



Occasional Paper

ISFOL

Per un differente equilibrio tra  
lavoro e vita privata

*Valeria Viale*

ISSN 2279-7459

Collana Isfol Occasional Paper | numero 7 – novembre 2012 | [www.isfol.it](http://www.isfol.it)

La **collana Isfol Occasional Paper** raccoglie brevi elaborati a carattere tecnico-scientifico esiti di studi o work in progress su argomenti di interesse istituzionale. La collana, funzionale a lanci anticipatori e promozionali, mira a promuovere il confronto e il dibattito con la comunità scientifica di riferimento, attraverso una rapida divulgazione di dati e contenuti.

*L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è un Ente pubblico di ricerca che opera nel campo della formazione, del lavoro e delle politiche sociali.*

*Svolge attività di studio, consulenza ed assistenza tecnica, ponendosi a supporto del ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, così come delle altre istituzioni nazionali, regionali e locali che intervengono nei sistemi del mercato del lavoro, dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita e dell'inclusione sociale.*

*L'Istituto collabora con organismi sia pubblici che privati, fa parte del Sistema Statistico Nazionale e svolge il ruolo di assistenza tecnico-scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo. L'Isfol è Agenzia nazionale Lifelong Learning Programme, programma settoriale Leonardo da Vinci.*

**Commissario straordinario:** Matilde Mancini

**Direttore:** Aviana Bulgarelli

**Riferimenti:**

Corso d'Italia, 33

00198 Roma

Tel. +39.06.85447.1

web: [www.isfol.it](http://www.isfol.it)

La Collana *Isfol Occasional Paper* è curata da *Isabella Pitoni*

Responsabile Servizio Comunicazione e divulgazione scientifica

**Coordinamento editoriale:**

*Pierangela Ghezzi*

**Editing:** *Anna Nardone*

**Contatti:** [editoria@isfol.it](mailto:editoria@isfol.it)

Il paper è stato realizzato a conclusione dell'Anno europeo dell'invecchiamento attivo. Il lavoro si inquadra nell'ambito delle attività istituzionali condotte dal gruppo di lavoro sulle politiche di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata.

È autore del testo: *Valeria Viale*

Testo chiuso: ottobre 2012

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e *non necessariamente riflettono la posizione dell'ente.*

Copyright (C) [2012] [ISFOL]

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale -

Condividi allo stesso modo 3.0. Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/it/>)





## ABSTRACT

### PER UN DIFFERENTE EQUILIBRIO TRA LAVORO E VITA PRIVATA

Dal 2007 quasi tutti gli Stati membri stanno varando le riforme dei sistemi pensionistici. Esse sanciranno l'innalzamento dell'età lavorativa di tutti i cittadini europei. Riguarderà quindi un'ampia fetta della popolazione lavorativa europea, si sta, infatti, registrando l'incremento di lavoratori anziani di età compresa tra 55 e 64 anni. Tale cambiamento inciderà sulla necessità di rideterminare approcci innovativi, che giochino un ruolo chiave nel ripensare e riorganizzare le strutture della società, dei servizi e del mercato del lavoro.

Sarà necessario adottare iniziative che consentano ai sistemi produttivi di adattarsi a una forza lavoro anziana. In particolare, le politiche occupazionali in favore dei lavoratori adulti nell'ottica dell'estensione del periodo lavorativo sono ancora piuttosto rare soprattutto nel nostro Paese e ancora non si può far riferimento ad una struttura organica. Uno sforzo supplementare dovrebbe puntare ad un uso maggiore del *part-time*. La possibilità di rimanere sul mercato del lavoro fino all'età pensionabile ufficiale, o al di là della stessa, dipende in buona parte dallo stato di salute, dal benessere e dall'ambiente di lavoro. Per questo motivo il luogo di lavoro e l'organizzazione del lavoro dovrebbero essere adeguati alle esigenze di una forza lavoro che invecchia. La qualità del lavoro è un elemento cruciale per garantire l'integrazione e il mantenimento dei lavoratori meno giovani sul mercato del lavoro. Un'organizzazione dei tempi di lavoro, però, poco flessibile può scoraggiare i lavoratori anziani dal continuare a lavorare a lungo a causa delle difficoltà di conciliare il lavoro con la vita familiare. Poter conciliare il lavoro con la vita privata è un elemento chiave sia per la qualità del lavoro che per l'occupazione. Le esigenze di conciliazione differiscono anche in base alle fasi della vita, è perciò importante considerare la situazione di uomini e donne per le differenti fasce età, e per specifiche circostanze. Il tema della conciliazione lavoro famiglia ha modificato la sua rilevanza a causa della necessità di cambiare il modo di lavorare e di vivere nella società.

### FOR A DIFFERENT WORK-LIFE BALANCE

*The European Union faces significant population ageing. Ongoing demographic changes due to low fertility rates, the continuous increase in life expectancy and the approaching retirement age of the baby-boom cohorts are expected to affect the European population size and age-structure. As is frequently recalled, ageing populations will raise significant budgetary, economic and social issues. The phenomenon increases pressure on pension systems, public finances, social and care services for older people, heightening the risks of exclusion from the labour market, family and community life, and intergenerational conflicts.*

*The European Union plays an essential role in supporting policies and actions in the field of active ageing implemented at Member State, regional and local level. It also recently intensified its efforts to promote the exchange of knowledge and experiences.*

*Active ageing strategies have so far focussed closely on raising senior workers' employment rates through pension reforms in order to incite workers to retire later on the one hand and to develop labour market policies on the other hand. While "passive" programmes tend to discourage the use of early*

*retirement schemes, "active" measures aim at favouring employment retention and the reintegration of senior workers. The provision of public employment services and training would benefit from stronger national coordination, drawing on the good practices from the local level. Efforts should particularly aim at increasing the use of part-time working arrangements and the provision of lifelong training services. Career guidance should be more widely available and cover issues related to work-life balance, planning for future (lifecycle approach), up skilling for future skill needs, and support older workers to plan their pre-retirement phase.*

**PER CITARE IL PAPER:** Valeria Viale, ISFOL, *Per un differente equilibrio tra lavoro e vita privata*, Roma, ISFOL, 2012 (Isfol Occasional Paper, 7)



## INDICE

1	Introduzione .....	6
2	Sistemi pensionistici e prolungamento della vita lavorativa.....	7
3	Organizzazione e tempi del lavoro.....	11
4	Età matura e qualità del lavoro.....	14
5	Considerazioni per il futuro.....	17
	Bibliografia.....	18



## 1 INTRODUZIONE

Negli ultimi dieci anni nell'Unione europea si è registrato un incremento di lavoratori anziani di età compresa tra 55 e 64 anni. Alcuni studi previsionali internazionali stimano che nell'arco di tempo tra il 2010 e il 2030 l'aumento della popolazione anziana sarà intorno al 16%, tenuto conto principalmente di due fattori: l'aumento dell'aspettativa di vita e l'abbassamento del tasso di natalità. In molti Stati membri la popolazione anziana arriverà a toccare il 30% della popolazione in età lavorativa, anche se attualmente più della metà dei lavoratori anziani, per diversi motivi, lascia il posto di lavoro prima di aver raggiunto l'età pensionabile. Si evidenzia, così, la necessità di supportare condizioni di lavoro migliori a fronte di una vita lavorativa più lunga.

L'aver raggiunto una crescente longevità se, da un lato, rappresenta una grande conquista, dall'altro si configura come una sfida per la società nel suo complesso, che dovrà affrontare cambiamenti importanti anche nell'ambito dell'organizzazione dei servizi, sia per gli anziani che per le loro famiglie.

Nel contesto che si sta delineando sono necessari approcci innovativi, che giochino un ruolo chiave nel ripensare e riorganizzare le strutture della società, dei servizi e del mercato del lavoro. Trasformare le tendenze demografiche in opportunità economiche può diventare un'occasione per garantire uno sviluppo sociale sostenibile nei diversi paesi, anche attraverso la creazione di ambienti di lavoro che incoraggino i lavoratori maturi a rimanere attivi piuttosto che uscire precocemente dal mercato del lavoro, come spesso accade in molti paesi europei. Tale obiettivo è raggiungibile migliorando le condizioni lavorative e attraverso la diffusione di incentivi più efficaci che favoriscano un'occupazione più duratura. L'approccio *life cycle* considera l'intera vita lavorativa e tutte le fasce di età.

Un fattore importante di benessere lavorativo è la possibilità di conciliare i tempi e i modi del lavoro con quelli della vita individuale e familiare: la conciliazione vita lavoro rende possibile a tutti i lavoratori – non solo a quelli con responsabilità familiari e di cura – un "equilibrio" tra l'attività lavorativa e la vita privata nella sua più ampia accezione. Il raggiungimento di un equilibrio tra questi due aspetti interessa sia i lavoratori giovani che quelli anziani. Ci sono, però, delle specificità che coinvolgono più direttamente la popolazione più avanti negli anni come, ad esempio, il desiderio di trascorrere più tempo con i nipoti anche per aiutare i figli che lavorano, le difficoltà che si possono incontrare nel sostenere il lavoro a tempo pieno e il ritmo veloce tipico di alcune attività lavorative, lo stress derivante dai cambiamenti nelle mansioni o la necessità di aggiornare le proprie competenze lavorative, la gestione di una malattia cronica.

La sfida da affrontare riguarda, dunque, un insieme molto articolato di aspetti dell'organizzazione sociale e lavorativa, che dovrà tenere conto delle esigenze e delle caratteristiche delle persone anziane per dar loro l'opportunità di valorizzare le proprie capacità, il proprio potenziale e la propria competenza professionale continuando a dare il proprio contributo alla società.



## 2 SISTEMI PENSIONISTICI E PROLUNGAMENTO DELLA VITA LAVORATIVA

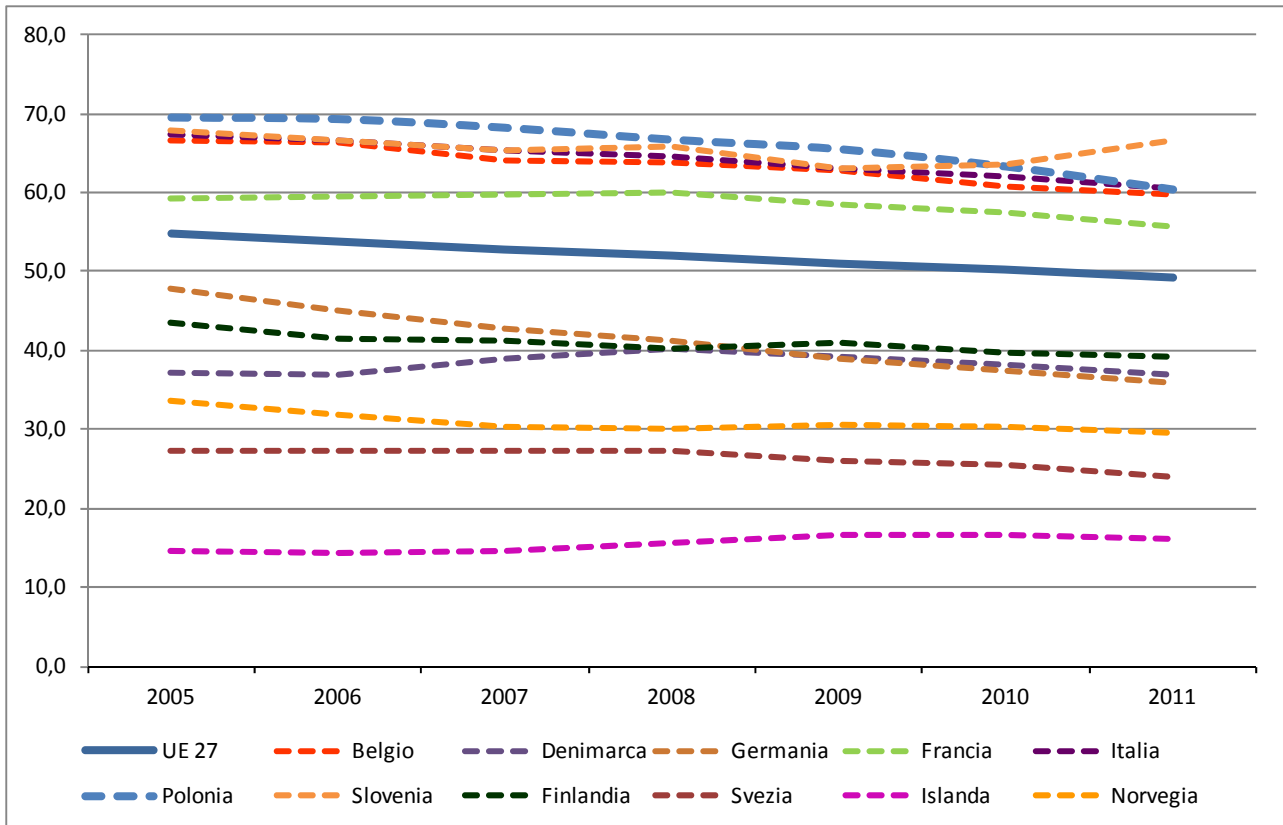
Entro il 2060, la speranza di vita alla nascita dovrebbe aumentare in Europa, rispetto al 2010, di 7,9 anni per gli uomini e di 6,5 anni per le donne. Ciò significa che le persone di età superiore a 60 anni aumenteranno ogni anno di circa 2 milioni, quasi il doppio rispetto a quanto si verificava alla fine degli anni '90 e all'inizio del decennio successivo. L'aumento della longevità e il raggiungimento dell'età pensionabile avrà conseguenze economiche e finanziarie nell'Unione europea: secondo il Libro Bianco sulle pensioni (febbraio 2012) queste dinamiche demografiche potranno portare ad una riduzione del potenziale di crescita economica e ad un aumento della pressione sulle finanze pubbliche. L'attuale crisi economica non farà altro che aggravare tale situazione.

Dai dati Eurostat (settembre 2012) emerge che le persone comprese nella fascia di età tra i 55-64 anni sono meno attive sul mercato del lavoro rispetto ai gruppi più giovani: nel 2011 nell'EU 27 il 40,6% degli uomini in questa classe di età e il 57,4% delle donne risultavano fuori dal mercato del lavoro. Il tasso di inattività degli uomini è più elevato in Slovenia (57,3%), Ungheria (56,0%), Francia (53,4%) e Belgio (52,2%), mentre si registra un tasso più basso in Svezia (20,1%), Cipro (26,4%) e Germania (28,6%). Per quanto concerne le donne il tasso di inattività è elevato a Malta (85,8%), in Slovenia (76,3%) e in Polonia (70,9%), mentre è minore in Svezia (28,2%), in Estonia (37,1%) e in Finlandia (39,5%). Il tasso di inattività è particolarmente basso in Islanda: solo l'11,75 degli uomini e il 20,9% delle donne in questa fascia di età è inattivo. Quali sono i motivi di questi divari? La ragione principale per gli uomini è il pensionamento (25,1% della popolazione totale maschile), seguita da malattia o disabilità (8,4% della popolazione maschile totale). Anche per le donne di questa fascia di età la ragione principale all'inattività è il pensionamento (28,2%), ma hanno un loro peso anche le malattie o la disabilità (7,9%) e le responsabilità familiari (7,7%).

In considerazione dei vincoli di bilancio adottati dall'Unione Europea e della necessità di adattare i sistemi di welfare a criteri di sostenibilità anche nel medio e lungo periodo, il prolungamento della vita lavorativa è considerato un passaggio importante anche nella prospettiva di garantire una più equa distribuzione dei costi dell'invecchiamento tra le generazioni. Periodi di contribuzione più lunghi possono, inoltre, mitigare l'impatto delle riduzioni delle prestazioni pensionistiche sui redditi degli individui anziani. Si tratta di un capovolgimento delle politiche degli anni Ottanta e Novanta adottate in molti Paesi, che consistevano nello spingere i lavoratori più anziani a uscire dal mercato del lavoro in anticipo. Allungare l'età lavorativa in un contesto di crescita lenta o di calo della forza lavoro potrebbe contribuire a rilanciare la crescita economica nei paesi più "vecchi". Sono queste, principalmente, le ragioni che spingono i Paesi europei a riformare i regimi previdenziali, in taluni casi innalzando l'età pensionabile anche al di sopra dei 67 anni, o legando l'età pensionabile alla speranza di vita, come accade in Danimarca (a partire dal 2020), e in Italia già dal 2013. La crisi economica iniziata nel 2007 ha accelerato le riforme dei sistemi pensionistici, finalizzate ad incentivare un'uscita dal mercato del lavoro più tarda e a ridurre il peso che grava su di un *welfare* già sotto pressione.



FIGURA 1 - TASSO DI INATTIVITÀ (55-64)



FONTE: ELABORAZIONE ISFOL, DATI EUROSTAT SETTEMBRE 2012

I cambiamenti introdotti includono generalmente l'innalzamento dell'età pensionabile, l'introduzione di meccanismi automatici di aggiustamento e il rafforzamento di incentivi per rimanere al lavoro. In molti paesi dell'OCSE il limite minimo per l'età pensionabile è rimasto a 65 anni, ma in alcuni il limite di 67 è diventato il nuovo 65, sebbene Islanda e Norvegia già lo prevedessero. Le previsioni del Governo danese sono di arrivare all'età di 69 anni nel 2050. Il Regno Unito ha accelerato l'innalzamento dell'età pensionabile da 65 a 66 anni entro il 2020 (sei anni prima rispetto a quanto stabilito dal programma di Governo) e dai 66 ai 67 entro il 2026 – 28 (10 anni prima rispetto a quanto pianificato in precedenza).

L'analisi dei sistemi pensionistici effettuata dall'OCSE (OCSE, 2012), mette in evidenza che le riforme dei sistemi pensionistici avviate negli ultimi dieci anni hanno ridotto (generalmente tra un quinto e un quarto) le aspettative di pensione pubblica in molti paesi; i tagli sono stati necessari per garantire la sostenibilità finanziaria dei sistemi pensionistici per i pensionati attuali e futuri e in taluni casi comprendono cambiamenti nell'indicizzazione e nelle prestazioni.

Il problema delle politiche pensionistiche è creare un sistema, sostenibile dal punto di vista finanziario, capace di cogliere l'obiettivo fondamentale dei regimi pensionistici, che è quello di conseguire redditi da pensione che consentano agli anziani di avere un tenore di vita dignitoso e l'indipendenza economica.





In particolare la Commissione europea, approfondendo le strategie di riforma che permettono la sostenibilità e l'adeguatezza dei sistemi pensionistici, presenta una serie di raccomandazioni tra le quali:

- allineare l'età pensionabile all'aumento della speranza di vita
- limitare l'accesso ai regimi di prepensionamento e altri percorsi di uscita anticipata
- incentivare il prolungamento della vita lavorativa migliorando l'accesso all'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, adeguando i posti di lavoro a una manodopera più differenziata, creando opportunità di lavoro per lavoratori anziani e favorendo un invecchiamento attivo e sano
- equiparare l'età pensionabile delle donne a quella degli uomini
- sostenere lo sviluppo del risparmio a fini di pensioni complementari per migliorare i redditi dei pensionati.

Attraverso riforme ispirate a questi principi si contribuirà a rendere i regimi pensionistici più sostenibili e gli Stati membri potranno offrire ai loro cittadini anziani livelli di reddito adeguati anche in contesti demografici molto meno favorevoli di quelli vigenti nel passato.

Secondo la Commissione europea è perciò importante creare un equilibrio tra vita professionale ed età pensionabile, collegando l'età del ritiro all'innalzamento della speranza di vita e incoraggiando tutte le misure atte a garantire buone condizioni di permanenza dei lavoratori più anziani sul posto di lavoro.

Aumentare l'età pensionabile come risultato dell'aumento della speranza di vita potrà dar luogo a risparmi di bilancio pari a più della metà dell'aumento della spesa pensionistica dei prossimi 50 anni. Per favorire, però, il prolungamento della vita lavorativa gli Stati dovranno varare provvedimenti che allunghino la permanenza delle persone sul mercato del lavoro indirizzati alla protezione della salute, di organizzazione del lavoro e a favore dell'occupazione.

Sarà anche importante eliminare i disincentivi all'occupazione e al prolungamento della vita lavorativa insiti in alcuni regimi fiscali, previdenziali e retributivi. Date le grandi differenze del tasso di occupazione femminile rispetto a quello maschile nella fascia di età tra i 55 e i 64 anni, tutte le iniziative dovranno prestare particolare attenzione agli aspetti di genere; in particolare occorrerà adottare misure capaci di conciliare lavoro e responsabilità familiari e di ridurre i divari tra uomini e donne sul piano dell'occupazione e della retribuzione.

Colmare il divario dell'età pensionabile tra uomini e donne contribuirà al miglioramento della partecipazione al mercato del lavoro dei lavoratori anziani nel complesso nonché al miglioramento del reddito delle donne. La parificazione dell'età pensionabile va valutata nel contesto delle disparità tra i sessi che, in tema di pensioni, sono dovute alle differenze tra uomini e donne in termini di occupazione, di retribuzione, di contribuzione, di frequenza delle interruzioni di carriera, di durata dell'orario di lavoro o di utilizzo del lavoro a tempo parziale per fare fronte a carichi di cura. Affrontare il divario tra i sessi, per esempio tenendo conto delle politiche di conciliazione vita e lavoro, avrà vantaggi indiretti a lungo



termine per i regimi pensionistici e consentirà di andare incontro alle esigenze delle famiglie, contribuendo ad aumentare i tassi di natalità e a ridurre il declino a lungo termine della popolazione in età lavorativa.

In sintesi, il successo di riforme tese ad aumentare l'età del pensionamento (compresa l'eliminazione dei prepensionamenti) dipende tuttavia da migliori opportunità per uomini e donne di restare sul mercato del lavoro. Ciò comporta l'adeguamento dei luoghi di lavoro e dell'organizzazione del lavoro, la promozione dell'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, l'adozione di politiche efficienti capaci di conciliare lavoro, vita privata e familiare e di misure per sostenere un invecchiamento sano, la lotta alle disuguaglianze di genere e alle discriminazioni basate sull'età. Ciò impone di tener conto anche del fatto che la capacità di trovare o mantenere un lavoro è molto diversa da una persona all'altra e che la speranza di vita e lo stato di salute sono influenzate dal procedere dell'età e dall'usura fisica e mentale che caratterizza alcune attività lavorative.



### 3 ORGANIZZAZIONE E TEMPI DEL LAVORO

L'obiettivo del prolungamento della vita lavorativa va affrontato da un punto di vista che prenda in considerazione tutto l'arco della vita, con interventi tra loro integrati da parte dei governi, delle parti sociali e della società civile. Un altro aspetto riguarda la capacità delle aziende di mantenere alta la motivazione dei lavoratori anziani, che rappresentano un importante capitale di esperienza aziendale che si rischia di perdere, anche se gli aspetti legati all'aggiornamento tecnologico e all'innovazione tendono a penalizzare la figura professionale dei lavoratori più maturi. Le aziende hanno comunque delle aspettative nei confronti dei lavoratori più anziani: flessibilità, spirito innovativo e affidabilità. L'esperienza è considerata la risorsa principale dei lavoratori non più giovani. Non sempre le esperienze vengono, però, considerate in un'ottica positiva: i modelli di comportamento divenuti *routine* possono tramutarsi in una resistenza alle novità e quindi fungere da freno all'innovazione. L'esperienza perde infatti valore se non accompagnata da un aggiornamento costante delle conoscenze e delle competenze.

La qualità del lavoro, la soddisfazione nello svolgimento delle proprie attività, un ambiente di lavoro adeguato alle caratteristiche del lavoratore e del suo benessere sono considerati elementi importanti che favoriscono la permanenza dei lavoratori anziani sul mercato del lavoro e di conseguenza possono evitarne la fuoriuscita precoce.

Tra i molti modelli organizzativi che sono orientati all'innalzamento della qualità del lavoro, il coinvolgimento dei lavoratori nell'ambito della cosiddetta *high-performance work organisation*<sup>1</sup> (HPWO) è considerato tra quelli più adatti a migliorare anche la competitività. Gli aspetti fondamentali di questa tipologia organizzativa sono l'orientamento alla produttività e ad una migliore occupazione e ha il suo *core* nelle forme di lavoro di gruppo che ammettono interazioni sociali e consentono di compensare i punti di forza e di debolezza connessi con l'età. È un tipo di organizzazione del lavoro caratterizzata da strutture gerarchiche orizzontali, rotazione delle mansioni, lavoro di squadra e partecipazione attiva dei lavoratori, anche non qualificati, nei processi decisionali.

Il gruppo di lavoro inserito in tale ambito punta ad essere innovativo, flessibile e più produttivo, dando così importanza sia all'organizzazione che al lavoratore. Un'organizzazione aziendale che utilizza questo modello investe in risorse umane, supporta le competenze tecniche e innovative dei dipendenti, ciò che contribuisce a creare occupazione.

Un altro modello di *management* dell'invecchiamento è stato sviluppato in Germania, riprendendo alcuni elementi essenziali della teoria della *work ability* (Ilmarinen, 2009), ma ponendo di più l'accento sugli aspetti aziendali e organizzativi, in particolare nelle piccole aziende, dove *l'age management* non

---

1 Il Libro verde *Partnership for a new organization of work COM (97)128 final*, pubblicato dalla Commissione europea nel 1997, poneva l'accento sulla necessità di implementare una nuova organizzazione del lavoro con lo scopo di aumentare la flessibilità lavorativa e la responsabilità sociale delle imprese verso i lavoratori incoraggiandone lo sviluppo professionale e personale.



mira a grandi strategie di politica del personale, quanto piuttosto a interventi pratici più ristretti e assai meno spettacolari, destinati nel loro complesso a beneficiare l'azienda.

Un approccio più globale al problema della *work ability* è quello proposto dalla cosiddetta "Casa della *work ability*", sviluppata dall'Istituto finlandese di Medicina del lavoro (FIOH)<sup>2</sup>. Si tratta di un approccio che costituisce un vero e proprio modello di riferimento per affrontare il mutamento demografico nell'ambito lavorativo.

Gli studi condotti nei paesi scandinavi dimostrano che, se non vengono adottate contromisure adeguate, col passare del tempo la *work ability* si riduce in un terzo degli occupati, comportando un calo del rendimento, della creatività e della capacità innovativa, con conseguente perdita di benessere sia per l'individuo, sia per l'azienda che per la società. Gli studi basati sul modello della *work ability* poggiano sul presupposto che la sicurezza e la tutela della salute sul posto di lavoro siano fattori di importanza primaria: quanto più i lavoratori sono in buona salute, tanto più si riducono i costi diretti e indiretti e tanto più alta, quindi, risulta la produttività e la qualità. Misure orientate esclusivamente alla salute dell'individuo sono importanti, ma non sufficienti. Grazie a interventi dedicati all'età e all'invecchiamento è possibile combinare i punti di forza delle classi più giovani e di quelle più anziane, compensando reciprocamente i rispettivi *deficit*.

La flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro è necessaria alle imprese per ottenere una migliore produttività, ma se non adeguatamente modulata può tradursi in un abbassamento della qualità della vita.

Un altro aspetto che si collega alla flessibilità dell'organizzazione del lavoro riguarda i tempi del lavoro e la loro articolazione anche in relazione alla vita familiare e sociale.

Alcuni dei cambiamenti sui tempi di lavoro recentemente introdotti in Europa sono di notevole importanza per i lavoratori, le loro famiglie e le aziende avendo un impatto sulla qualità del lavoro e della vita e sulla capacità dei dipendenti di usare il tempo anche come strumento di crescita.

La Direttiva sull'orario di lavoro (2003/88/CE) stabilisce che le politiche sull'orario di lavoro hanno come obiettivo:

- assicurare un livello elevato di protezione della salute e sicurezza dei lavoratori in termini di tempi di lavoro
- tener conto di una maggiore flessibilità a beneficio sia delle imprese che degli stati membri in merito alla gestione dei tempi di lavoro

---

<sup>2</sup> La *work ability* e l'*age management* vantano una lunga storia in Finlandia. La ricerca sulla *work ability* ha preso avvio nei primi anni '80, con l'obiettivo di studiare quanto a lungo le persone sono in grado di lavorare. Poiché i manager rive stono il ruolo centrale nel determinare i cambiamenti della *work ability*, all'inizio degli anni '90 è stato introdotto il concetto di *age management*. I più recenti sviluppi delle attività realizzate in Finlandia si sono concentrati sulla realizzazione di indagini nazionali che utilizzano il *work ability index* e sullo sviluppo di soluzioni di *training*, *coaching* e consulenza rivolte alle organizzazioni.



- assicurare una miglior conciliazione tra la vita privata e il lavoro
- dare maggiori libertà in materia soprattutto alle PMI.

Con la relazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni (COM(2010)801/3) sull'applicazione da parte degli Stati membri della direttiva si è inteso dare uno sguardo generale in merito a come gli Stati membri abbiano applicato la Direttiva differenziandosi secondo dell'utilizzo di strumenti legislativi, di atti amministrativi o di realizzazione di accordi collettivi.

Le politiche di intervento e il dibattito che ne è derivato si sono focalizzati, in particolare in questo periodo di crisi economica, su come rendere più flessibile l'orario di lavoro, su come avere orari di lavoro più brevi per determinate categorie, su come rendere il lavoro più accessibile ad un maggior numero di cittadini europei e su come consentire un miglior bilanciamento tra gli obblighi lavorativi e i carichi di cura familiari, con una specifica attenzione ai carichi di lavoro domestico assunti da uomini e donne, con evidenti conseguenze su disuguaglianze di genere in ambito lavorativo.

Nel marzo del 2010 la Commissione Europea ha intrapreso una revisione complessiva della Direttiva (COM (2010) 106 definitivo), sottolineando l'obiettivo di migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata e affrontando con particolare attenzione il tema del *part-time* e del suo impatto sugli schemi lavorativi e sull'organizzazione del lavoro.

La conciliazione tra lavoro e vita privata diventa in quest'ottica uno degli elementi chiave per migliorare la qualità del lavoro, condizione necessaria per accrescere l'uguale partecipazione di donne e uomini al mercato del lavoro anche in età matura. Allo stesso modo, l'uscita dal mercato del lavoro potrà essere facilitata da un collegamento più flessibile tra lavoro e pensionamento.



## 4 ETÀ MATURA E QUALITÀ DEL LAVORO

Molte indagini e ricerche sul mercato del lavoro concordano nel ritenere che la qualità del lavoro è un elemento cruciale per garantire l'integrazione e il mantenimento dei lavoratori meno giovani sul mercato del lavoro. Sotto questo profilo, la situazione dei lavoratori con più di 55 anni sembra caratterizzata da condizioni non peggiori delle altre fasce d'età anche se con specificità differenti. I lavoratori maturi hanno un elevato livello di autonomia sul lavoro e livelli comparativamente più bassi di intensità del lavoro. La percentuale dei lavoratori che riferiscono di avere un certo controllo dell'organizzazione dell'orario di lavoro aumenta con l'aumentare dell'età. Ciò non deve sorprendere, perché accade spesso che un elevato grado di controllo sull'organizzazione dell'orario di lavoro sia associato all'anzianità. Poter conciliare il lavoro con la vita privata è un elemento chiave sia per la qualità del lavoro che per l'occupazione tanto da essere citata nell'ambito della strategia Europa 2020<sup>3</sup>; è un elemento importante di uguaglianza di genere e una condizione per aumentare il tasso di partecipazione al mercato del lavoro di uomini e donne.

La modalità con cui le persone organizzano il lavoro e la vita privata dipende dalle circostanze personali e dalla vita familiare; lavorare o meno, quante ore lavorare e il tipo di flessibilità scelta dipendono in buona misura dalla gestione della vita privata. Le esigenze di conciliazione differiscono anche in base alle fasi della vita; è perciò importante considerare la situazione di uomini e donne per le differenti fasce età e per specifiche circostanze. Anche la presenza di figli o di altri parenti nell'ambito familiare ha un impatto particolare sulla ricerca di un equilibrio tra vita lavorativa e vita privata, così come la divisione di genere nei carichi familiari e la situazione lavorativa del partner.

Ciò che ha un ruolo importante nell'ambito della conciliazione non è solo l'estensione, ma anche l'organizzazione degli orari di lavoro. Il *part-time* può avere un effetto positivo sulla ricerca di un equilibrio tra vita privata e vita lavorativa. I dati di *Eurofound* (2012) mettono in evidenza che meno del 10% dei lavoratori che hanno un'attività di 34 ore settimanali indica problemi di conciliazione, a fronte del 20% dei lavoratori che lavorano a tempo pieno, percentuale che si alza al 38%, per i lavoratori che hanno una settimana lavorativa di 48 ore.

L'indagine Eurobarometro n. 378 presentata a gennaio 2012 rileva che un terzo dei cittadini europei afferma che desidererebbe continuare a lavorare dopo aver raggiunto l'età del pensionamento e per quasi due terzi dei cittadini europei l'idea di combinare un lavoro *part-time* e una pensione parziale è più attraente di un pensionamento pieno.

Occorre facilitare per il lavoratore anziano al lavoro il passaggio al tempo parziale. Sarebbe auspicabile la possibilità di combinare, negli ultimi anni di lavoro, il *part-time* in azienda con un anticipo parziale della pensione senza aggravii per l'erario, la possibilità di concordare con il datore di lavoro periodi sabbatici senza perdita di contribuzione e senza aggravii per l'impresa.

---

<sup>3</sup> Cfr. *Flagship Initiative: An Agenda for new skills and jobs*, p. 18.



Come misura alternativa alla riduzione di orario, e quindi come ulteriore misura di flessibilità lavorativa, si è portati a pensare al telelavoro<sup>4</sup>, che può rappresentare il giusto punto di equilibrio tra le esigenze di flessibilità ed innovazione tecnologica delle aziende e le esigenze di flessibilità della prestazione orientata al miglioramento della conciliazione tra vita privata e vita lavorativa proprie dei dipendenti. Il telelavoro è così interpretato in chiave di strumento di flessicurezza, adatto anche a garantire l'effettiva possibilità di un lavoro di qualità anche ai soggetti più deboli, quali i disabili, nonché per la popolazione aziendale anziana.

Tra le varie forme, il telelavoro *off line*, che prevede solo fasce di reperibilità del lavoratore, si presenta come particolarmente vantaggioso sotto il profilo delle opportunità di conciliazione, mentre il telelavoro *on line*, che invece presuppone il contatto costante e diretto tra lavoratore e datore di lavoro per tutto l'orario di lavoro appare meno flessibile. Dal punto di vista aziendale quest'ultima modalità si presenta come meno complessa da gestire per il datore di lavoro, che dovrà affrontare minori problemi di coordinamento delle risorse.

Relativamente alle iniziative in corso nel nostro Paese, si cita il disegno di legge presentato alla Presidenza del Senato il 3 ottobre 2012 dai senatori Ichino, Treu e altri "Misure per favorire l'invecchiamento attivo, il pensionamento flessibile, l'occupazione degli anziani e dei giovani, e per l'incremento della domanda di lavoro".

Questo disegno di legge, che negli articoli da 1 a 4 riprende il contenuto del disegno di legge 29 febbraio 2012 n. 3181, presentato al Senato con la prima firma di Tiziano Treu, intende rispondere a queste esigenze:

- possibilità di riduzione dell'orario di lavoro dal tempo pieno al tempo parziale per i lavoratori nel quinquennio precedente al pensionamento, con agevolazione della copertura previdenziale per la parte che rimarrebbe altrimenti scoperta
- incentivo all'assunzione di giovani in corrispondenza con la riduzione dell'orario dei lavoratori anziani;
- possibilità di attivazione di un pensionamento parziale, in corrispondenza con la riduzione dell'orario di cui sopra
- possibilità per i lavoratori ultrasessantenni di impegnarsi per servizi alla famiglia, alla persona o a una comunità locale, con un rapporto di lavoro estremamente flessibile e non soggetto agli standard rigidi di protezione caratteristici del lavoro subordinato
- per i lavoratori che sarebbero stati prossimi al pensionamento secondo la disciplina in vigore prima del decreto "Salva Italia" del dicembre 2011 e non salvaguardati a norma del decreto stesso o di altri provvedimenti legislativi successivi, un incentivo all'assunzione con contratti di lavoro subordinato ordinario, costituito da uno sgravio contributivo totale e dall'estensione a un anno del

---

4 Cfr. Accordo europeo sul telelavoro del 16 giugno 2002 tra UNICE/UAPME, CEEP e CES e l'Accordo interconfederale del 9 giugno 2004.



limite massimo di durata del periodo di prova; inoltre l'estensione ad essi di un congruo trattamento di disoccupazione.

Si riconosce, così, alle aziende la possibilità di stipulare con i lavoratori anziani, a 5 anni dalla maturazione dei requisiti per il pensionamento, accordi per la conversione del rapporto in *part-time* fino alla pensione, con possibilità di versamento volontario dei contributi mancanti, da parte dell'impresa e/o del lavoratore stesso. Si viene a delineare, poi, un'ulteriore facoltà per il lavoratore che acceda al *part-time*: la possibilità di chiedere un anticipo di pensione, che gli consentirebbe di compensare la riduzione del salario e, almeno in parte, l'eventuale quota di contribuzione pensionistica volontaria a suo carico.

Il *part-time* del lavoratore anziano sarebbe sostenuto dalla contribuzione figurativa parzialmente a carico dello Stato e della Regione, in quanto associato all'assunzione di un giovane (fino a 29 anni in caso di apprendistato e a 35 anni in caso di contratto di dipendenza a tempo indeterminato).

Si cerca, infine, di dare una soluzione al problema di far emergere la domanda di servizi alla persona e alla collettività prendendo esempio da esperienze già in atto in alcuni Paesi nord europei cercando di metterla in comunicazione con l'offerta di lavoro dei lavoratori prossimi alla pensione o già pensionati.





## 5 CONSIDERAZIONI PER IL FUTURO

Quanto detto mette in evidenza che le politiche occupazionali in favore dei lavoratori adulti nell'ottica dell'estensione del periodo lavorativo sono ancora piuttosto rare soprattutto nel nostro Paese e ancora non si può far riferimento ad una struttura organica. Sarà, poi, necessario procedere in parallelo nell'ottica del cambiamento culturale: gli ambienti produttivi dovranno gestire in modo efficace, al loro interno, le problematiche connesse al rischio di perdita di competenze aziendali, da un lato, e quelle di impatto sociale riguardanti le aspettative dei lavoratori anziani dall'altro lato. Il bisogno di un più efficace equilibrio tra vita lavorativa e vita privata non è più solo prerogativa della componente femminile o di una ristretta fascia di età, ma interessa e coinvolge anche i lavoratori anziani.

Uno sforzo supplementare dovrebbe puntare ad un uso maggiore del *part-time*.

Una diffusione del modello di impiego a tempo parziale tra i lavoratori più anziani potrebbe offrire maggiori opportunità per una transizione più graduale verso il pensionamento e, in generale, valorizzare l'occupabilità di questa categoria di lavoratori. Poiché spesso i lavoratori più anziani devono sostenere oneri di assistenza familiare, il fatto di introdurre un orario di lavoro più flessibile può incoraggiare questa categoria di persone ad assumere tali responsabilità continuando a lavorare più a lungo. Per prolungare la vita lavorativa di tutti i lavoratori è importante trovare le strade giuste per promuovere un coinvolgimento più ampio di lavoratori più anziani nell'organizzazione del lavoro ad alto rendimento (HPWO). Le persone più anziane dovrebbero avere le stesse opportunità formative dei giovani; inoltre, si dovrebbe garantire che la loro esperienza sia conservata e trasmessa ai colleghi più giovani.

Gli sforzi compiuti dall'Europa per migliorare le opportunità di impiego dei lavoratori in età avanzata, permettendo loro di coglierle e motivandoli in questo senso, necessiteranno di approcci integrati attraverso il coinvolgimento e la stretta cooperazione di tutti gli attori sociali ed economici. Le parti sociali avranno un ruolo essenziale per ideare pratiche migliori in termini di gestione dell'età, ottenendo nel contempo un contributo costruttivo da parte delle politiche centrali e locali.

Alcuni esperti sostengono che l'aumento dell'età media di uscita dal mercato del lavoro costituisca un processo lento e graduale, che richiederà imponenti campagne di sensibilizzazione ed il coordinamento degli sforzi di tutti gli attori. L'invecchiamento demografico e la futura riduzione della forza lavoro non concedono molto tempo agli Stati per migliorare le proprie modalità di gestione dell'età. Se però nei prossimi anni si presterà maggiore attenzione alle strategie fin qui illustrate, dovrebbe essere possibile conseguire dei miglioramenti per quanto concerne i modelli di occupazione e pensionamento dei lavoratori in età avanzata.



## BIBLIOGRAFIA

Commissione Europea, *Libro Bianco. Un'agenda dedicate a pensioni adeguate, sicure e sostenibili*, COM (2012) 55 final

Commissione Europea, *Analisi annuale della crescita. Allegato1. Relazione sui progressi della Strategia europea 2020*, COM (2011) 11 definitivo

Commissione Europea, *Comunicazione della Commissione. Analisi annuale della crescita per il 2012*, COM(2011) 815 definitivo

Disegno di legge GOZI *Disposizioni per la promozione dell'invecchiamento attivo e l'incremento della domanda di lavoro nonché in materia di pensionamento flessibile, occupazione degli anziani e dei giovani e riordino degli incentivi alle imprese* (5435)

Disegno di legge presentato alla Presidenza del Senato il 3 ottobre 2012 dai senatori Ichino, Treu, Morando, Bianco, Astore, Bosone, CeccantiI, Chiaromonte, Cosentino, Del Vecchio, D'Ubaldo, Follini, Galperti, Maria Pia Garavaglia, Giaretta, Granaiola, Leddi, Marucci, Mazzucconi, Micheloni, Negri, Pignedoli, Pinotti, Procacci, Ranucci, Nicola Rossi, Paolo Rossi, Rusconi, Tonini *Misure per favorire l'invecchiamento attivo, il pensionamento flessibile, l'occupazione degli anziani e dei giovani, e per l'incremento della domanda di lavoro*

Disegno di legge d'iniziativa dei senatori Treu, Ghedini, Castro, Roilo, Adragna, Blazina, Vincenzo De Luca, Ichino, Nerozzi e Passoni, comunicato alla Presidenza 29 febbraio 2012, *Interventi a sostegno del pensionamento flessibile e della solidarieta` intergenerazionale*

European Agency for Safety and Health Work, *Promoting active ageing in the work place*, 2012

European Commission, Special Eurobarometer 378, *Active Ageing Report*, 2012

European Commission, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Reviewing the Working Time Directive (first-phase consultation of the social partners at European Union level under Article 154 of the TFEU)*, Brussels, 24.3.2010 COM(2010) 106 final

European Commission, Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, *Reviewing the Working Time Directive (Second-phase consultation of the social partners at European level under Article 154 TFEU)*, Brussels, COM(2010) 801/3

European Commission, *Communication from the Commission Europe 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, Brussels, 3.3.2010 COM(2010) 2020 final

European Commission, Directorate-General for Economic and Financial Affairs, *The 2009 Ageing Report: economic and budgetary projections for the EU-27 Member States (2008-2060)*, 2009



European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Fifth European Working Conditions Survey*, Publications Office of the European Union, 2012

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Working time in the EU*, 2012

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Working conditions of an ageing working force*, 2008

Eurostat, Statistical books, *Active ageing and solidarity between generations. A statistical portrait of the European Union 2012*, 2011

ILO, *The influence of working time arrangements on work-life integration or 'balance': A review of the international evidence*, 2012

Observatory for sociopolitical developments in Europe, *Bulletin of European Policies on Senior Citizens*, n. 2/2011

OECD, *Pensions Outlook*, 2012

Scandinavian Journal of Work Environment and Health, *Work ability - a comprehensive concept for occupational health research and prevention*, 2009

#### **SITI INTERNET**

[www.agemanagement.it](http://www.agemanagement.it)

[www.age-platform.eu/en](http://www.age-platform.eu/en)

[www.camera.it](http://www.camera.it)

[www.ce-ageing.eu/](http://www.ce-ageing.eu/)

<http://esfage.isfol.it/>

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

<http://ec.europa.eu>

<http://fra.europa.eu>

[www.senato.it](http://www.senato.it)