento della popolazione può rappresentare una grande occasione per accrescere la competitività dell'economia Europea.<sup>11</sup>

---

<sup>6</sup> P. Checcucci (a cura di), *European year of active ageing and intergenerational solidarity*, ISFOL Occasional Paper, 1, Roma, ISFOL, 2012. <http://sbnlo2.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?WEB=ISFL&IDS=18499>

<sup>7</sup> Istat, *Invecchiamento attivo e condizioni di vita degli anziani*, serie Temi – Letture statistiche, Roma, Istat (2020)

<sup>8</sup> K. Boudiny, '*Active ageing*': *from empty rethoric to effective policy tool*, *Ageing & Society*, 2013, 33, pp. 1077-1098.

<sup>9</sup> World Health Organization – WHO, *Active Ageing. A Policy Framework*, Ginevra, Switzerland, WHO, 2002.

<sup>10</sup> Istat, *Invecchiamento attivo e condizioni di vita degli anziani*, serie Temi – Letture statistiche, Roma, Istat, 2020.

<sup>11</sup> UE Comunicazione della Commissione, *Il futuro demografico dell'Europa, trasformare una sfida in un'opportunità*, Bruxelles, 12.10.2006 COM 571.

In definitiva, le sfide che le economie sviluppate si troveranno a cogliere nei prossimi decenni devono essere trasformate in opportunità, valorizzando da un lato il contributo del numero crescente di anziani, quali produttori e consumatori, all'innovazione economica e sociale; dall'altro sviluppando servizi sociali e sanitari che, oltre ad assicurare l'invecchiamento in buona salute, sono anche fonte di lavoro e di crescita economica.<sup>12</sup> Ciò pone delle sfide al mondo produttivo e chiama le imprese ad adottare misure idonee per affrontare i cambiamenti in atto, come vedremo nel prossimo paragrafo.<sup>13</sup>

#### 4. *Le strategie di Age Management. Le buone pratiche per l'invecchiamento attivo*

L'invecchiamento della popolazione ha due importanti effetti diretti: la riduzione della popolazione in età attiva e l'invecchiamento della forza lavoro. Il tasso di occupazione in età 55-64 anni è aumentato di oltre il 61% rispetto al 2007 arrivando nel 2019 a 54.4%. Come abbiamo avuto modo di vedere (cfr. Tabella 3) rispetto all'invecchiamento della popolazione, quello delle forze di lavoro appare molto più marcato. Come ampiamente documentato nel Rapporto Istat sul mercato del lavoro del 2017<sup>14</sup> e nel recente Rapporto sul Welfare,<sup>15</sup> più fattori interagiscono tra loro e incidono sull'offerta di lavoro in Italia: tra di essi ci sono sicuramente le dinamiche demografiche, ma anche le riforme del sistema previdenziale, la crescente scolarizzazione e l'aumento della partecipazione delle donne alla vita attiva. Il prolungamento dell'attività dei lavoratori fino ad età sempre più elevate, necessario per la sostenibilità dei sistemi di previdenza sociale, costituisce una sfida per gli imprenditori, in particolare per coloro che gestiscono le risorse umane nelle aziende, che devono adottare politiche atte a potenziare l'occupazione e la produttività dei loro addetti più maturi.

Le dinamiche demografiche possono avere, infatti, conseguenze sul mondo produttivo in vari ambiti: ad esempio l'incremento dei costi salariali per le imprese, poiché i salari crescono con l'età dei lavoratori; una bassa partecipazione dei più anziani al mercato del lavoro rispetto ai giovani; la riduzione degli individui produttivi, se la proporzione di lavoratori anziani aumenta sul totale degli occupati; l'obsolescenza delle conoscenze e delle abilità; la perdita di produttività; una minore mobilità, data la più bassa propensione a cambiare lavoro. Vanno tenuti in conto anche maggiori rischi di malattia e disabilità, che coinvolgono famiglie e sistema sanitario.<sup>16</sup>

Tali argomentazioni hanno però generato stereotipi poi utilizzati per discriminare i lavoratori anziani. Ma l'evidenza scientifica dimostra che gli *older workers* sono in media attivi nel lavoro come i giovani, sebbene ci siano differenze tra le varie categorie professionali, e il loro costo in media è simile a quello dei giovani. Inoltre, essi dimostrano un maggiore attaccamento al lavoro rispetto ai neo-assunti e con meno probabilità lasciano volontariamente l'attività non solo per motivi prettamente economici, ma anche per l'interesse intrinseco nel lavoro, per il senso di responsabilità e quello di appartenenza all'impresa presso la quale si fornisce la propria

---

<sup>12</sup> UNECE, *A Sustainable Society for All Ages*, Lisbon Ministerial Declaration, Ministerial Conference on Ageing, 2017.

<sup>13</sup> Per approfondimenti si faccia riferimento a: P. Checucci, (a cura di), *European year of active ageing and intergenerational solidarity*, ISFOL Occasional Paper, 1, Roma, ISFOL, 2012.

<http://sbnlo2.cilea.it/bw5ne2/opac.aspx?WEB=ISFL&IDS=18499>; K. Boudiny, *'Active ageing': from empty rhetoric to effective policy tool*; N. VanNimwegen, *Population change in Europe: turning challenges into opportunities*, «Genus», 69, 1, 103-125. <https://doi.org/10.4402/genus-456>.

<sup>14</sup> Cfr. nota 1.

<sup>15</sup> F. R. Pizzuti, (a cura di), *Rapporto sullo stato sociale 2019. Welfare pubblico e welfare occupazionale*, Roma, Sapienza Università Editrice, 2019.

<sup>16</sup> C. Polli, *Invecchiamento, produttività e cambiamenti strutturali del mercato del lavoro: il ruolo della formazione*, Roma, Sapienza Università, 2018.

manodopera. Ciononostante, molti studi ci dicono che in diversi paesi europei i lavoratori cinquantenni e sessantenni sono discriminati nel mondo del lavoro.

Invece, il mondo produttivo dovrebbe adeguarsi ai mutamenti nella composizione per età della popolazione e cogliere l'opportunità della maggiore disponibilità di forza lavoro mediamente più anziana e più motivata: per raggiungere questo obiettivo, sono necessarie misure aziendali specifiche atte a favorire il processo di promozione dell'invecchiamento attivo sul luogo di lavoro.

L'insieme delle strategie aziendali che va sotto il nome di *Age Management* (AM d'ora in poi) nasce proprio con l'obiettivo di creare le condizioni in cui ogni individuo possa esprimere il suo potenziale senza essere svantaggiato dall'età.<sup>17</sup>

Il concetto di AM fa riferimento a quel complesso di azioni e attività di gestione delle età, volte a potenziare la forza lavoro anziana, migliorandone la vita lavorativa, favorendo il trasferimento delle competenze tra le generazioni (*mentoring* e *reverse mentoring*), monitorando e supportando tempi e percorsi di uscita.

Rispetto alle politiche che nei decenni passati, tra gli anni '70 e '90 del secolo scorso, hanno fortemente incentivato l'uscita precoce dal mercato del lavoro, le strategie di AM si pongono come una risposta diversa e articolata delle aziende al fenomeno dell'invecchiamento.

I mutamenti demografici recenti hanno fatto sì che si riducesse la pratica dei prepensionamenti e si cercassero soluzioni per perseguire l'obiettivo opposto, e cioè trattenere al lavoro i lavoratori anziani. Le modalità di approccio al problema sono piuttosto diverse (più culturali nei paesi scandinavi, comprendendo lavoro, salute e vita sociale, più pragmatiche nei paesi continentali, con leggi specifiche, spesso differenziate sul territorio). Gli esempi spaziano dalla Germania, che ha introdotto programmi di sostegno all'occupazione dei 55-64enni; alla Norvegia, che ha regolato l'accesso dei lavoratori autonomi al sistema scolastico per incentivare la formazione dei lavoratori adulti; alla Finlandia, che ha promosso tra le imprese programmi di prevenzione della salute dei lavoratori; alla Francia, che ha affrontato il conflitto tra generazioni incentivando l'assunzione di giovani, il trattenimento degli over 55 e la trasmissione delle competenze tra loro; all'Olanda, che ha puntato alla partecipazione del lavoratore maturo e alla sensibilità per la gestione dell'età.<sup>18</sup>

Gli ambiti in cui si espletano le strategie di AM sono reclutamento e pensionamento, formazione, salute ed ergonomia delle postazioni di lavoro, flessibilità dell'organizzazione delle mansioni, sviluppo delle carriere, il contrasto di atteggiamenti discriminatori nei confronti dell'invecchiamento, in generale e nel mondo del lavoro, in particolare.

Misure specifiche di AM possono essere ricondotte al *management* delle risorse umane, come il reclutamento, la formazione continua, lo sviluppo delle carriere, gli orari flessibili, la protezione e promozione della salute, la redistribuzione dello staff, le dimissioni volontarie, i pensionamenti.

In generale, l'AM propone un approccio differente alla gestione delle risorse umane al di là di quello che si concentra sui lavoratori anziani, utilizzando una prospettiva più ampia: Ilmarinen<sup>19</sup> sottolinea che i pilastri dell'AM sono le competenze e le motivazioni dei lavoratori *senior* e che un ambiente di lavoro salutare, ergonomico, amichevole non è fine a se stesso ma diventa uno strumento complesso per raggiungere lo sviluppo strategico di un'organizzazione.

---

<sup>17</sup> A. Walker, P. Taylor, *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, 2002.

<sup>18</sup> L. Cappellari, C. Lucifora, A. Rosina, (a cura di), *Invecchiamento attivo, mercato del lavoro e benessere*, Bologna, Il Mulino, 2018.

<sup>19</sup> J. Ilmarinen, *Towards a longer Work life! Ageing and the quality of work life in the European Union*. Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, 2005.

Facilitare le relazioni tra le generazioni di lavoratori in azienda è parte di queste strategie: lo scambio di conoscenze (*mentoring* e *reverse mentoring*) aiuta a potenziare e aggiornare le abilità acquisite durante la vita lavorativa e, allo stesso tempo, migliorare il clima collaborativo in azienda.

Infine, quando l'azienda investe nella promozione delle abilità, ottiene vantaggi in termini di produttività e performance totale. In questa prospettiva, l'AM può essere interpretato come una forma di *management* strategico, che mira a creare le condizioni per cui un impegno di lavoro possa rimanere costante nell'intera vita lavorativa.<sup>20</sup>

Negli ultimi anni alcuni concetti aggiuntivi accompagnano quello di AM:

- *Healthy, active and productive ageing* (valorizzazione di un invecchiamento sano che può essere attivo e mantenere la sua produttività)
- *Age diversity* (prevenire la discriminazione e promuovere il valore positivo dell'assortimento per età nella promozione e sviluppo delle carriere del personale)
- *Pro-active approach* (cambiare la percezione dell'età, creando sinergie tra le generazioni)

Le buone pratiche di AM si spingono fino all'abbattimento delle barriere dovute all'età, promuovendo la cosiddetta *age diversity*<sup>21</sup> e fornendo un ambiente in cui tutti possono esprimere e sfruttare il loro potenziale, senza discriminazioni.

Sostanzialmente l'AM è una necessità economica e sociale cui l'Europa si è mostrata da tempo molto sensibile dedicando attenzione a tutte le classi d'età e che l'Italia ha iniziato da poco a riconoscere a causa del forte invecchiamento di cui è protagonista.

La Strategia 2020 del Consiglio dell'Unione Europea, a proposito di interventi a sostegno e promozione di un invecchiamento attivo, sottolineava esplicite indicazioni operative:

- formazione continua (accesso alla formazione per tutti e a tutte le età, anche per rientrare nel mercato del lavoro)
- salute sul lavoro (promozione di condizioni e ambiente lavorativo che salvaguardino il benessere per tutta la carriera dei lavoratori)
- strategie di AM: adeguamento delle carriere e delle condizioni di lavoro ai bisogni dei lavoratori evitando il ritiro anticipato
- servizi per i lavoratori maturi: servizi di *counselling*, *placement* e supporto al rientro nel mercato del lavoro
- prevenzione della discriminazione: uguali diritti per i lavoratori maturi, esclusione dell'età tra i criteri di valutazione; prevenzione di stereotipi negativi e di atteggiamenti discriminatori verso fasce di età elevata; valorizzazione della loro produttività
- modifica dei sistemi di tassazione al fine di assicurare convenienza al lavoratore *senior* nel rimanere al lavoro
- *mentoring*: trasferimento delle conoscenze e dell'esperienza accumulate dai *senior* e organizzazione di gruppi trasversali sull'età
- conciliazione delle nuove condizioni di lavoro con gli impegni familiari e di vita (attraverso congedi per conservare l'impiego o rientrare nel mercato del lavoro).

---

<sup>20</sup> F. Marcaletti, *Age Management and Sustainable Careers for the Improvement of the Quality of Ageing at Work*, in G. Riva, P. Ajmone Marsan, P. Grassi (a cura di), *Active Ageing and Healthy Living. A Human Centered Approach in Research and Innovation as Source of Quality of Life*, Amsterdam: IOS Press, 2014, pp. 134-144.

<sup>21</sup> A. Walker, *The Emergence of Age Management in Europe*, «International Journal of Organizational Behaviour», 2005, 10, 1, pp. 685-697.

L'Italia, pur non essendo all'avanguardia nella diffusione delle misure e degli accorgimenti per la gestione delle età e il sostegno dell'invecchiamento attivo, ha da tempo iniziato a prendere in considerazione la necessità e l'opportunità di inserire strategie di AM, sia nel comparto pubblico che nel settore privato. Enti, amministrazioni a vari livelli e aziende sono oggi più consapevoli dell'importanza di tenere sotto controllo il processo di invecchiamento dentro e fuori l'azienda.

Nel 2013 l'INAPP, Istituto Nazionale per le Analisi delle Politiche Pubbliche (ex ISFOL, Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori) condusse due indagini campionarie tra le imprese italiane con l'esplicito obiettivo innanzitutto di valutare il grado di consapevolezza dell'invecchiamento della forza lavoro e quindi di accertare se e quali strumenti venissero messi in campo dalle aziende stesse per gestire tale fenomeno. In sostanza ne risultarono una buona consapevolezza e preoccupazione tra le aziende più grandi, che mostravano un certo impegno nel cercare di affrontare il fenomeno e studiare delle misure e delle strategie da adottare. Scarsissima considerazione dell'invecchiamento e quasi totale assenza di strategie emersero invece dalle piccole e medie imprese.<sup>22</sup> Lentamente la situazione sta migliorando.

Non facciamo riferimento, in questa sede, a casi studio specifici, ma le buone pratiche di AM messe in atto in diverse realtà italiane produttive di beni e servizi spaziano tra i principali ambiti esplicitamente indicati a livello internazionale e già citati.

Dunque nella formazione continua delle forze lavoro e nello sviluppo delle carriere, nelle politiche di reclutamento e ricollocazione dei lavoratori maturi e nei percorsi al pensionamento, nei trasferimenti di competenze e nelle misure di cura della salute sul lavoro, alcune aziende italiane negli ultimi anni stanno iniziando a concretizzare il loro impegno nelle politiche di gestione delle età e in progetti di sensibilizzazione alla *age diversity* per contrastare la discriminazione per età, con l'obiettivo finale di salvaguardare e migliorare il *welfare* aziendale.

##### *5. Conclusioni: indicazioni di policy e opportunità per la Silver Economy*

L'invecchiamento della popolazione e della forza lavoro può rappresentare un danno per l'economia se non adeguatamente gestito. Non a caso, l'UE e gli organismi internazionali lo hanno incluso tra le sfide da fronteggiare nel breve e medio periodo e ne hanno ricavato raccomandazioni specifiche per le politiche dell'occupazione. Si ravvisano tre aree di intervento fondamentali che sostanzialmente riguardano la promozione di carriere lavorative più lunghe e la disincentivazione di pensionamenti precoci; l'aumento del benessere dei lavoratori anziani e la lotta alla discriminazione per età in ingresso, nella distribuzione del lavoro e negli avanzamenti di carriera; la riqualificazione delle abilità e la formazione continua.

Aziende e organizzazioni in Italia hanno una forza lavoro tra le più anziane al mondo e si predispongono a raccogliere e fronteggiare la sfida sia sviluppando pratiche di gestione dell'invecchiamento e dell'età, sia pianificando le carriere per migliorare la produttività del singolo. Non mancano esempi di impegno nel garantire formazione continua a sostegno delle competenze e delle abilità (*life-long learning*) e nel promuovere scambi tra generazioni (*mentoring* e *reverse mentoring*). Queste attività rientrano in una innovativa filosofia aziendale

---

<sup>22</sup> Per approfondimenti consultare: M. L. Aversa, P. E. Cardone, L. D'Agostino, *Age management in Italian companies. Findings of two ISFOL surveys*, (Italian Statistical Society Conference Proceedings, giugno 2016, Salerno); P. Checcucci, R. Fefè, G. Scarpetti, (a cura di), *Età e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane*, Roma, INAPP, 2017.

di contrasto ai pregiudizi e alla discriminazione nei confronti dell'invecchiamento (*age discrimination*) e di accoglienza come fattore propulsivo dei principi della *age diversity*.

È un processo che coinvolge tutti e le politiche pubbliche dovrebbero accogliere queste indicazioni e intervenire garantendo che, in un contesto di necessità e opportunità di allungare la vita lavorativa, non siano trascurati gli effetti sulla salute del lavorare più a lungo.

Infine, le imprese devono fare i conti con una forza lavoro più anziana ma non necessariamente meno abile, purché siano messe in atto misure adeguate di aggiornamento, di flessibilità e di affiancamento tra le diverse generazioni di addetti.

È chiaro che l'Italia dovrebbe fare di più per incoraggiare la partecipazione al mercato del lavoro della popolazione anziana, mentre finora le politiche messe in atto hanno mirato essenzialmente a un aumento dell'età al pensionamento. Poche regioni hanno adottato misure ad esplicito favore dei lavoratori che hanno perso il lavoro in tarda età. Alcuni esempi virtuosi mostrano politiche regionali che sostengono specifici progetti di invecchiamento attivo. Molto resta da fare per incrementare la partecipazione nei programmi di (ritorno alla) formazione dei lavoratori over 50, per equilibrare vita e carriera e assicurare condizioni ottimali in termini di salute e sicurezza.<sup>23</sup>

Se nel settore pubblico le politiche di *active ageing* sono ancora scarse, anche in quello privato le strategie di AM sono ancora frammentarie e limitate a poche grandi aziende. Da parte delle medie e piccole imprese non c'è percezione dell'invecchiamento come problema reale, l'età non è considerata un fattore critico per l'organizzazione e non è utilizzata per determinare la *performance* del lavoratore. L'obiettivo è sempre l'espansione della forza lavoro più che un adeguato *turnover* generazionale.

Allo stesso modo, le politiche di espulsione dei lavoratori anziani – favorite dai programmi di prepensionamento che anche le raccomandazioni EU scoraggiano – emergono più come opportunità di riduzione dei costi del lavoro che come strategia di ringiovanimento delle risorse o di rinnovamento delle competenze. Le aziende ritengono più importante l'esperienza rispetto all'età e la qualifica rispetto al suo costo. Così il lavoratore maturo non è completamente sostituibile dal giovane più economico, che non ha ancora acquisito professionalità. Soprattutto le piccole e medie aziende ritengono vantaggioso investire sulle competenze dei più anziani piuttosto che affrontare i costi di reclutamento, assunzione e formazione di giovani o di pensionamenti precoci.

È chiaro che le dinamiche innescate dall'invecchiamento demografico non possono essere disconnesse dal sistema sociale ed economico, poiché un ridotto numero di individui mediamente più anziani dovrà sostenere i livelli di crescita economica per garantire i sistemi di protezione sociale. Ciò può verificarsi solo con un sostenuto aumento della produttività del lavoro e attraverso politiche sociali ed economiche orientate alla cooperazione piuttosto che alla competizione tra le generazioni; diversamente da questo, il sistema di *welfare* in Europa non sarà più sostenibile ed è destinato a collassare sotto il peso dei bisogni della popolazione più anziana.

Una strada, dunque, è guardare a queste dinamiche come a un motore di opportunità e non più come a un problema da risolvere, che si traduce in costi per la collettività. Importanti sono le ricadute dal punto di vista economico.

Una di queste opportunità sta nella *Silver Economy*, che rappresenta il sistema di produzione, distribuzione e consumo di beni e servizi volto a sfruttare il potenziale di acquisto degli anziani

---

<sup>23</sup> OECD - Organization for Economic Cooperation and Development, *Key policies to promote longer working lives in Italy. 2007-2017*, Paris, OECD, 2017.

e a soddisfare le loro esigenze di consumo. Un complesso di opportunità economiche derivanti dalla spesa pubblica e di consumo, prodotte dai mutamenti demografici, in termini di creazione di nuovi mercati per beni e servizi innovativi adatti alle esigenze di una clientela di età più elevata, anche in relazione alla trasformazione tecnologica in atto nei processi di produzione. I paesi con invecchiamento più avanzato sono particolarmente promettenti per la *Silver Economy*.

Molte sono infatti le possibilità offerte da un mercato in crescita, forse ancora poco considerato: sicuramente farmaci e servizi sanitari, ma anche turismo, cultura, domotica, alimentazione, servizi assicurativi.

La crescita della popolazione anziana e le politiche che favoriscono un invecchiamento attivo aprono la strada a una domanda crescente e qualificata di beni e servizi oltre che di soluzioni sempre più efficaci per la salute e la vita indipendente, ciò che stimola investimenti in ricerca e sviluppo, da parte di una massa di consumatori mediamente di età più elevata, ma con maggiori risorse sia finanziarie che in termini di tempo.

Gli anziani di oggi vivono un periodo sempre più lungo in buona salute, con maggiori disponibilità di tempo e di risorse finanziarie, oltre ad essere sempre più istruiti e con crescenti competenze digitali, rendendosi interessanti per il mercato anche delle nuove tecnologie. Si profilano dunque ottime opportunità per la *Silver Economy*, oltre che per la policy e le aziende, di buone pratiche per una gestione illuminata delle tendenze in atto in un periodo.

Un recente filone di studi ha infine dimostrato come, considerando tutte quelle attività produttive ma non retribuite come il lavoro di cura e quello di volontariato, gli anziani producano più di quanto consumino e, pertanto, rimangono economicamente attivi fino ad età molto avanzate.<sup>24</sup> È stato dimostrato che se gli anziani continuano a svolgere diversi ruoli sociali ciò è positivamente correlato alla soddisfazione generale per la vita, e quindi al benessere.<sup>25</sup>

Anche *Industria 4.0* – termine con il quale si intende la forte spinta all'automazione dei processi industriali – non potrà ignorare i cambiamenti demografici in atto e la popolazione anziana in crescita, bisognosa di cure e di soluzioni per mantenere buoni livelli di salute e di benessere, non potrà che beneficiare dell'innovazione tecnologica: essa richiederà intensi investimenti in ricerca e sviluppo, in campo medico e sanitario, ma anche, per esempio nella progettazione di abitazioni intelligenti (“smart home”) e di altri beni e servizi a misura delle nuove esigenze. Come sottolineato più volte, i nuovi anziani vivono più a lungo in buona salute, sono più istruiti, più ricchi e con tanto tempo libero, costituendo una quota di mercato di grande interesse. La quarta rivoluzione industriale dovrà interessarsi, da un lato, alle nuove esigenze legate agli stili di vita che cambiano in una popolazione più anziana e che richiedono soluzioni tecnologiche sempre più avanzate in campo sanitario, ma anche della comunicazione e della vita quotidiana; dall'altro, alla quota di lavoratori over 50 che formano ormai una porzione consistente della forza lavoro delle economie avanzate e che, mostrando un livello inferiore di competenza tecnologica, prefigurano un rischio concreto di obsolescenza, a fronte delle imminenti trasformazioni tecnologiche.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> R. Lee, A. Mason, *Population aging and the generational economy: A global perspective*, Cheltenham, UK, Edward Elgar Publishing, 2011; M. Zannella, *The Economic Lifecycle, Gender and Intergenerational Support National Transfer Accounts for Italy*, Springer 2017.

<sup>25</sup> K. B. Adams, S. Leibbrandt, H. Moon, *A critical review of the literature on social and leisure activity and wellbeing in later life*, «Ageing and Society», 2011, 31, 4, pp. 683-712.

<sup>26</sup> EU-OSHA, Cedefop, Eurofound and EIGE, Joint report, *Towards age-friendly work in Europe: a life-course perspective on work and ageing from EU Agencies*, 2017

La via d'uscita, dunque, esiste ed è rintracciabile in un cambiamento di atteggiamento: si tratta di porre la questione dell'invecchiamento della popolazione in termini positivi, cioè superare l'usuale visione catastrofista del peso crescente degli anziani sul sistema previdenziale e su quello sanitario e mettere piuttosto in risalto le opportunità che la profonda trasformazione strutturale demografica può rappresentare per l'economia dei paesi occidentali e dell'Italia.

---

**Giornaledistoria.net è una rivista elettronica, registrazione n° ISSN 2036-4938.**

Tutti i contenuti pubblicati in questa rivista sono Copyright degli autori e, laddove non diversamente specificato, sono rilasciati con licenza Creative Commons: [Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International \(CC BY-NC-ND 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)



Per ogni utilizzo dei contenuti al di fuori dei termini della licenza si prega di contattare l'autore e/o la Redazione, al seguente indirizzo email:  
[redazione.giornaledistoria@gmail.com](mailto:redazione.giornaledistoria@gmail.com)