

Generazioni @ lavoro

Barriere e risorse di generazioni diverse al lavoro



REPORT TRANSNAZIONALE

| | |
|------------------------------|---|
| Output | IO1 E-Book – Report transnazionale: Generazioni @l lavoro – Barriere e risorse di generazioni diverse al lavoro |
| Titolo del documento | Report transnazionale: Generazioni @l lavoro – Barriere e risorse di generazioni diverse al lavoro |
| Partner responsabile | KMOP |
| Autori | Theofilos Pouliopoulos, Efthimia Schina (KMOP-Grecia) Eliza Patouris, Sotiris Themistokleous (CARDET-Cipro) Alice Sinigaglia (ANS-Italia) Ioana Caciula, Rodica Caciula (Asociatia Habilitas-Centru de Resurse si Formare Profesionala, Romania) Amparo Coterillo Perez (DOCUMENTA-Spagna) |
| Livello di diffusione | Pubblico |
| Status | Diffondibile |
| Versione | 1 |

Sommario

| | |
|--|-----------|
| Riepilogo generale | 4 |
| Introduzione | 6 |
| Capitolo 1: Il contesto | 7 |
| 1.1 Revisione della letteratura | 7 |
| 1.2 Contesto normativo | 9 |
| 1.3 Politiche e buone pratiche per il supporto | 10 |
| 1.4 Metodologia, obiettivi e domande di ricerca | 12 |
| Capitolo 2: Report Nazionali | 14 |
| Caso di studio 3: Italia | 45 |
| Caso studio 5: Spagna | 74 |
| Capitolo 3: Analisi transnazionale | 88 |
| 3.1 I principali risultati della revisione della letteratura | 88 |
| 3.2 I principali risultati della ricerca sul campo | 89 |
| 3.3 Barriere e risorse per i lavoratori over 55 | 93 |
| 3.4 Raccomandazioni per le politiche a favore dei lavoratori anziani | 94 |
| Bibliografia | 96 |



Riepilogo generale

Quale parte del Progetto BeOld, il report transnazionale “**Generazioni @l lavoro – Barriere e risorse di generazioni diverse al lavoro**” intende definire gli aspetti più importanti dell’occupazione dei lavoratori anziani nei 5 paesi partner (Cipro, Grecia, Italia, Romania e Spagna) al fine di contribuire al tentativo europeo di riformare il mercato del lavoro per renderlo più inclusivo ed efficiente. Attualmente, la riforma del mercato del lavoro e del sistema di previdenza sociale sta prendendo piede in tutta Europa, trovando nella gestione dell’età dei lavoratori una delle maggiori sfide a livello europeo e nazionale, poiché i lavoratori over 55 costituiscono una parte essenziale delle organizzazioni moderne. Sebbene l’età per il pensionamento sia stata posticipata in tutta Europa e i tassi di occupazione dei lavoratori over 55 siano aumentati, vi è una mancanza di politiche e buone pratiche a supporto dei lavoratori anziani sia a livello nazionale che della singola organizzazione.

Questo report identifica le principali barriere che le persone anziane devono affrontare nel contesto lavorativo, insieme alle potenziali risorse che possono rafforzare il loro contributo e la loro produttività all’interno delle moderne organizzazioni. Più in dettaglio, i report nazionali rappresentano 5 casi studio dei paesi partner del progetto BeOld, presentando il contesto nazionale sul tema dell’occupazione dei lavoratori over 55 e le percezioni loro e dei responsabili delle risorse umane rispetto al tema. La revisione della letteratura ha identificato un aumento dei tassi di occupazione dei lavoratori anziani in tutti i paesi, quale conseguenza dell’aumento dell’età pensionabile e dell’attuale processo di riforma del welfare e dei sistemi pensionistici. Tuttavia, politiche e incentivi specifici rivolti ai lavoratori over 55 e all’ambito organizzativo sono assenti o molto limitati in tutti i paesi del nostro studio.

Grazie alle interviste ai lavoratori anziani e ai responsabili delle risorse umane abbiamo potuto conoscere la realtà del contesto lavorativo e le condizioni dei lavoratori over 55. Le principali barriere che sono emerse sono state la fatica e la condizione fisica, ma anche la mancanza di motivazione data dalla routine. Il maggior svantaggio per questo gruppo target, come è stato sottolineato sia dai responsabili delle risorse umane che dai lavoratori stessi, è il basso livello di capacità digitali. Dall’altro lato, la principale risorsa dei lavoratori anziani è costituita dall’esperienza e dalle conoscenze che hanno accumulato in tutti gli anni di lavoro. Un risultato comune emerso dalle interviste ai partecipanti è l’idea che le barriere possano essere superate e le risorse possano essere utilizzate al loro massimo potenziale se vengono apportati alcuni cambiamenti specifici.

Il tema principale comune a tutti i report è la necessità di politiche specifiche che possano supportare le persone anziane sul luogo di lavoro, non solo in forma di incentivi economici, ma piuttosto di iniziative quali percorsi formativi, attività di mentoring e orari di lavoro più flessibili. Raccomandiamo quindi politiche specifiche che seguano tale direzione. Più in dettaglio, le barriere legate alla fatica e alla condizione fisica possono essere superate elaborando un orario di lavoro più flessibile, adattato alle esigenze dei lavoratori di tutti i gruppi d’età e non solo quelli più anziani.



Inoltre, poichè le capacità digitali sono considerate come uno dei principali svantaggi delle persone anziane, dovrebbero essere implementati a livello organizzativo dei percorsi di formazione permanente obbligatori al fine di permettere ai lavoratori, indipendentemente dall'età o da altri fattori, di rimanere aggiornati sugli sviluppi e i progressi tecnologici. Infine, l'esperienza e le conoscenze dei lavoratori anziani possono diventare una risorsa preziosa per le organizzazioni, e il mentoring può avere effetti positivi molteplici. Innanzitutto, le persone anziane rimangono attive grazie all'interazione con gli altri, i giovani possono imparare da questa interazione e le generazioni possono lavorare insieme, inoltre le organizzazioni possono risparmiare grazie a tale forma di formazione interna.

La trasformazione del mercato del lavoro e l'economia a livello europeo richiedono approcci più centrati sulla persona al fine di sostenere la coesione sociale. Le nuove condizioni che emergono trasformeranno le moderne organizzazioni e il contributo delle persone anziane, fintanto che l'interazione tra differenti generazioni creerà un nuovo contesto lavorativo in cui la solidarietà, la produttività e la soddisfazione saranno gli elementi base per tutti i lavoratori, indipendentemente dalla loro età. In questo senso, il nostro studio raccomanda la riforma degli orari di lavoro per consentire alle persone anziane di essere più efficienti, percorsi formativi obbligatori per tutti e la creazione di un processo standard di mentoring che affianchi generazioni differenti, motivi i lavoratori anziani a condividere le loro conoscenze e far risparmiare risorse alle organizzazioni.

La principale aspirazione di questo report è di contribuire nel miglior modo possibile al tentativo in atto nelle società europee di riformare l'attuale mercato del lavoro affinché diventi inclusivo, centrato sulla persona ed efficiente. Le persone over 55, in realtà oggi giorno non possono essere considerate "anziane", come il nostro studio evidenzia, e sono ricche di potenziale per contribuire grandemente al mercato del lavoro attuale e futuro, purché incentivi e politiche specifiche vengano realizzati in questa direzione.



Introduzione

Una delle sfide principali della società Europea di oggi è l'inclusione delle persone anziane nel mercato del lavoro, al fine di sostenere il sistema pensionistico, la previdenza sociale e – in ultima analisi – la coesione sociale. Inoltre, l'aumento dell'aspettativa di vita, i progressi tecnologici e il calo delle nascite, fanno sì che oggi le persone over 55 siano una parte attiva ed essenziale dell'economia e della società. In questo contesto il progetto BeOld si pone l'obiettivo di aiutare i lavoratori anziani ad aumentare la loro occupabilità e ad adattarsi meglio all'attuale contesto lavorativo, mirando ad un mercato del lavoro più efficiente ed inclusivo. Specificamente, il progetto adotta un approccio integrato, che si focalizza sia sullo sviluppo personale dei lavoratori anziani sia sul livello organizzativo.

I tassi di occupazione dei lavoratori over 55 sono aumentati in tutta Europa e c'è una tendenza generale a cercare di mantenerli il più a lungo possibile nel mercato del lavoro. Tuttavia le sfide restano molte e si rende necessario attuare specifici interventi e adottare politiche in grado di abbattere le barriere e trarre vantaggio dal potenziale dei lavoratori anziani per loro stessi, per il mercato del lavoro e per la società nel suo complesso. Questo report è il primo risultato del progetto BeOld e mira a fornire una base teorica su cui si baseranno i passi successivi, ovvero la realizzazione di una metodologia di counselling dedicata ai lavoratori anziani e di un percorso formativo per i responsabili delle organizzazioni.

La revisione della letteratura e l'analisi delle normative e delle buone pratiche a livello Europeo ci permetteranno di identificare le caratteristiche dell'occupazione dei lavoratori anziani e del mercato del lavoro che li riguarda. I report nazionali forniranno il quadro di dettaglio della situazione nei cinque paesi partner e ci daranno la possibilità di identificare gli elementi comuni e le differenze tra queste nazioni. Più specificamente, questi report consisteranno sia di un'analisi del mercato del lavoro di ciascun paese che dei risultati di una ricerca sul campo, effettuata tramite interviste a lavoratori anziani e responsabili delle risorse umane, che metteranno in evidenza come l'occupabilità dei lavoratori anziani può essere rafforzata. Infine, l'analisi transnazionale fornirà raccomandazioni applicabili al livello delle organizzazioni, a quello nazionale e a quello europeo.



Capitolo 1: Il contesto

1.1 Revisione della letteratura

L'Europa sta affrontando un processo di trasformazione. Dopo un lungo periodo di crescita economica e continuo ampliamento, con l'adesione regolare di nuovi Stati Membri, oggi assistiamo ad un generalizzato scetticismo ed insicurezza circa il futuro della società Europea. Una delle principali sfide per la sostenibilità dell'UE è proprio l'impatto sull'occupazione dell'invecchiamento della popolazione. A questo proposito, l'UE ha preso precocemente dei provvedimenti: sia nel 2002 con il Consiglio Europeo di Barcellona (in cui si è stabilito il progressivo aumento dell'età pensionistica) che nel 2004, quando la Commissione Europea ha incluso l'invecchiamento attivo tra le tre aree prioritarie in cui era necessario un intervento urgente per poter attuare la Strategia di Lisbona (EU, 2010). Tuttavia, la crisi economica globale del 2008 e altri cambiamenti politici hanno inciso significativamente sulla società e sulle economie Europee, forzandole a procedere ad una serie di riforme del mercato del lavoro, del welfare e della sanità.

Tutti questi cambiamenti hanno avuto anche un impatto sull'occupazione e ciò, insieme ad altre situazioni emergenti (calo demografico, innovazioni tecnologiche...), ha reso il tema dei lavoratori anziani una priorità per i Paesi Europei. In generale, il problema dei lavoratori anziani ha a che fare con l' "invecchiamento", ovvero con i "cambiamenti che si verificano nel funzionamento biologico, psicologico e sociale con il passare del tempo e che, conseguentemente, colpiscono ciascun individuo a livello personale, organizzativo e sociale" (Kooij et al., 2008, pg.4).

Skirbekk (2004) offre un'ampia revisione della letteratura di ricerche che analizzano la relazione tra l'età e la produttività in ambito lavorativo. L'autore conclude che, secondo numerosi studi, le performance lavorative individuali diminuiscono intorno ai 50 anni. Tuttavia, egli fa un'importante differenza tra le competenze necessarie per lo svolgimento di una specifica mansione lavorativa e i cambiamenti nella produttività. Più specificamente, egli ritiene che la riduzione della produttività in età anziana sia maggiore per quelle mansioni che richiedono velocità, problem solving e apprendimento. Al contrario, per le mansioni in cui sono importanti le competenze comunicative, la produttività con gli anni resta la stessa o persino aumenta. (Skirbekk, 2004)

Da numerosi altri studi, le percezioni dei datori di lavoro circa i lavoratori anziani risultano bilanciate. Da una parte essi hanno evidenziato come positive alcune caratteristiche dei lavoratori anziani, come l'esperienza, l'affidabilità e la creatività. D'altra parte, altri datori di lavoro ritengono che i lavoratori anziani siano resistenti al cambiamento e ad apprendere cose nuove. (Kadefors and Hanse, 2012). Più specificamente, sembra che la valutazione sui lavoratori anziani dipenda dal contesto organizzativo. Per esempio, i dirigenti di organizzazioni con una prevalenza di lavoratori uomini hanno una considerazione più negativa dei lavoratori anziani rispetto ad aziende in cui c'è maggiore parità di genere. (Kadefors and Hanse, 2012). Similmente, nelle organizzazioni in cui il livello di istruzione dei dipendenti è più



elevato, tende ad esserci una valutazione più positiva dei lavoratori anziani (Henkens, 2005). Infine, Kadefors e Hanse (2012) hanno scoperto che l'attitudine verso i lavoratori anziani è dipendente dal fattore di genere, sia da quello del datore di lavoro che del lavoratore senior.

In questo contesto, ciascuna organizzazione ha bisogno di sviluppare un proprio concetto di 'age management' al fine di gestire i lavoratori anziani e – più in generale – le diverse generazioni di dipendenti. Secondo Walker (2005), il termine 'age management' si riferisce alla gestione delle risorse umane all'interno di organizzazioni di varie dimensioni, con un focus specifico sull'invecchiamento della forza lavoro e sulle politiche pubbliche e di contrattazione collettiva. Le specifiche cinque dimensioni dell'age management sono: il reclutamento del personale (e la sua uscita); la formazione, lo sviluppo e la promozione; le pratiche di lavoro flessibile; l'ergonomia e il cambiamento di attitudini verso i lavoratori anziani (Casey, Metcalf & Lakey 1993, cited in Walker, 2005).

Oltre alle dimensioni sopra-menzionate, la sfida è anche mantenere i lavoratori al proprio posto il più a lungo possibile e dar loro incentivi per farlo. Secondo Higgs et al. (2003), i lavoratori anziani rimangono in azienda per motivi economici, per il lavoro in sé o per la loro etica del lavoro tradizionale. In aggiunta Lord (2004) ha evidenziato che la motivazione per rimanere attivi nel mercato del lavoro da parte dei senior è principalmente la soddisfazione per l'utilizzo delle proprie competenze, un la gratificazione connessa alla loro performance professionale o l'opportunità di esprimere la propria creatività. Altre mansioni generative, come l'insegnamento e il mentoring (Farr, Tesluk & Klein, 1998), sono motivi che spingono i lavoratori anziani a continuare a restare attivi sul mercato del lavoro.

L'OECD (2006) ha proposto politiche per i lavoratori anziani in tre aree: 1) ricompensare il lavoro, 2) cambiare le pratiche aziendali e 3) migliorare l'occupabilità dei lavoratori. Da allora, molte cose sono cambiate in questo ambito, non solo a livello Europeo, ma globale. Nell'indice dei Paesi OECD, l'Islanda, la Nuova Zelanda e Israele detengono i risultati migliori circa l'occupazione delle persone anziane. Questi Paesi, insieme ad altri con alti tassi di occupazione dei senior, hanno sviluppato una serie di politiche come l'aumento dell'età pensionabile, incoraggiando il pensionamento progressivo e la flessibilità delle pensioni. Altre misure messe in atto da questi Paesi includono l'erogazione di incentivi economici alle aziende per assumere lavoratori anziani, un focus sulla formazione e l'apprendimento permanente e forti azioni di contrasto alla discriminazione per età (PWC, 2017).

Nell'Unione Europea alcune di queste misure sono state attuate in tutti gli Stati Membri. Negli ultimi anni, l'età pensionabile è aumentata in tutta Europa, le pensioni sono state riformate e sono stati regolati accordi contrattuali più flessibili. Il tasso di occupazione per i lavoratori anziani è infatti aumentato per gli over 55 e continua a crescere. Più specificamente, nel 2008, il tasso di occupazione a livello Europeo per la fascia d'età 55-63 era 45.5% mentre nel 2016 era del 55.3%. Tuttavia questi tassi variano tra gli Stati Membri, dal 75.5% della Svezia al 36.3% della Grecia. Anche il gap di genere è significativo, con le donne che, in media, restano nel mercato del lavoro 4.9 anni in meno degli uomini (33.1 vs 38.0 anni nel 2016). (EC, 2017)

In generale, secondo le statistiche sull'occupazione, i lavoratori anziani hanno sofferto meno della crisi economica rispetto ai più giovani. Nonostante ciò, il futuro dell'occupazione richiede azioni e misure specifiche. La sfida per l'Unione Europea è di fornire a tutti i cittadini,



a prescindere dall'età, l'opportunità di lavorare, essere produttivi e godere del miglior equilibrio possibile tra vita personale e professionale.

1.2 Contesto normativo

L'Unione Europea ha normato da tempo contro la discriminazione per età, con il "Divieto di discriminazione basata sull'età in base all'Articolo 19 TFEU e la Direttiva 2000/78 sulle pari opportunità in ambito lavorativo". Questa direttiva, attuata nel 2000, ha imposto a tutti gli Stati Membri di sviluppare ed approvare norme antidiscriminazione entro 3 anni secondo i principi della Direttiva Quadro. Inoltre, l'Art. 21 della Carta dei Diritti Fondamentali dell'UE (legalmente vincolante per gli Organi Europei e gli Stati Membri) proibisce esplicitamente la discriminazione basata sull'età. Nella stessa Carta, l'Art. 25 riconosce il diritto per i cittadini anziani di vivere una vita dignitosa e indipendente, partecipando equamente alla vita sociale e culturale (EPRS, 2014).

La Direttiva EU sulla parità di trattamento in materia di occupazione (2000/78/EC) - proibisce la discriminazione per età nell'ambito lavorativo. Tuttavia, la Direttiva lascia spazio a trattamenti differenziati sulla base dell'età, che sono ammessi se lo scopo è sostenere l'occupazione giovanile. (EPRS, 2014).

In questo contesto, numerose norme contro la discriminazione per età sono state approvate in tutti gli Stati Membri dell'UE. Sotto molti aspetti sono simili, ma anche diverse in termini di applicazione, esenzioni, pene e altre caratteristiche. In ogni caso, la normativa non può essere considerata come una panacea per l'occupabilità delle persone anziane. Secondo Lahey (2010), le norme antidiscriminazione, da sole, non potranno avere un effetto positivo finché il sistema pensionistico e previdenziale non sarà abbastanza forte da sostenere l'occupazione degli anziani.

Le riforme negli Stati Membri sono state basate sui contesti istituzionali di ciascun Paese, ma la crisi economica del 2008 ha avuto un impatto su tutte e ha promosso l'azione politica in molti ambiti. Più specificamente, la crisi e le grandi riforme che ne sono seguite hanno avuto un impatto prevalentemente sul livello macro, come la normativa sulla tutela del lavoro, le indennità di disoccupazione, i salari minimi e – più in generale – sulla fissazione dei salari (Turrini et al., 2015). Per esempio l'Austria, nel contesto della flessibilità del mercato del lavoro, ha cancellato la norma secondo la quale un'azienda non poteva licenziare un lavoratore over 50 che avesse lavorato lì da oltre due anni. (EC, 2017).

Uno dei fenomeni più significativi delle trasformazioni socio-economiche è la segmentazione del mercato del lavoro, ovvero la separazione tra lavori stabili e precari. Più specificamente, la segmentazione ha a che fare con problemi nelle aree più generali dell'economia e del mercato del lavoro, come l'efficienza macro-economica, i diritti dei lavoratori e la coesione sociale in generale. Un mercato del lavoro segmentato si caratterizza per barriere nella mobilità e per il fatto che molti lavoratori si sentano 'intrappolati' in lavori precari, a cui l'unica alternativa è la disoccupazione. Questo fenomeno ha colpito durante la crisi soprattutto le giovani generazioni di molti Paesi Europei, prevalentemente del Sud. In questo contesto, gli Stati hanno attuato riforme in specifiche aree, quali: (1) la tutela del lavoro (divieti di licenziamento e restrizioni ai contratti a tempo determinato); (2) indennità di



disoccupazione e (3) l'intensità delle politiche attive per il lavoro. Un esempio di queste politiche viene dalla Francia, dove – come incentivo all'assunzione di lavoratori giovani ed anziani con contratti a tempo indeterminato – i datori di lavoro vengono esentati dal pagamento contributivo per un certo periodo di tempo. (Eichhorst, Marx and Wehner, 2017)

Per quanto riguarda le competenze, nel Dicembre 2016 il Consiglio Europeo ha lanciato l'agenda "Raccomandazione per i percorsi di miglioramento delle competenze" che invita gli Stati Membri a sviluppare ed adottare una serie di interventi mirati per supportare gli adulti con bassi livelli di competenze / di istruzione, che erano oltre 63 milioni in Europa nel 2016 (EC, 2017). L'apprendimento permanente e l'aggiornamento delle competenze saranno un'altra grande sfida per la forza lavoro attuale e futura, dato che la tecnologia è in costante progresso e questo ha un impatto sugli ambienti lavorativi, rendendoli costantemente mutevoli. In questo contesto, i risultati dell'Indagine Internazionale sulle Competenze degli Adulti dell'OECD, condotta nel 2013, hanno evidenziato che i lavoratori meno qualificati, che non sono stati formati per sviluppare o aggiornare le loro capacità cognitive, hanno maggiori probabilità di non riuscire a seguire i cambiamenti tecnologici e di essere quindi meno competitivi sul mercato del lavoro (OECD 2013). Tuttavia, l'UE offre opportunità di apprendimento permanente per gli anziani, come le azioni del programma Grundtvig che sostengono partenariati e scambi di volontari senior tra diverse organizzazioni europee (AGE Platform Europe, 2012).

Per quanto riguarda il tema del pensionamento, abbiamo visto che l'età pensionabile è aumentata in tutta Europa, così da mantenere le persone al lavoro il più a lungo possibile. Tuttavia, al di là del limite di età, ci sono molte altre politiche che i governi e le organizzazioni potrebbero attuare per rafforzare la posizione dei lavoratori anziani. Per esempio, in Germania è stata approvata una legge per rendere la transizione dal lavoro alla pensione più flessibile e semplice. Più specificamente, questa legge promuove un 'pensionamento progressivo', un processo che combina pre-pensionamento e lavoro part-time, dando incentivi tramite la possibilità di un introito più alto rispetto a quello della pensione standard. Questa pratica permette agli anziani di restare nel mercato del lavoro dopo aver raggiunto l'età pensionabile, dando al contempo l'opportunità di versare maggiori contributi e esentando i datori di lavoro dal pagamento dei contributi previdenziali ordinari. (EC, 2017)

1.3 Politiche e buone pratiche per il supporto

Nel contesto del processo di riforma del mercato del lavoro in Europa, molte iniziative rivolte ai lavoratori anziani possono essere considerate "buone pratiche" nella direzione di rafforzare la posizione dei senior. Secondo Walker (2005), "una buona pratica per l'occupazione degli anziani è combattere, direttamente o indirettamente, le barriere legate all'età, promuovendo la diversità anagrafica e offrendo un contesto in cui ciascun individuo sia in grado di raggiungere il proprio potenziale senza essere svantaggiato a causa dell'età". (pg. 692).

L'UE ha fatto da apri-strada rispetto ai Paesi Membri dichiarando il 2012 come "L'anno Europeo dell'Invecchiamento Attivo e della Solidarietà tra Generazioni" promuovendo un'ampia gamma di attività al fine di aumentare la sensibilizzazione e promuovere buone pratiche. Per esempio, la Rete ESF-Age, sostenuta dal Fondo Sociale Europeo, ha pubblicato



un catalogo di buone pratiche sul tema del supporto ai lavoratori anziani in 14 Paesi. Inoltre, l'UE ha promosso l'iniziativa "BestAgers" nei Paesi Baltici, una buona pratica che ha permesso a generazioni diverse di lavorare insieme, interagire gli uni con gli altri e sviluppare competenze. Una delle generazioni coinvolte è stata quella degli over 55. Un'altra iniziativa dell'UE è stata la creazione dell' "Indice di invecchiamento attivo", una serie di indicatori che misurano la partecipazione dei lavoratori anziani nell'occupazione e l'invecchiamento attivo. (EPRS, 2014)

Gli Stati Membri sono stati ispirati dalle iniziative dell'UE e si sono attivati per promuovere l'occupazione dei senior in diversi modi, sviluppando Politiche e buone pratiche. Dall'analisi di queste esperienze emergono dei temi che possono essere considerati come raccomandazioni per governi ed organizzazioni, al fine di rafforzare la posizione dei lavoratori anziani nel mercato del lavoro. Per esempio, un'analisi delle buone pratiche nella gestione delle risorse umane nelle aziende tedesche tra il 1997 e il 2005 (Zwick and Göbel, 2013) ha evidenziato come l'adattamento dell'ambiente lavorativo ai bisogni specifici degli anziani abbia permesso loro di mantenere la produttività agli stessi livelli. Questo adattamento può prendere diverse forme: ad esempio la modifica dell'equipaggiamento per consentire una migliore visibilità o il fatto che venissero assegnati ai lavoratori senior compiti meno gravosi dal punto di vista fisico.

Un mito circa il rapporto tra occupazione e generazioni diverse è l'idea che i lavoratori anziani dovrebbero andare in pensione prima per lasciare posto ai giovani nel mercato del lavoro. Tuttavia, un'analisi econometrica dell'OECD in 25 Paesi nel periodo 1997-2011 non è stata in grado di identificare alcun collegamento tra l'aumento dell'occupazione tra gli anziani e una diminuzione di quella giovanile. L'analisi ha dimostrato che, in media, un aumento dell'occupazione degli anziani o è collegato ad un aumento della stessa anche tra i giovani oppure ha comunque su di essa un impatto minimo. (OECD, 2013)

Nell'agenda politica dell'OECD ci sono tre aree principali connesse al sostegno all'occupazione in età anziana: 1) l'aumento degli incentivi economici; 2) la rimozione delle barriere dal punto di vista del datore di lavoro e 3) l'aumento dell'occupabilità. Uno studio che ha esaminato quattro Paesi Europei (Francia, Olanda, Norvegia e Svizzera) ha evidenziato che questi Stati hanno implementato politiche della prima area di intervento OECD, ovvero "aumento degli incentivi finanziari per la permanenza al lavoro". Al contrario, l'attuazione di politiche e pratiche nelle altre due aree di intervento è stata molto meno frequente e limitata a campagne di sensibilizzazione. Per questo motivo, gli autori dello studio ritengono che dovrebbe essere data maggiore attenzione anche alle altre due aree. Per esempio fornendo migliori opportunità formative, miglioramento delle condizioni di lavoro e strumenti di conciliazione per le donne. (Sonnet and Manfredi, 2014)

Altri provvedimenti sono stati rilevati in contesto Europeo. Ad esempio in Belgio, l'Atto Federale del Dicembre 2005, ha tentato di aumentare l'attività economica e l'occupazione degli anziani fornendo sussidi e altri incentivi per migliorare le condizioni di lavoro e l'assunzione dei senior. In Bulgaria la norma per il "Sostegno al Lavoro" sancisce che lo Stato si faccia carico del salario per un anno, nel caso in cui un'azienda assuma un lavoratore over 50, mentre in Francia il Piano Nazionale per l'Occupazione degli Anziani impone alle aziende



una quota minima di lavoratori over 50, a pena di sanzioni pecuniarie. In Slovenia è offerta l'opportunità di pensionamento graduale, con una riduzione dell'orario di lavoro, ai lavoratori uomini over 55 e alle donne over 51. Infine, la Spagna ha lanciato un Piano Nazionale per l'Occupazione dei lavoratori anziani, nella forma di contratti parzialmente sovvenzionati dal pubblico. (O'Dempsey and Beale, 2011)

1.4 Metodologia, obiettivi e domande di ricerca

Obiettivo primario di questo studio è di identificare le principali barriere e risorse per l'accesso e la permanenza al lavoro degli over 55, sia a livello individuale che organizzativo, in cinque Stati Membri. La ricerca è condotta nell'ambito del progetto BeOld (che coinvolge organizzazioni di Cipro, Grecia, Italia, Romania e Spagna) ed aspira a contribuire al processo Europeo di rafforzamento dell'occupazione dei senior. L'E-book "**Generazioni @l lavoro – Barriere e risorse di generazioni diverse al lavoro**" intende fornire le evidenze per l'implementazione e il quadro teorico in cui si colloca il progetto BeOld. Lo scopo del report, che è il primo risultato del progetto, è di definire il contesto in cui sarà sperimentata la metodologia per il counselling ai lavoratori anziani e il programma formativo per i responsabili delle risorse umane, coordinatori e direttori delle aziende e per l'elaborazione della guida con le raccomandazioni per i responsabili delle politiche, circa il supporto ai lavoratori anziani. Più specificamente, le domande di ricerca a cui questo studio intende rispondere sono:

- a) In cosa si caratterizza il contesto europeo in merito all'occupazione dei senior, relativamente a legislazione, incentivi e politiche?
- b) Quali sono le principali barriere che un lavoratore over 55 deve affrontare in ambito lavorativo e quali sono le sue risorse?
- c) Quali politiche possono essere raccomandate al fine di rafforzare la posizione dei lavoratori anziani nelle organizzazioni?

La metodologia su cui si basa la ricerca è quella dei casi di studio, in quanto utilizzeremo cinque casi, uno per ciascuno dei Paesi che fanno parte del partenariato del progetto BeOld (Cipro, Grecia, Italia, Romania e Spagna). Sulla base dei risultati di questi cinque casi, abbiamo sviluppato le raccomandazioni per le politiche, che sono l'esito di questo report.

Nell'ambito della metodologia del caso di studio, abbiamo usato sia un approccio quantitativo che qualitativo. Nella parte di ricerca *desk*, la revisione della letteratura a livello nazionale ha identificato le principali politiche, norme e pratiche sui lavoratori anziani e i dati quantitativi in relazione ai tassi di occupazione per i senior ci hanno permesso di rappresentare la situazione attuale e quella recente. Nella ricerca sul campo, le interviste con i lavoratori anziani e i responsabili delle risorse umane ci hanno restituito il punto di vista di entrambe le parti. I lavoratori anziani ci hanno fornito informazioni circa gli ostacoli che devono affrontare e i cambiamenti che li aiuterebbero, mentre i responsabili HR hanno identificato i punti di forza e di debolezza dei lavoratori anziani, come questi possono essere migliorati e cosa le organizzazioni possono fare per raggiungere questo obiettivo. Gli strumenti utilizzati sono



stati interviste semi-strutturate / questionari, diversi per ciascun gruppo target (sebbene con alcune domande simili) e la revisione della letteratura scientifica di ambito economico, psicologico e di studi organizzativi.

Per l'ambito transnazionale, la metodologia di ricerca da noi utilizzata ha incluso:

- a) Revisione della letteratura a livello Europeo, a proposito dell'occupazione dei lavoratori anziani, della gestione delle diverse generazioni in ambito lavorativo, della normativa e delle buone pratiche.
- b) Casi di studio di cinque Paesi Membri, circa i dati sull'occupazione, la normativa e le buone pratiche (Cipro, Grecia, Italia, Romania, Spagna)
- c) Analisi transnazionale dei cinque report nazionali: risultati dalla ricerca *desk* e sul campo
- d) Raccomandazioni per le politiche

Questa struttura permette in primo luogo di definire il contesto tramite la letteratura, la normativa e le buone pratiche a livello Europeo. Poi, la parte principale della nostra analisi che consiste in cinque casi di studio, ci fornirà il dettaglio del contesto nazionale di cinque Paesi Membri e le percezioni dei lavoratori anziani e dei responsabili HR. Infine, l'analisi transnazionale identificherà i temi comuni, al fine di raggiungere l'obiettivo di questo report che sono le raccomandazioni per il livello politico.

Capitolo 2: Report Nazionali

Caso di studio 1: Cipro

2.1.1 Introduzione - Il contesto dell'economia nazionale

Secondo l'ultimo rapporto demografico del servizio statistico di Cipro (2016), la popolazione dell'area non occupata è stimata a 854.800 alla fine del 2016 rispetto a 848.300 dell'anno precedente, registrando un aumento dello 0,8%.

Per l'anno 2017, il PIL è stato stimato a 19,213,8 milioni di euro a prezzi correnti rispetto a 18,219,1 milioni di euro nel 2016 e 16.582,5 milioni di euro a prezzi costanti del 2005 (metodo di collegamento a catena) rispetto a 15.963,3 milioni di euro nel 2016. Il tasso di crescita in termini reali è stimato al 3,9% nel 2017, rispetto al 3,4% nel 2016 (Cyprus Statistical Services, 2018).

Nonostante l'aumento del PIL, va notato che l'impatto della recessione economica globale unitamente alle decisioni dell'Eurogruppo hanno avuto un impatto negativo sull'economia cipriota e hanno fortemente colpito il mercato del lavoro. La situazione occupazionale rimane difficile per un ampio settore della popolazione.

Secondo gli ultimi dati dell'Ufficio statistico europeo (Eurostat, 2018), la disoccupazione a Cipro è scesa all'11,9% della popolazione attiva, vale a dire 33.000 individui in numero assoluto, rispetto al 14,9% nello stesso periodo dell'anno precedente. Secondo i risultati dell'indagine sulla forza lavoro (2016), nel 3° trimestre del 2017 questa ammontava a 427.042 persone o al 61,9% della popolazione (maschi 67,1%, femmine 57,1%) rispetto a 421.798 persone (61,8%) nel corrispondente trimestre del 2016. Il numero di occupati è stato di 384.516 e il tasso di occupazione del 55,7% (maschi 60,8%, femmine 51,1%) rispetto a 367.395 persone (53,9%) nel corrispondente trimestre del 2016. Il numero di disoccupati ammonta a 42.526 e il tasso di disoccupazione al 10,0% della forza lavoro (maschi 9,5%, femmine 10,5%) rispetto a 54.402 persone (12,9%) nel corrispondente trimestre di il 2016.

La più recente Indagine sull'educazione degli adulti (2016) ha indicato i seguenti risultati in relazione alla partecipazione della popolazione di età compresa tra i 25 ei 64 anni in istruzione e formazione coperti da istruzione formale, istruzione non formale e apprendimento informale.

I risultati principali sono:

- (a) La partecipazione della popolazione di età compresa tra i 25 ei 64 anni nelle attività di apprendimento formale o non formale, l'indicatore di "Apprendimento permanente", era del 48%. Gli uomini hanno partecipato con il 56,6% e le donne con il 40,4%.
- (b) La partecipazione della popolazione tra i 25 ei 64 anni nelle attività di apprendimento formale è stata del 3,0%. Gli uomini hanno partecipato con il 3,1% e le donne con il 2,9%.
- (c) La partecipazione della popolazione di età compresa tra i 25 ei 64 anni nelle attività di apprendimento non formale è stata del 47,2%. Gli uomini hanno partecipato con il 55,6% e



le donne con il 39,4%.

(d) La percentuale della popolazione con istruzione terziaria come massimo livello di istruzione nelle attività di apprendimento formale o non formale, l'indicatore di "Apprendimento permanente" era del 64,2%.

(e) Tra coloro che hanno partecipato a attività di apprendimento non formale, il 50,7% ha partecipato a una sola attività, il 25,7% in due, il 10,5% in tre e il 13,1% in quattro o più.

(f) Tra coloro che hanno partecipato a attività di apprendimento non formale, il 70,8% ha partecipato ad almeno un'attività legata al lavoro.

(g) Tra coloro che hanno partecipato alle attività di apprendimento non formale, il 68,6% ha partecipato ad almeno un'attività che era durante l'orario di lavoro pagato.

(h) La spesa media annuale per attività di apprendimento nelle attività di apprendimento non formale è stata di € 372.

(i) Il numero medio di ore di insegnamento dedicate per attività di apprendimento in attività di apprendimento non formale è stato di 38 ore.

(j) La partecipazione della popolazione tra i 25 ei 64 anni nelle attività di apprendimento informale è stata del 96,1%. Gli uomini hanno partecipato con il 94,9% e le donne con il 97,1%.

(k) Tra coloro che hanno partecipato alle attività di apprendimento informale il 79,4% "Ha chiesto di imparare qualcosa ad un parente o amico o collega".

2.1.2 Il mercato del lavoro, i tassi di occupazione e la fascia di età 55-64

Dall'indagine sul mercato del lavoro a Cipro (2017) sono state estratte le seguenti informazioni:

- Negli ultimi 24 mesi si è registrato un graduale calo mensile della disoccupazione registrata, che indica un miglioramento del clima economico di Cipro. Il tasso di disoccupazione è recentemente diminuito per tutte le fasce d'età.
- La disoccupazione è diminuita in tutti i distretti. La più alta diminuzione in termini di numeri è stata segnalata nei distretti di Nicosia e Limassol, per lo più a causa del recupero del settore edilizio.
- Il 75% dei disoccupati a Cipro sono ciprioti, il 18% sono cittadini di altri paesi dell'UE, mentre il restante 7% proviene da altri paesi.
- Istruzione: la metà di coloro che sono registrati come disoccupati ha un'istruzione generale o tecnica di livello secondario (48%), seguita dai laureati con istruzione superiore (32%) e quelli con istruzione primaria (20%).
- I disoccupati sono concentrati nel commercio all'ingrosso e al dettaglio (17%), costruzioni (19%), alberghi / ristoranti (16%) e lavorazione (9%) e le categorie principali interessate sono i lavoratori non specializzati (22%), i lavoratori del servizio (19%), nuovi operatori (14%) e tecnici di produzione (14%).
- Per quanto riguarda la durata della disoccupazione, il 40% di tutti i disoccupati cerca lavoro da oltre sei mesi. 5 000 persone cercano lavoro nei servizi, 3.500 nel commercio e 2.700 nell'edilizia.



Le tabelle che seguono sono state create sulla base delle ricerche che utilizzano i dati di Eurostat (2018). I dati evidenziati in giallo sono stati calcolati in media.

Tabella 1: Tasso di occupazione per classi di età, Cipro 2007 - 2016

| Gruppo di età | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|------|-------|-------|
| 15-24 | 37.2 | 36.7 | 35.2 | 36.7 | 29.8 | 28.6 | 26.1 | 28.5 | 24.9 | 25.3 |
| 25-34 | 52.45 | 53.2 | 52.6 | 55.55 | 57.5 | 55.55 | 53.55 | 53.4 | 51.9 | 51.2 |
| 35-44 | 48 | 47.5 | 47.75 | 48.6 | 49.7 | 48.65 | 47.5 | 47.5 | 46.7 | 47 |
| 45-54 | 42.8 | 43.85 | 42.9 | 43.45 | 44.5 | 44.15 | 41.3 | 41.1 | 40.55 | 40.75 |
| 55-64 | 46.4 | 46.5 | 50.5 | 51.8 | 50.0 | 49.2 | 45.9 | 44.7 | 48.0 | 52.7 |
| 65-74 | 8.9 | 9.7 | 10.7 | 9.8 | 8.4 | 7.7 | 6.9 | 6.7 | 6.9 | 7.8 |
| Total | N/A | / N A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |

Fonte: Eurostat

La tabella 1 indica una diminuzione generale dei tassi di occupazione di tutte le fasce di età nel periodo 2007-2016. È chiaro che ciò sia dovuto alla crisi economica che ha colpito e continua a condizionare il paese. Ciò che è degno di nota qui è il fatto che la fascia di età 55-64 sembra avere tassi leggermente più alti rispetto alla fascia di età 25-54.

Ciò potrebbe essere spiegato dal fatto che per il mercato del lavoro mantenere le persone di gruppi di età più avanzata nelle aziende sarebbe stato preferibile a causa della loro maggiore esperienza nel settore e di un migliore know-how; entrambe sono abilità che sono necessarie in tempi difficili. È molto probabile che il mercato del lavoro sia stato meno favorevole nei confronti delle fasce di età più giovane a causa della loro inesperienza e mancanza di know-how.

Tabella 2: Tasso di disoccupazione per fasce d'età, Paese 2007 - 2016

| Guppo di età | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|------|-------|------|------|------|-------|-------|------|-------|-------|
| 15-24 | 9.8 | 9.9 | 16.8 | 16.7 | 25.5 | 30.7 | 35.2 | 31.5 | 27.5 | 36.0 |
| 25-34 | 3.15 | 3.65 | 5.05 | 5.55 | 8.2 | 13.05 | 13.35 | 14.5 | 14.15 | 14.65 |
| 35-44 | 3.1 | N/A | 5.7 | 4 | 5.9 | 8.7 | 10.9 | 10.9 | 8.9 | 8.9 |
| 45-54 | 2.3 | 2.1 | 4.46 | 3.9 | 5.7 | 9.2 | 12.9 | 12.3 | 8.8 | 9.7 |
| 55-64 | 3.5 | 2.3 | 4.3 | 3.7 | 5.9 | 9.7 | 13.9 | 17.5 | 12.2 | 10.1 |
| 65-74 | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Totale | N/A | / N A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A | N/A |

Fonte: Eurostat

La Tabella 2 riflette i modelli trovati nella Tabella 1. Qui possiamo vedere un aumento generale dei tassi di disoccupazione per entrambi i gruppi di età. Tuttavia, vi sono differenze rilevate nel fatto che per il gruppo di età più avanzata (55-64 anni) c'è un tasso



di disoccupazione più basso nel corso degli anni rispetto a quello del gruppo di età più giovane (25-54 anni). In realtà i tassi sembrano più stabili rispetto agli aumenti molto marcati rappresentati nella fascia di età 15-24, specialmente tra gli anni 2011-2012, cioè quando è scoppiata la crisi economica. Ciò potrebbe essere spiegato anche dal fatto che durante i periodi di crisi economica i gruppi di età più giovani hanno trovato più difficile adattarsi e affrontare le sfide affrontate all'interno delle loro industrie. I gruppi di età più avanzata hanno un certo livello di vantaggio in base alla loro esperienza e al tempo più lungo prestato nel settore. Questo dà loro un vantaggio competitivo nelle menti dei datori di lavoro in quanto sono un gruppo più affidabile rispetto ai giovani che hanno meno esperienza.

Tabella 3: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione, Cipro 2007-2016

| Livello di istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 66.1 | 65.7 | 64.0 | 64.1 | 61.1 | 59.0 | 56.7 | 57.6 | 57.3 | 58.2 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 75.2 | 74.2 | 70.9 | 70.7 | 66.5 | 64.7 | 61.5 | 61.0 | 61.1 | 63.3 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 57.5 | 57.7 | 57.7 | 58.0 | 56.2 | 53.8 | 52.4 | 54.4 | 53.9 | 53.4 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 45.6 | 44.1 | 45.1 | 44.7 | 40.2 | 35.5 | 34.6 | 33.7 | 34.5 | 33.9 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 60.2 | 57.5 | 55.2 | 52.7 | 47.1 | 41.8 | 38.9 | 39.1 | 38.4 | 40.5 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 32.5 | 32.2 | 36.3 | 37.6 | 33.9 | 30.3 | 30.7 | 28.8 | 31.1 | 27.8 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 71.3 | 72.0 | 68.2 | 67.8 | 64.5 | 62.2 | 58.4 | 59.1 | 58.1 | 59.5 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 80.2 | 80.1 | 75.3 | 76.5 | 71.5 | 68.7 | 65.8 | 63.0 | 64.0 | 66.9 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 61.9 | 63.0 | 60.8 | 58.8 | 57.1 | 55.4 | 50.6 | 54.8 | 51.4 | 50.8 |
| Istruzione universitaria | Totale | 83.8 | 83.8 | 81.3 | 80.1 | 78.0 | 76.0 | 74.0 | 76.4 | 75.5 | 75.2 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 86.3 | 85.9 | 83.7 | 83.2 | 80.7 | 79.6 | 77.2 | 79.3 | 77.9 | 78.3 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 81.7 | 82.0 | 79.3 | 77.7 | 75.9 | 73.0 | 71.5 | 74.1 | 73.7 | 73.0 |

Fonte: Eurostat

Per quanto riguarda i tassi di occupazione per genere e livello di istruzione nella Tabella 3, la differenza più osservabile è quella dei tassi più bassi per il gruppo femminile. A tutti i livelli di istruzione, i tassi di occupazione degli uomini per livello di istruzione superano di una percentuale molto più alta rispetto ai tassi di occupazione delle donne per livello di istruzione. Sebbene questo divario diminuisca nel corso degli anni, è ancora un pattern generale nel 2016. Forse questo può essere spiegato dal fatto che in passato la generazione più anziana di uomini aveva più probabilità di conseguire un titolo di studio rispetto alle donne. Certamente questo schema sta cambiando oggi e questo si riflette nel restringimento del divario tra i sessi nel corso degli anni (cioè l'occupazione per "Tutti i livelli ISCED" nel 2007 per gli uomini era al 75,2% mentre per le donne al 57,5%, in



contrasto con il 2016 dove i tassi erano rispettivamente del 63,3% e del 53,4%, indicando una differenza meno marcata).

Tabella 4: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione nella fascia di età 25-54, Cipro 2007-2016

| Livello di istruzione | Sesso/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|------------|------|------|------|-------|------|------|------|------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 84.2 | 83.9 | 82.5 | 82.8 | 80.7 | 77.9 | 75.5 | 76.8 | 76.7 | 77.2 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 92.9 | 91.0 | 89.1 | 88.6 | 84.7 | 83.2 | 80.1 | 79.8 | 80.5 | 82.2 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 75.5 | 76.8 | 76.5 | 77.6 | 77.1 | 73.1 | 71.4 | 74.0 | 73.3 | 72.7 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 76.2 | 75.9 | 73.7 | 77.3 | 77.4 | 63.2 | 67.9 | 65.9 | 70.5 | 78.2 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 91.2 | 87.4 | 82.4 | 83.8 | 82.6 | 66.3 | 72.3 | 67.2 | 76.7 | 90.7 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 59.7 | 65.9 | 65.6 | 69.3 | 69.3 | 60.0 | 62.5 | 64.5 | 63.6 | 64.6 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 81.1 | 86.7 | 81.9 | 83..6 | 79.2 | 76.4 | 68.9 | 73.8 | 75.9 | 77.4 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 92.1 | 92.8 | 90.6 | 88.5 | 84.2 | 81.3 | 74.6 | 80.5 | 84.3 | 83.5 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 69.8 | 80.4 | 72.9 | 77.8 | 72.1 | 70.2 | 63.4 | 67.2 | 67.2 | 70.6 |
| Istruzione universitaria | Totale | 80.0 | 79.0 | 79.8 | 77.3 | 78.9 | 77.2 | 74.0 | 76.3 | 76.9 | 79.5 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 94.7 | 91.0 | 88.5 | 90.1 | 85.3 | 82.6 | 81.5 | 80.6 | 85.9 | 84.3 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 69.3 | 71.3 | 73.5 | 68.5 | 75.1 | 73.0 | 68.4 | 73.3 | 70.0 | 76.1 |

Fonte: Eurostat

Le cifre mostrate nella Tabella 4 indicano un modello generale di uomini con tassi di occupazione più elevati rispetto alle donne con lo stesso livello di istruzione. Il tasso di occupazione delle persone di età compresa tra 25 e 64 anni che avevano completato un ciclo di istruzione terziaria (terziario a ciclo breve, laurea, master, dottorato o equivalenti) era del 79,5 % nel 2016, che non era molto più alto del tasso per coloro che avevano raggiunto non più dell'istruzione primaria o secondaria inferiore (78,2%). Sembra che sia meno importante avere almeno un'istruzione di livello medio per avere la possibilità di trovare un lavoro a Cipro.

Sulla base della tabella 5 è difficile trarre alcune conclusioni dato che la maggior parte delle cifre sono state etichettate come inattendibili da Eurostat. Quindi dobbiamo essere cauti nel fare speculazioni sulle tendenze della popolazione qui. Tuttavia, una panoramica generale indica uno schema simile a quello riportato nella Tabella 3, in base al quale i tassi di occupazione per istruzione sono molto più alti per gli uomini (53,3) che per le donne (22,2) nel 2007, a differenza del 2016 dove le differenze sono molto inferiori come indicato rispettivamente dai tassi di 42.0 e 41.5. Inoltre, ancora una volta si rileva che i tassi di occupazione basati sul possesso dell'istruzione terziaria nel 2016 (44,2%), non sono molto diversi da quelli di coloro che hanno un livello di istruzione inferiore, primaria e secondaria inferiore (36,8%). Anche se c'è una differenza, non è così ampia come ci si potrebbe aspettare dai diversi livelli di background educativo.



Tabella 5: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione nella fascia di età 55-64, Cipro 2007-2016

| Livello di istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 36.5 | 46.8 | 38.0 | 42.3 | 44.5 | 42.9 | 38.3 | 32.8 | 37.1 | 41.8 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 52.3 | 57.0 | 42.7 | 54.2 | 57.5 | 50.0 | 44.7 | 40.9 | 38.7 | 42.0 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 22.2 | 34.9 | 32.0 | 28.2 | 32.9 | 36.4 | 33.1 | 26.4 | 35.7 | 41.5 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 29.1 | 24.7 | 27.5 | 42.3 | 34.5 | 31.0 | 26.8 | 21.0 | N/A | 36.8 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 46.2 | N/A | N/A | 48.0 | 52.4 | 44.0 | N/A | N/A | N/A | N/A |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | N/A |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 41.7 | 65.0 | 48.3 | 42.5 | 50.9 | 43.7 | 41.8 | 39.8 | 43.2 | 42.7 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 58.3 | 77.0 | 48.8 | 52.3 | 57.3 | 42.2 | 51.2 | 53.8 | 46.2 | 49.0 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | N/A | N/A | N/A | N/A | 45.1 | 45.1 | 33.4 | N/A | 40.2 | 35.5 |
| Istruzione universitaria | Totale | 43.0 | 54.3 | 39.7 | 42.3 | 48.6 | 53.2 | 45.6 | 37.6 | 44.9 | 44.8 |
| Istruzione universitaria | Maschi | N/A | 54.6 | 54.7 | 62.2 | 63.4 | 61.5 | 49.5 | N/A | N/A | N/A |
| Istruzione universitaria | Femmine | N/A | N/A | N/A | N/A | 36.5 | 43.8 | 43.0 | 39.2 | 53.1 | 52.5 |

Fonte: Eurostat

Dati e tabella sui tassi di occupazione in una classificazione settoriale

I dati per Cipro relativi ai tassi di occupazione in una classificazione settoriale sono forniti dal Tesoro della Repubblica. I dati si riferiscono all'occupazione nel settore governativo e quindi non copre la forza lavoro non impiegata nel settore pubblico. A nostra conoscenza non ci sono ricerche condotte che dimostrino queste cifre. La distribuzione all'interno delle categorie si basa sul Dipartimento/Servizio per il quale lavora l'impiegato. La categoria Servizio Civile comprende medici, infermieri e tirocinanti che lavorano negli ospedali pubblici.

La tabella 6 qui sotto mostra i tassi di occupazione per classificazione settoriale tra il 2009 e il 2018. Mentre i tassi sono aumentati nel corso dell'anno indica che le tariffe relative ai lavoratori con tariffa oraria sono diminuite. Questo è un segno positivo della situazione economica che dimostra che un numero inferiore di lavoratori viene assunto su base oraria e che più lavoratori vengono assunti per lavorare a tempo pieno.



Tabella 6: forza lavoro governativa per classificazione settoriale 2009-2018

| | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Totale | 52,253 | 51940 | 52,199 | 51,153 | 49,474 | 48,308 | 48,014 | 48,630 | 50,740 | 50,621 |
| Servizio Civile | 18,207 | 18881 | 19,258 | 18.768 | 17,925 | 17,455 | 17,213 | 12,203 | 17,118 | 17,155 |
| Istruzione | 13,080 | 13,356 | 13,363 | 13,099 | 12,875 | 12,678 | 12,681 | 12,874 | 13,118 | 13,383 |
| Forze dell'ordine | 10,127 | 10,183 | 10,158 | 10,111 | 9,962 | 9,723 | 9,670 | 10,135 | 12,266 | 12,535 |
| Lavoratore a ore | 9,839 | 9,520 | 9,419 | 9,175 | 8,712 | 8,452 | 8,451 | 8,419 | 8,237 | 7,548 |

Fonte: Eurostat

2.1.3 Quadro legislativo, politiche e buone pratiche

Gli obiettivi più ampi del Ministero dell'Istruzione e della Cultura a Cipro includono la fornitura di opportunità di "Apprendimento permanente" per tutti i cittadini della Repubblica di Cipro e la lotta alle disuguaglianze educative in modo che i cittadini possano essere integrati con successo ed essere in grado di agire in modo efficiente in un'Europa unita. La politica per l'apprendimento permanente è diventata solo di recente il punto focale per le politiche di sviluppo economico e sociale. L'istruzione e la formazione costituiscono parte integrante dello sforzo complessivo per affrontare la recessione economica globale. A Cipro la popolazione è di 848.300, con gli ultra cinquantenni che rappresentano il 26,7%. I tassi di disoccupazione degli over 50 a Cipro sono del 10,2% mentre quelli degli over 50 che sono riportati come utenti di internet del 13,3%.

I Centri per la formazione degli adulti a Cipro coincidono con questi obiettivi più ampi e sono le uniche organizzazioni pubbliche che forniscono istruzione generale per adulti nel quadro delle opportunità di formazione permanente. Il principale obiettivo dei Centri per l'educazione degli adulti sono lo sviluppo generale della personalità di ciascun adulto e lo sviluppo sociale, finanziario e culturale dei cittadini e della società a Cipro.

La popolazione anziana di Cipro consiste in un gruppo di persone che hanno avuto una formazione educativa inferiore rispetto alla popolazione più giovane. La percentuale di adulti (% di persone di età compresa fra i 25 ei 64 anni) che hanno partecipato all'apprendimento permanente nel 2013 è stata del 6,9% nel 2013 (rispetto al 7,4% nel 2012 e all'8,5% nel 2008), inferiore a 10, Media del 4% UE28 (fonte Eurostat). L'obiettivo dell'UE è di aumentare questa percentuale fino al 15% entro il 2020. L'obiettivo nazionale è aumentare questa percentuale al 12% entro il 2020.

Il Ministero dell'Istruzione e della Cultura di Cipro (MOEC), il Ministero del lavoro, dell'assistenza sociale e delle assicurazioni sociali (MLWSI), l'Autorità per lo sviluppo delle risorse umane (HRDA) e il Centro di produttività di Cipro (CPC) hanno preparato una strategia nazionale sull'apprendimento permanente per il periodo 2014-2020. In questa strategia c'è la promozione di quattro aree prioritarie; 1. Promozione dell'accesso e della partecipazione all'apprendimento permanente per tutti e riconoscimento dei risultati



dell'apprendimento; 2. Migliorare la qualità e l'efficienza dell'istruzione e della formazione; 3. Promuovere la ricerca e lo sviluppo per il sostegno dell'apprendimento permanente e 4. Promozione dell'occupazione (promozione dell'integrazione/reinserimento nel mercato del lavoro).

Conformemente alla strategia nazionale dell'apprendimento permanente, 2014-2020, è importante che la qualità e l'efficienza dell'istruzione e della formazione siano migliorate in particolare per questa fascia d'età. Gli obiettivi principali del Dipartimento del lavoro di Cipro sono:

- Promuovere l'occupazione piena, produttiva e di qualità incoraggiando una maggiore partecipazione all'occupazione e fornendo servizi di collocamento e orientamento professionale.
- Promuovere l'utilizzo razionale delle risorse umane, compreso il lavoro amministrativo e di coordinamento nei settori della formazione professionale e dell'istruzione.
- Proteggere speciali categorie di persone nel campo dell'occupazione, compresa la garanzia di condizioni di parità di trattamento e pari opportunità tra uomini e donne nel mondo del lavoro, la protezione di bambini e giovani, nonché donne incinte e neo-mamme.
- Garantire condizioni di corretto impiego dei lavoratori stranieri, nel regolare funzionamento del mercato del lavoro.

Per quanto riguarda le politiche aziendali nei confronti dell'occupazione di determinate fasce d'età, vi è un evidente divario e sembra che Cipro sia ancora agli inizi dello sviluppo di tali politiche. Il Ministero del lavoro, delle politiche sociali e delle assicurazioni sociali della Repubblica di Cipro ha sviluppato un piano per incoraggiare l'occupazione degli anziani sopra i 50 anni. Questo fa parte del programma operativo per «Occupazione, risorse umane e coesione sociale». Il programma operativo (PO) "Occupazione, risorse umane e coesione sociale" è cofinanziato dal Fondo sociale europeo (FSE) e dall'Iniziativa per l'occupazione giovanile (YEI). È uno dei due programmi preparati per l'effettivo utilizzo delle risorse della politica di coesione nel periodo 2014-2020. L'altro programma operativo è "Competitività e sviluppo sostenibile", cofinanziato dal Fondo europeo di sviluppo regionale e dal Fondo di coesione (Portale informativo per i programmi di finanziamento, 2015).

Il PO "Occupazione, risorse umane e coesione sociale" (Informazioni per i programmi di finanziamento, 2015) costituisce un archivio di programmazione che comprende priorità specifiche e categorie indicative di interventi che devono essere attuate nel periodo 2014-2020. Ciò contribuirà all'obiettivo strategico della ristrutturazione dell'economia cipriota, garantendo la conservazione e la creazione di nuovi posti di lavoro e salvaguardando la coesione sociale.

2.1.4 Interviste ai responsabili delle risorse umane e ai lavoratori più anziani

Per la ricerca sul campo del rapporto nazionale sono stati condotti:

- 4 interviste con i responsabili delle risorse umane

- 5 interviste con i dipendenti +55

Principali risultati: HR Manager

Barriere affrontate dagli over 55

I responsabili delle risorse umane hanno concordato all'unanimità che i principali ostacoli incontrati dai dipendenti con più di 55 anni sono legati alla motivazione, alla riluttanza al cambiamento, alla mancanza di capacità creative e tecniche e al burnout del lavoro.

- *"Spesso possono diventare cinici, disimpegnati, è qualcosa a cui ho assistito". (HR2)*
- *"Possono perdere la loro motivazione a mantenere la loro produttività a causa della mancanza di energia che inevitabilmente viene con l'età" (HR4)*

Le migliori strategie per migliorare le prospettive di carriera

Queste erano:

- Accordi di lavoro flessibili e arricchimento del lavoro:

"Non deve essere una promozione. Potrebbe essere qualcosa che offre loro la motivazione come lo scambio di conoscenze o l'apprendimento di nuove cose " (HR1)

- Aggiungere varietà nella loro vita lavorativa per rompere la routine
- Offrire più obiettivi e un sistema di ricompense vario
- Comunicare più attentamente con loro

Discriminazione in base all'età

C'è stato un accordo sulla mancanza di pratiche da parte delle aziende che segnalano la discriminazione basata sull'età. In un'organizzazione, l'unico modo in cui le persone con più di 55 anni sono trattate in modo diverso riguarda la loro salute fisica poiché i loro ruoli lavorativi implicano viaggi pesanti.

È stata segnalata una riluttanza ad assumere lavoratori che hanno quasi 65 anni poiché si tratta dell'età pensionabile ufficiale.

Inoltre, tutti i dirigenti hanno riferito che la formazione è offerta ma su base generica e non correlata all'età.

Politiche / pratiche organizzative per i lavoratori più anziani

Solo due dei quattro responsabili delle risorse umane riferiscono di pratiche che svolgono per garantire l'equilibrio tra lavoro e vita privata per i lavoratori più anziani. Questi includono orari di lavoro flessibili, opzioni di telelavoro e congedi annuali aumentati.

Infine, tutti i responsabili delle risorse umane hanno riferito che sarebbero interessati ad adottare politiche di lavoro flessibili relative ai lavoratori più anziani.

Supporto statale per la gestione dell'età

A livello generale i partecipanti hanno riferito che lo stato non fornisce alcun supporto per la gestione dell'età. Tuttavia, un responsabile delle risorse umane mi ha proposto un

programma governativo che è attualmente in fase di lancio per incoraggiare l'occupazione degli anziani nel mercato della forza lavoro.

Alcune raccomandazioni rivolte al governo consistevano nell'offrire più formazione e garantire che una certa percentuale del personale aziendale avesse più di 55 anni:

"Il governo dovrebbe stabilire regole per incoraggiare la continuità del lavoro dei lavoratori anziani, ma anche per regolare i loro stipendi. Ci deve essere un minimo altrimenti quelli con poche qualifiche sono troppo spaventati per parlare "(HR3) Processo di selezione

L'età non ha alcun ruolo nella loro decisione. Un responsabile delle risorse umane ha riferito che, a causa del ruolo fisicamente impegnativo (turni notturni), le selezioni vengono effettuate sulla base della salute fisica del dipendente, ma non dell'età.

Vantaggi e svantaggi dei lavoratori di età superiore a 55 anni

Vantaggi: maturità, esperienza, professionalità, lavoro più duro, più comunicativo. Un manager delle risorse umane ha detto che i loro benefici specifici sono legati alla loro affidabilità e al loro livello di attenzione al loro lavoro.

"Se dicono che faranno qualcosa, ho piena fiducia che lo faranno! Mi fido di loro più dei giovani ... penso che ci tengano di più al loro lavoro " (HR3).

Un altro manager delle risorse umane ha riferito che gli over 55 portano la professionalità della "vecchia scuola":

"L'aspetto centrale di chi ha superato i 55 anni è che mantengono ancora quel rispetto tipico della vecchia scuola. Oggi assistiamo alla maggior parte dei giovani laureati avere un atteggiamento molto diverso. Si aspettano che tutto sia pronto. I lavoratori maturi apprezzano il loro lavoro e mostrano rispetto " (HR2)

Svantaggi: energia, flessibilità, maggiore attenzione necessaria per le persone con qualifiche inferiori, mancanza di fiducia rispetto alle capacità tecniche dei più giovani.

Un altro manager delle risorse umane ha riferito che questi non hanno nulla a che fare con l'età, ma piuttosto con il carattere e la personalità che un individuo porta:

"Ho lavorato con persone che hanno più di 55 anni e che mostrano ancora rispetto per il fatto che hanno un lavoro e quindi mettono tutto nel loro lavoro, e ho lavorato con i giovani che non hanno lo stesso atteggiamento. Ma ho anche sperimentato il contrario. Quindi non dipende all'età ma alla personalità " (HR4)

Vantaggi e svantaggi dei lavoratori di età inferiore ai 55 anni

Vantaggi: meno resistente al cambiamento, produttività, tecnologicamente avanzato, più energia, idee creative e fresche, impara più velocemente

Svantaggi: reattivo al feedback, non aperto per imparare dagli errori, mancanza di maturità, mancanza di esperienza.

Mantenere i lavoratori in compagnia a lungo

Tutti i responsabili delle risorse umane hanno convenuto che sia una buona pratica mantenere i lavoratori a lungo in azienda grazie alla continuità del servizio (non dovendo



formare nuove persone). Hanno riferito l'importanza di costruire un codice organizzativo, ricavando valore dai lavoratori e ottenendo valore dall'azienda.

Programma di mentoring: trasferimento di conoscenze

Solo una delle aziende ha offerto questo programma e il resto dei responsabili delle risorse umane ha riferito che sarebbe un modo eccellente per valorizzare il know-how e l'esperienza dei dipendenti più anziani:

"Non lo facciamo ufficialmente - assegniamo semplicemente un "buddy/amico" a un nuovo arrivato. Non è legato all'età anche se i suoi vantaggi sono evidenti, soprattutto se qualcuno ha tutta quell'esperienza da condividere. È come utilizzare i punti di forza di tutti!" (HR2)

"Sì, offriamo un programma del genere e trovo che aiuti davvero ad aumentare la fiducia dei lavoratori quando sanno che la loro conoscenza ed esperienza è di valore per l'azienda" (HR4)

Le competenze più essenziali per il futuro

I responsabili delle risorse umane hanno riferito che la flessibilità, il pensiero critico, le capacità tecnologiche e l'intelligenza emotiva sono le competenze più essenziali per il futuro.

Principali risultati: lavoratori più anziani

Barriere affrontate dagli over 55

Tutti i partecipanti hanno riferito che i principali ostacoli che gli over 55 stanno affrontando hanno a che fare con la tecnologia e la mancanza di sufficienti conoscenze a riguardo.

"È qualcosa che naturalmente non sappiamo come usare. Ci vuole un sacco di tempo per insegnare a qualcuno della mia età non solo come usare la tecnologia, ma anche arrivare allo stesso livello di abilità di una persona più giovane "(EM, 1)

Altri hanno fatto riferimento alla concorrenza implicita che devono affrontare con individui di età più giovane. Sebbene non siano stati vittime di discriminazioni da parte di terzi, è stato riferito che la discriminazione viene percepita quando le loro aziende assumono principalmente persone più giovani. Questo è qualcosa che li fa sentire minacciati e insicuri nella loro posizione in quanto si sentono come la minoranza / un'anomalia all'interno dell'azienda.

Le migliori strategie per migliorare le prospettive di carriera

Tutti i partecipanti hanno convenuto che una maggiore formazione e un programma di lavoro su misura in base alle loro esigenze sarebbero modi per migliorare le loro prospettive di carriera



Discriminazione per età

Nessuno dei partecipanti ha menzionato la discriminazione basata sull'età. Tuttavia, due partecipanti hanno affermato che constatare che le loro imprese assumono più giovani potrebbe essere considerata una forma di discriminazione indiretta.

Insicurezza o minaccia nell'ambiente di lavoro a causa dei progressi tecnologici

Tre partecipanti hanno riferito di provare sentimenti di insicurezza derivanti dalla mancanza di capacità tecnologiche.

"Mi fa inevitabilmente sentire inferiore a qualcun altro, che è più abile in questo, indipendentemente dall'età." (EM 2)

Altri partecipanti hanno affermato di sentirsi minacciati soprattutto quando hanno dovuto lavorare al fianco di una persona più giovane su un particolare progetto e hanno potuto constatare direttamente la propria mancanza di competenze tecnologiche rispetto al lavoratore più giovane.

"È chiaro che la tecnologia stia avanzando molto rapidamente a ritmi sostenuti. Rimanere aggiornato è una sfida, è qualcosa che mi turba. Sebbene io sia sicuro della mia conoscenza del mio lavoro, so che mi sento obsoleto riguardo ai mezzi tecnologici con cui posso migliorare le mie prestazioni " (EM 4)

Soddisfazione nell'ambiente di lavoro attuale

Alcuni partecipanti hanno riferito di essere soddisfatti del proprio ambiente di lavoro, mentre altri sembravano insoddisfatti. Coloro che lavorano nei settori pubblici hanno riferito di sentirsi più insoddisfatti rispetto a quelli che lavorano nei settori privati. Hanno spiegato che ciò era dovuto alla mancanza di professionalità che viene sperimentata nei settori pubblici.

Auto-miglioramento

La maggior parte dei partecipanti ha riferito che potrebbero migliorare sé stessi attraverso una formazione più personalizzata, progettata per soddisfare le loro lacune fondamentali. Ad esempio, un partecipante ha affermato che le sue aziende non offrono corsi di formazione progettati per la propria fascia di età, ma una formazione generale che potrebbe non soddisfare necessariamente i propri bisogni.

Incentivi per i lavoratori più anziani

I partecipanti hanno riferito che non ci sono incentivi / flessibilità particolari offerti nel loro lavoro. Le opzioni preferite sarebbero avere orari di lavoro flessibili e un sistema che li ricompensi sulla base della loro esperienza.

"Forse potrebbero elaborare un modo per cui, anche dopo il pensionamento, potremmo essere ancora contattati dalla società per dare la nostra opinione di esperti su sfide o

problemi che stanno affrontando. Questo renderebbe più motivante lavorare negli anni precedenti il pensionamento" (EM 5)

Salari più bassi per migliori prospettive di carriera

Tutti i partecipanti hanno convenuto che guadagnare un salario decente era più importante per loro rispetto alle prospettive di carriera. Hanno spiegato che questo era il risultato della crisi economica.

Formazione permanente

Non è stato menzionato l'apprendimento permanente offerto dai datori di lavoro. Tutti i partecipanti concordano sul fatto che l'apprendimento permanente sia importante e che dovrebbe essere offerto più intensamente nei luoghi di lavoro.

"Fornire una formazione che è progettata per soddisfare le lacune dei lavoratori più anziani sarebbe davvero vantaggiosa per l'azienda e gli stessi lavoratori anziani" (EM 5)

Vantaggi e svantaggi dell'età sul posto di lavoro

I principali temi identificati in relazione ai benefici sono stati: esperienza, maturità, professionalità, conoscenza ed etica del lavoro.

I principali temi identificati in relazione agli svantaggi sono stati: la mancanza di capacità tecnologiche, mancanza di energia e mancanza di motivazione.

Età pensionabile statale

L'età della pensione statale a Cipro è di 65 anni. La maggior parte dei partecipanti non aveva familiarità con l'opzione di pensionamento graduale, ma ha segnalato la necessità di fornire ai lavoratori più anziani diversi premi e incentivi prima del pensionamento. Alcuni hanno affermato che è estremamente importante che un lavoratore più anziano si senta valorizzato prima del pensionamento, poiché alcuni possono ritenere che i loro ultimi anni non siano di particolare utilità per l'azienda.

"Se non ci fanno sentire che siamo utili in questi ultimi anni, allora si aspettano che non ci sentiamo di alcun valore per l'azienda" (EM 5)

Equilibrio tra lavoro e vita

I partecipanti erano generalmente soddisfatti dell'equilibrio vita-lavoro, ma ciò era dovuto alle loro pratiche di gestione del lavoro, come quella di non lavorare a casa, piuttosto che a causa dell'assistenza dei loro datori di lavoro.

Le abilità più essenziali per un lavoratore in futuro

Le abilità più importanti riportate sono state: abilità tecnologiche, abilità comunicative e capacità di leadership.

2.1.5 Conclusioni e raccomandazioni politiche

Sulla base delle ricerche documentali e della ricerca sul campo condotta a Cipro, la principale conclusione è che la discriminazione basata sull'età sul posto di lavoro non sia un fenomeno tangibile sperimentato da coloro che appartengono alla fascia di età in esame. In altre parole, non sembra che coloro sopra i 55 anni affrontino esplicite discriminazioni sul lavoro da parte dei loro datori di lavoro o di altri a causa della loro età. Piuttosto, sembra che la discriminazione basata sull'età sia un'esperienza personale di lavoratori anziani la cui mancanza di abilità tecnologiche come predefinita della loro età li induca a sentirsi minacciati / insicuri sul posto di lavoro. Quindi, ciò che forse potrebbe essere necessario è l'avvio da parte dello Stato di programmi di formazione all'interno del settore pubblico e privato che siano fatti su misura per soddisfare le esigenze dei lavoratori più anziani rispetto alle competenze tecnologiche.

Anche le strategie di assunzione delle imprese dovrebbero essere in qualche modo regolate dallo stato al fine di prevenire la disoccupazione di coloro che hanno più di 55 anni. Ciò tuttavia è attualmente in atto in quanto il Ministero del lavoro, delle politiche sociali e delle assicurazioni sociali di Cipro ha lanciato un programma sviluppato per incoraggiare l'assunzione di persone over 50 anni come parte di

Alcune buone pratiche citate e degne di nota sono le seguenti:

- Formazione su misura per quanto riguarda le competenze tecnologiche degli over 55.
- Fornitura di orari di lavoro flessibili per gli over 55.
- Arricchimento del lavoro mediante l'istituzione di incentivi per aumentare la motivazione e modificare la routine
- Schemi di mentoring (abbinare i lavoratori più anziani a formare / guidare i lavoratori più giovani) che aiutano gli over 55 a sentirsi sicuri e di valore per l'azienda.

Raccomandazioni politiche

- Creazione di politiche statali incentrate sull'emancipazione dei lavoratori più anziani nell'ambito dell'occupazione, aumentando le competenze sia tecnologiche che personali.

Il principale ostacolo che è stato identificato sia dai responsabili delle risorse umane che dai dipendenti di età superiore ai 55 anni è legato alla mancanza di capacità di sviluppo tecnologico e personale del gruppo. A Cipro, lo Stato ha lanciato un programma che mira a incoraggiare l'occupazione degli anziani sopra i 50 anni. Tuttavia questo non è sufficiente per indirizzare le insicurezze che questo gruppo deve affrontare quando è in servizio. Pertanto, le politiche dovrebbero essere indirizzate più alla legittimazione dei lavoratori più anziani quando sono occupati, piuttosto che concentrarsi esclusivamente sull'inclusione nel mercato del lavoro, sebbene ciò non debba essere respinto.



Impatto potenziale e rischio: lo sviluppo di un programma di questo tipo deve tener conto delle lacune specifiche incontrate da questa fascia di età e in relazione alla loro industria. Ciò richiederebbe una grande quantità di tempo e risorse. Nondimeno, sforzi come questi migliorerebbero significativamente i benefici della diversità di età sul posto di lavoro

- Modifica dell'orario di lavoro degli over 55 per garantire l'equilibrio tra lavoro e vita privata

La maggior parte dei dipendenti ha menzionato l'importanza di avere un orario di lavoro più flessibile che corrisponda alle loro esigenze fisiche e psicologiche. Le politiche incentrate su come affrontare queste istanze in relazione a questo gruppo di età potrebbero modificare positivamente i livelli di produttività e motivazione di coloro oltre i 55 anni.

Impatto potenziale e rischi: i dipendenti dovrebbero essere formati in anticipo per apprendere le basi del lavoro con un programma flessibile, in modo da evitare di creare un effetto negativo su di loro e sulla mancanza di capacità di autodisciplina e di gestione del tempo che sono necessarie per garantire tale programma è costruttivo sia per l'azienda che per se stessi.

Infine, Cipro è ancora agli inizi delle politiche e pratiche volte a garantire la diversità di età sul posto di lavoro. Sembra che la discriminazione basata sull'età sperimentata nelle aziende dagli over 55, sia meno esplicita e più legata ai loro singoli sentimenti di insicurezza dovuti alle loro obsolete capacità tecnologiche legate al lavoro. È certo che le migliori pratiche dell'UE dovrebbero essere adottate a Cipro per gettare efficacemente le basi per un'efficace diversità di età sul posto di lavoro. In effetti, l'attuale progetto BeOld è un passo verso il raggiungimento di tutto questo.

Bibliografia

Servizi statistici di Cipro (2016). Indagine sulle forze di lavoro .Accessibile il 23/02/18 da: http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/labor_31main_en/labor_31main_en?OpenForm&sub=1&sel=4

Servizi statistici di Cipro (2016). Indagine sull'educazione degli adulti .Accessibile il 15/03/18 da: [http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/227C48E4CFFC0F17C22576560030A6DF/\\$file/ADULT_EDUCATION_SURVEY-2016-EL-310118.pdf?OpenElement](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/227C48E4CFFC0F17C22576560030A6DF/$file/ADULT_EDUCATION_SURVEY-2016-EL-310118.pdf?OpenElement)

Eurostat (2018). Database sull'occupazione e sulla disoccupazione .Accessibile il 01/02/18 da: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/data/database>

Portale informativo per i programmi di finanziamento (2015). Programma operativo per l'occupazione, le risorse umane e la coesione sociale. Accessibile il 20/02/18 da: <http://www.fundingprogrammesportal.gov.cy/easyconsole.cfm/page/programme/fsld/34/lang/en>

Caso di studio 2: Grecia

2.2.1 Introduzione - Il contesto nazionale

Secondo l'ultimo censimento nazionale del 2011, la popolazione residente in Grecia è di circa 11 milioni di abitanti. Attualmente, però, a causa di un tasso di natalità inferiore e della massiccia emigrazione di Greci durante gli anni della crisi economica, la crescita demografica è in calo. La Grecia affronta inoltre un grave problema di invecchiamento della popolazione, poiché la percentuale degli over 65 è ormai superiore al 20% (ELSTAT, 2017). Per quanto riguarda invece la popolazione migrante, i dati forniti dall'Indagine sulla Forza Lavoro relativa al 2016 suggeriscono una diminuzione significativa rispetto al censimento del 2011, arrivando al 6% della popolazione totale. Negli anni 2015 e 2016, i migranti sono stati principalmente occupati nel settore terziario, con gli albanesi quale gruppo più rappresentato in tutti i settori economici (Triandafyllidou e Mantanika, 2016).

La Grecia, nonostante la lunga crisi economica in atto dal 2010, è la 47ª più grande economia a livello mondiale (World Bank, 2017) e la 16ª nell'Unione europea (Eurostat, 2017). Attualmente il PIL è a -1,10 [1] e il PIL reale per il 2016 è stato di 194,6 miliardi di dollari, secondo la Banca Mondiale. L'economia greca si basa principalmente sul settore dei servizi (80%), sull'industria (16%) e sull'agricoltura (4%). Turismo e trasporti sono i settori trainanti dell'economia nazionale. Nel 2016 la Grecia è stata una delle destinazioni più visitate al mondo, con circa 24 milioni di turisti (UNWTO, 2016) mentre, sempre a livello mondiale, è anche il primo paese proprietario in termini di capacità di carico e quota di petroliere (UNCTAD, 2017). La Grecia è membro dell'Unione europea dal 1981, è nella zona euro dal 2002 e membro fondatore dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) e dell'Organizzazione della Cooperazione Economica del Mar Nero (BSEC).

L'economia greca è stata colpita in modo significativo dopo il 2010. La Grecia ha perso circa il 25% del PIL reale, mentre i Greci hanno perso circa un punto di PIL dal valore della loro ricchezza privata secondo i dati del Credit Suisse presentati in una Federazione delle imprese elleniche SEV (Il benessere vale il PIL di un anno, 2017) e in generale il crollo del PIL è stato uno dei peggiori della storia moderna, non legato alla guerra. Durante questo periodo, la Grecia è sotto la supervisione di UE e FMI attraverso i programmi di aggiustamento economico, e solo nel 2014, dopo sei anni consecutivi di declino economico, è stato raggiunto un tasso di crescita del PIL reale dello 0,7%. Dopo il turbolento clima politico del 2015, la Grecia è riuscita a ripristinare la sua stabilità macroeconomica e ad auspicare giorni migliori. Ciononostante, permangono serie sfide nella spesa pubblica e nel settore commerciale. Il disavanzo pubblico rimane circa il 4 per cento del PIL e il debito pubblico supera ancora il 170 per cento del PIL (2018 Indice di Libertà Economica-Grecia, 2018).

Il sistema educativo greco è aperto a tutti i sistemi educativi, ed è diviso in tre livelli: primario, secondario e terziario. L'istruzione in Grecia è obbligatoria tra i 6 e i 15 anni e fino al diploma di scuola secondaria. Tra il 2014 e il 2016, i tassi di rendimento sono aumentati di 3,4 punti percentuali e il fenomeno dell'abbandono scolastico è



relativamente basso (meno del 10%). Le università pubbliche e gli istituti tecnologici offrono un'istruzione terziaria superiore, mentre i corsi durano in genere da 4 a 5 anni. Per quanto riguarda l'ambito sanitario, attualmente in Grecia esiste un sistema sanitario universale, fornito dal servizio sanitario nazionale principalmente attraverso un'assicurazione sanitaria nazionale. La recente recessione economica ha colpito in modo significativo il sistema sanitario nazionale, poiché durante il periodo dal 2009 al 2013 la spesa pubblica annuale per la sanità è stata ridotta di quasi un terzo in termini reali (OCSE, 2015).

2.2.2 Il mercato del lavoro, i tassi di occupazione e la fascia di età 55-64

La Grecia, come altri paesi dell'Europa meridionale, ha sviluppato un sistema di welfare frammentato tra settori e professioni, con un gran numero di fondi di assicurazione sociale. Questa pratica ha causato alcune conseguenze negative sul lungo periodo, come gli alti costi amministrativi e disparità significative, per quanto riguarda la copertura e la fornitura (Petmesidou, 2013). Tali squilibri e difetti sistemici sono diventati evidenti durante l'attuale crisi economica quando le spese pubbliche per il welfare, l'assistenza sanitaria e l'istruzione sono state ridotte drasticamente. Di conseguenza, si sono verificate grandi riforme, molte delle quali sotto forma di tagli alle pensioni e ai salari. Più specificamente, i tagli sono stati progressivi, in forma di blocchi, sospensioni dell'indicizzazione e l'eliminazione della 13[°] e della 14[°] nel settore pubblico. Nonostante tutte queste misure, il sistema pensionistico non è potuto diventare sostenibile immediatamente, quindi le pressioni sui costi sono rimaste, anche a causa delle ondate di prepensionamento tra i dipendenti di età superiore ai 55 anni e di coloro che sono stati licenziati (Petmesidou, 2013). All'interno di questa situazione, la Grecia anche deve fare i conti con la tendenza europea a riformare i sistemi di welfare, a causa della "pervasiva austerità", delle società che invecchiano e della bassa crescita della produttività (Theodoropoulou, 2016).

Come per il sistema di welfare, disuguaglianze e squilibri caratterizzano anche il mercato del lavoro. In generale, il mercato del lavoro è diviso tra insider protetti, under-protected "mid-sider" e outsider non protetti. La stragrande maggioranza dei "mid-sider" è stata impiegata in piccole imprese (oltre l'85% delle imprese greche non ha più di cinque dipendenti). A questa categoria appartengono anche i lavoratori autonomi, che rappresentano quasi il 30% degli occupati. Questo numero è il doppio della media UE28 ed è un'altra caratteristica unica dell'economia e della società greca. I mid-sider portano un contributo inferiore al sistema di welfare, ma godono anche di minori protezioni e benefici, rispetto agli insider. Infine, è evidente l'occupazione informale, in particolare in specifici settori dell'economia, come il turismo e l'industria delle costruzioni. (Theodoropoulou, 2016)

All'inizio della crisi, il tasso di disoccupazione è salito dal 12,7% (2010) al 27,5% (2013), con un numero di disoccupati che ha raggiunto 1,3 milioni nel 2013 (da 639,400 nel 2010). Nello stesso periodo, l'occupazione è diminuita da 4,4 milioni all'inizio del 2010 a 3,5 milioni alla fine del 2013. Le statistiche dettagliate relative all'occupazione e alla disoccupazione sono presentate nelle tabelle seguenti. Il drammatico aumento della



disoccupazione e la necessità di affrontare le tradizionali inefficienze strutturali del mercato del lavoro greco hanno portato all'adozione di importanti riforme del mercato del lavoro. Queste riforme miravano a ridurre i costi del lavoro, a rafforzare la competitività e ad aumentare la capacità delle imprese di adattarsi agli shock economici (Bank of Greece, 2017). Infine, un elemento significativo della società greca, che ha conseguenze anche sull'economia, è il tasso eccezionalmente alto di proprietà abitativa (80%). A causa di fattori culturali, legami familiari diretti e indiretti svolgono un ruolo importante e costituiscono una rete informale ma eccezionalmente forte di protezione sociale, qualcosa che ha avuto un ruolo importante nella coesione sociale durante la crisi economica.

Per quanto riguarda i lavoratori over 55 e i settori dell'economia, la maggior parte degli uomini è occupata principalmente in agricoltura, edilizia, trasporti e commercio, mentre le donne nel settore agricolo e commerciale, ma anche nell'industria alberghiera e nel settore alimentare e delle bevande (Georgiadou, 2013). Secondo le relazioni sull'occupazione dell'ELSTAT (Istituto Statistico Greco) 2010 e 2011, i dati mostrano che tra i disoccupati che sono riusciti a trovare un nuovo lavoro, la fascia di età 55-64 rappresenta solo il 3,3% nell'anno 2010 (3.227 su 98.251) e 3,7% nell'anno 2011 (5.830 su 165.800) (EC, 2017). Sebbene questi dati non siano aggiornati, rimane il fatto che, in caso di disoccupazione, i lavoratori anziani rientrano più difficilmente nel mercato del lavoro rispetto ai giovani. In caso di assunzione di nuovo personale, i datori di lavoro tendono a preferire i giovani perché hanno un costo inferiore, poiché il salario in Grecia, tra gli altri indicatori, è calcolato in base ad età e anni di esperienza lavorativa [2].

Tabella 1: Tasso di occupazione per fasce d'età, Grecia 2007 – 2016

| Gruppo di età | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 15-24 | 24,0 | 23,5 | 22,8 | 20,1 | 16,1 | 13,0 | 11,8 | 13,3 | 13,0 | 13,0 |
| 25-34 | 74,7 | 75,4 | 74,7 | 71,2 | 64,5 | 58,9 | 55,4 | 56,5 | 59,1 | 60,3 |
| 35-44 | 79,4 | 79,9 | 78,7 | 77,1 | 73,8 | 68,5 | 66,1 | 67,1 | 69,2 | 71,1 |
| 45-54 | 71,7 | 72,3 | 71,9 | 70,7 | 67,6 | 63,4 | 61,3 | 62,2 | 63,8 | 65,2 |
| 55-64 | 42,7 | 43,0 | 42,4 | 42,4 | 39,5 | 36,5 | 35,6 | 34,0 | 34,3 | 36,3 |
| 65-74 | 7,0 | 6,9 | 7,0 | 6,7 | 6,0 | 4,7 | 4,5 | 4,5 | 5,0 | 5,3 |
| Totale | 53,7 | 54,3 | 53,9 | 52,3 | 48,7 | 44,7 | 42,9 | 43,4 | 44,6 | 45,6 |

Fonte: Eurostat

Tabella 2: Tasso di disoccupazione per fasce di età, Paese 2007 – 2016

| Age Group | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 15-24 | 22,7 | 21,9 | 25,7 | 33,0 | 44,7 | 55,3 | 58,3 | 52,4 | 49,8 | 47,3 |
| 25-34 | 11,8 | 10,9 | 12,6 | 16,9 | 24,7 | 32,4 | 36,8 | 35,5 | 32,4 | 30,4 |
| 35-44 | 6,6 | 6,0 | 7,9 | 10,6 | 14,6 | 20,9 | 24,0 | 23,2 | 22,3 | 20,2 |
| 45-54 | 4,6 | 4,4 | 6,3 | 8,6 | 12,4 | 18,1 | 20,7 | 20,5 | 19,9 | 19,4 |
| 55-64 | 3,4 | 3,2 | 4,6 | 6,2 | 8,4 | 13,5 | 16,2 | 17,2 | 17,5 | 19,2 |
| 65-74 | : | : | : | : | 3,0 | 5,1 | 10,0 | 12,3 | 11,3 | 13,7 |
| Total | 8,4 | 7,8 | 9,6 | 12,7 | 17,9 | 24,5 | 27,5 | 26,5 | 24,9 | 23,6 |

Fonte: Eurostat

Le tabelle 1 e 2 mostrano la drammatica situazione della Grecia durante gli anni della crisi economica. I tassi di occupazione mostrano la perdita di migliaia di posti di lavoro dopo il 2008, e soprattutto l'anno 2013 è stato disastroso per l'economia e il mercato del lavoro. Parallelamente, nello stesso periodo il tasso di disoccupazione in Grecia ha raggiunto il 27,5% in totale, mentre il tasso di disoccupazione specifico per la fascia di età 25-34 ha raggiunto il 36,8%. Come possiamo vedere dalle tabelle, la fascia di età 55-64 anni ha sofferto meno delle altre durante i primi anni di crisi economica ma, una volta che l'economia ha iniziato a mostrare segni di ripresa, non è risultata tra le fasce che ne hanno maggiormente beneficiato.

Tabella 3: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione, Grecia 2007-2016

| Livello d'istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 53,7 | 54,3 | 53,9 | 52,3 | 48,7 | 44,7 | 42,9 | 43,4 | 44,6 | 45,6 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 66,3 | 66,6 | 65,4 | 63,0 | 58,4 | 53,4 | 51,3 | 51,4 | 52,4 | 53,9 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 41,5 | 42,4 | 42,8 | 42,0 | 39,3 | 36,3 | 34,7 | 35,7 | 37,0 | 37,6 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 41,5 | 41,6 | 41,6 | 39,8 | 36,1 | 31,9 | 30,0 | 30,5 | 30,9 | 30,5 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 57,4 | 57,6 | 56,5 | 53,3 | 47,8 | 42,3 | 39,3 | 39,7 | 40,3 | 40,3 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 25,8 | 25,9 | 26,6 | 26,2 | 24,3 | 21,5 | 20,8 | 21,3 | 21,6 | 21,0 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 57,3 | 57,7 | 56,9 | 55,2 | 50,9 | 46,2 | 43,5 | 44,3 | 45,7 | 46,9 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 69,6 | 69,9 | 68,4 | 66,4 | 61,8 | 55,9 | 53,7 | 54,2 | 55,2 | 56,7 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 45,9 | 46,4 | 46,2 | 44,8 | 41,0 | 37,2 | 34,2 | 35,0 | 36,5 | 37,2 |
| Istruzione universitaria | Totale | 78,2 | 78,4 | 77,7 | 75,0 | 70,3 | 66,8 | 64,4 | 63,2 | 63,6 | 64,7 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 82,0 | 81,7 | 80,9 | 78,6 | 74,4 | 70,9 | 68,8 | 66,0 | 66,9 | 69,1 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 74,1 | 75,0 | 74,4 | 71,4 | 66,4 | 62,8 | 60,1 | 60,4 | 60,6 | 60,8 |

Fonte: Eurostat



La tabella 3 mostra alcuni temi tradizionali in Grecia, come il divario di genere nel mercato del lavoro. Il tasso di occupazione delle donne con un livello di istruzione inferiore a quello secondario era significativamente basso anche prima della crisi economica, quindi la differenza tra i vari anni è minore rispetto agli altri livelli di istruzione e rispetto agli uomini. D'altra parte, le donne con un livello di istruzione terziaria sono state colpite dalla crisi quasi allo stesso modo degli uomini. Questo fatto mostra che l'unica strada verso l'occupazione per le donne greche è l'istruzione superiore. Per quanto riguarda i maschi, vediamo che, a prescindere dal livello di istruzione, la crisi economica ha colpito tutti i gruppi, ma soprattutto i maschi con un livello educativo primario hanno sofferto di più, soprattutto a causa del crollo del settore delle costruzioni.

La Tabella 4 copre un gruppo di età ampio, quello dei 25-54 anni, quindi l'interpretazione dei dati deve essere cauta. Per cominciare, l'occupazione generale è diminuita significativamente durante gli anni della crisi economica, indipendentemente dall'età del lavoratore. Tuttavia, questa tabella include i gruppi di età più giovani, che hanno sofferto maggiormente durante la crisi e che hanno fatto alzare il tasso di disoccupazione e il fenomeno della migrazione. Come abbiamo visto sopra, le donne sono tradizionalmente meno presenti nel mercato del lavoro, quindi la diminuzione dei tassi di occupazione è bassa rispetto agli uomini. Un altro dato significativo è il fatto che gli uomini con un livello di istruzione terziaria sono stati colpiti meno di quelli con un basso livello di istruzione, che hanno subito perdite fino al 20%.

Tabella 4: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione nella fascia di età 25-54, Grecia 2007-2016

| Livello d'istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 75,4 | 76,0 | 75,3 | 73,2 | 68,8 | 63,9 | 61,3 | 62,4 | 64,5 | 66,0 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 90,1 | 90,1 | 88,3 | 85,3 | 79,9 | 73,9 | 71,4 | 71,8 | 73,7 | 76,0 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 60,9 | 62,0 | 62,3 | 61,1 | 57,8 | 53,9 | 51,4 | 53,1 | 55,4 | 55,9 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 69,4 | 69,8 | 69,1 | 66,8 | 62,1 | 56,1 | 53,3 | 54,8 | 56,8 | 56,8 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 89,2 | 89,2 | 86,9 | 82,6 | 76,0 | 68,9 | 65,0 | 66,5 | 68,3 | 69,0 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 46,8 | 47,2 | 48,2 | 47,5 | 45,0 | 40,6 | 39,0 | 40,5 | 42,3 | 41,1 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 74,0 | 74,7 | 73,7 | 71,4 | 66,8 | 61,6 | 58,7 | 59,6 | 62,3 | 63,8 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 90,2 | 90,3 | 88,1 | 85,3 | 80,2 | 73,6 | 71,4 | 71,6 | 74,0 | 76,2 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 59,5 | 60,5 | 60,5 | 58,7 | 54,6 | 50,5 | 46,9 | 48,1 | 50,8 | 51,2 |
| Istruzione universitaria | Totale | 86,3 | 86,4 | 85,7 | 83,6 | 79,1 | 75,3 | 72,8 | 73,0 | 73,4 | 75,1 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 91,3 | 91,1 | 90,6 | 88,8 | 84,4 | 80,7 | 78,3 | 77,3 | 78,1 | 81,8 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 81,4 | 82,0 | 81,3 | 79,0 | 74,4 | 70,6 | 67,8 | 69,2 | 69,4 | 69,7 |

Fonte: Eurostat

Tabella 5: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione nella fascia di età 55-64, Grecia 2007 – 2016

| Livello di istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 42,7 | 43,0 | 42,4 | 42,4 | 39,5 | 36,5 | 35,6 | 34,0 | 34,3 | 36,3 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 59,1 | 59,2 | 57,8 | 56,5 | 52,3 | 47,7 | 46,0 | 44,0 | 44,9 | 46,2 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 27,0 | 27,5 | 27,8 | 29,1 | 27,5 | 26,1 | 26,0 | 25,0 | 24,7 | 27,2 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 40,5 | 40,6 | 40,9 | 40,7 | 37,8 | 33,6 | 33,2 | 32,7 | 34,3 | 34,5 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 57,9 | 57,8 | 57,4 | 55,7 | 50,8 | 44,5 | 42,7 | 41,4 | 43,5 | 43,8 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 25,6 | 25,9 | 26,5 | 27,9 | 26,7 | 24,3 | 25,4 | 25,2 | 26,2 | 26,7 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 38,8 | 38,3 | 35,6 | 36,9 | 34,6 | 32,1 | 28,6 | 27,3 | 28,3 | 32,8 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 55,1 | 53,9 | 49,8 | 51,1 | 48,2 | 44,3 | 39,7 | 39,5 | 40,8 | 43,5 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 23,7 | 24,2 | 23,3 | 24,7 | 23,2 | 22,3 | 19,5 | 18,0 | 19,0 | 24,1 |
| Istruzione universitaria | Totale | 60,0 | 60,7 | 60,9 | 57,7 | 52,3 | 50,8 | 50,6 | 46,5 | 43,9 | 45,6 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 68,7 | 70,4 | 69,8 | 65,6 | 61,0 | 58,4 | 58,8 | 53,3 | 52,3 | 53,9 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 45,2 | 44,8 | 46,8 | 45,3 | 39,6 | 39,9 | 39,4 | 37,1 | 32,2 | 34,9 |

Fonte: Eurostat

Nella tabella 5 viene esaminato il gruppo target del nostro studio, la fascia di età 55-64 anni. Anche in questo gruppo è presente il tradizionale divario di genere della società greca. Gli uomini occupati sono quasi il doppio delle donne, soprattutto se ci si riferisce a livelli di istruzione bassi ma anche in generale. Per quanto riguarda gli uomini, possiamo vedere che la crisi economica ha colpito i lavoratori meno istruiti come quelli più istruiti, mentre la tradizionale bassa percentuale relativa alle donne è rimasta pressoché la stessa durante l'intero periodo di crisi economica. Un fattore significativo della costante diminuzione del tasso di occupazione di questo gruppo d'età durante la crisi non è stato solo l'aumento della disoccupazione generale, ma anche i cambiamenti nel sistema pensionistico (limiti di età, bonus) che hanno portato molte persone a ritirarsi in massa al fine di evitare le conseguenze negative delle nuove misure.

2.2.3 Quadro legislativo, politiche e buone pratiche

Fino ad ora la Grecia non ha mai sviluppato politiche e strategie concrete in merito al problema dei lavoratori anziani. La mancanza di tali politiche, unitamente al problema demografico (maggiore aspettativa di vita, tassi di natalità più bassi) e all'attuale situazione fiscale del settore pubblico, creano un serio problema per i sistemi di sicurezza sociale e di welfare. In generale, la futura coerenza e stabilità della società greca dipende da come gli anziani parteciperanno e contribuiranno al mercato del lavoro. Inoltre, il calo dell'attività economica, nel periodo 2010-2013, ha avuto un impatto negativo significativo sull'attività delle imprese. A parte le chiusure di molte società, quelle aziende che hanno affrontato la tempesta hanno reagito allo shock regolando sia la domanda di manodopera che i salari (Kosma et al., 2017).

In Grecia, sebbene vi siano i tre pilastri del sistema pensionistico (previdenza sociale, regimi pensionistici professionali e assicurazioni private), la previdenza sociale rappresenta da sola oltre il 99% dell'intero sistema. Come abbiamo visto sopra, gli squilibri del sistema di welfare insieme al grande debito pubblico e al programma di salvataggio hanno influenzato in modo significativo il sistema pensionistico nazionale. Riforme drastiche dovevano essere fatte in un breve periodo di tempo ciò che non è stato fatto per decenni. In questo contesto, è in corso un'importante riforma del sistema di previdenza sociale e delle pensioni con l'innalzamento dell'età pensionabile, il taglio delle pensioni e l'istituzione di contro-incentivi al prepensionamento. Le riforme sono in corso e sono iniziate nel 2010, continuate nel 2012 e aggiornate nel 2016. Oggi, la pensione principale è composta da due parti, la parte di base, che viene pagata 12 volte all'anno e una parte proporzionale [3]. La pensione di base/nazionale è di 384 euro (prima era di 360 euro) e viene adeguata in base agli anni di servizio con un tetto inferiore. Il limite di età di pensionamento rimane a 67 anni, come è stato stabilito nel 2012. Per quanto riguarda altri aspetti delle riforme, i cambiamenti amministrativi, come l'unificazione dei sistemi pubblici e la digitalizzazione, consentono oggi di organizzare il sistema di previdenza sociale in modo più funzionale. (Symeonidis, 2016)



Nel nostro caso, gli incentivi per prolungare la vita lavorativa sono stati avviati con la legge 3863/10 nel 2010.

Il nuovo sistema di previdenza sociale ha compreso riforme legislative in procinto di aumentare le pensioni concesse dopo 35 anni di lavoro, al fine di motivare coloro che potevano andare in pensione a 60 anni, per rimanere attivi nel mondo del lavoro. Inoltre, altre misure miravano ad aumentare la partecipazione del datore di lavoro ai contributi previdenziali dei lavoratori anziani licenziati e stabilire meccanismi di prevenzione del pensionamento anticipato nelle organizzazioni del settore pubblico.

Per quanto riguarda la formazione e l'istruzione, in Grecia non sono presenti politiche o una legislazione relative al sostegno dei lavoratori anziani. L'unico quadro legislativo che può essere legato al sostegno dei lavoratori anziani è la legge 3879/10 sul Life-Long-Learning, che in realtà non fa riferimento speciale ai gruppi di età. La formazione professionale viene fornita ai lavoratori anziani principalmente all'interno dell'organizzazione ed è finanziata da fondi aziendali o dal Conto per l'occupazione e la formazione professionale (LAEK), un conto speciale istituito nel 2002 e finanziato dai contributi sia dei dipendenti che dei datori di lavoro. (Georgiadou, 2013)

Nel settore pubblico e nel più ampio settore pubblico, la legge 3986/2011 ha stabilito l'opzione del lavoro part-time per i dipendenti pubblici. Questa legge dà al lavoratore l'opportunità di ridurre le ore lavorative su base giornaliera o giorni lavorativi su base settimanale, fino al 50% e fino a cinque anni, con una riduzione del salario e un diverso calcolo dei diritti pensionistici. Tuttavia, questa legge non può essere considerata un'iniziativa di gestione dell'età, in quanto si applica a tutti i lavoratori, indipendentemente dai loro anni. Dall'altra parte, nel settore privato le misure legislative dell'attuale processo di riforma mirano a facilitare la flessibilità del lavoro, dando ai datori di lavoro il diritto di prendere decisioni unilaterali, cosa che solleva preoccupazioni in merito ai diritti dei lavoratori. (Georgiadou, 2013)

Buone pratiche

Non esistono pratiche ufficiali per sostenere l'invecchiamento attivo in Grecia, ma piuttosto forme di relazioni personali tra l'organizzazione e i lavoratori delle piccole imprese (la maggior parte delle imprese in Grecia sono piccole imprese) o tra il datore di lavoro e il lavoratore. Ciononostante, alcune delle poche buone pratiche ufficiali sono state attuate nell'ambito del programma EQUAL II, che è stato finanziato dal Fondo Sociale Europeo. La buona pratica meglio organizzata in Grecia è stata intitolata "Approcci innovativi all'attuazione del dialogo sociale - Il caso della gestione dell'invecchiamento attivo" ed è stata realizzata in arco di tempo di 4 anni (2005-2009). I beneficiari erano 274 persone con più di 50 anni (140 uomini e 134 donne) e il coordinatore del programma era il Comitato Finanziario e Sociale (OKE) in collaborazione con varie parti sociali. I principali risultati del progetto sono stati: la creazione di un dialogo, mai avvenuta prima, tra datori di lavoro e dipendenti e lo sviluppo di una metodologia e strumenti per gestire l'invecchiamento attivo a livello di organizzazione. I beneficiari hanno ricevuto sostegno attraverso la consulenza e la formazione, mentre è stato istituito un Osservatorio per la promozione del dialogo sociale sull'invecchiamento attivo nell'ambiente di lavoro. (Georgiadou, 2013)



Infine, secondo una precedente indagine sulla gestione dell'invecchiamento attivo (2006) realizzata dalla Rete Greca per la Responsabilità Sociale delle Imprese, tra le 27 aziende associate solo 3 hanno implementato politiche aziendali nella promozione del lavoro part-time, 4 hanno incoraggiato l'estensione della vita lavorativa fino ai 65 anni e 7 hanno impiegato come professionisti free-lance dei dipendenti in pensione. Anche se questi dati non sono recenti e forse nel frattempo sono emerse nuove pratiche, la situazione economica in Grecia e i processi di trasformazione nel mercato del lavoro mostrano che è necessario fare ancora molto per quanto riguarda il supporto ai lavoratori anziani sia a livello nazionale che della singola organizzazione.

2.2.4 Interviste ai responsabili delle risorse umane e ai lavoratori anziani

Responsabili delle risorse umane

Sono stati intervistati quattro responsabili delle risorse umane di quattro organizzazioni che operano nel settore privato dell'economia greca, tre uomini e una donna. Tre organizzazioni su quattro appartengono al settore dei servizi, mentre una appartiene al settore manifatturiero /produttivo. In tutte e quattro le organizzazioni, ci sono differenze d'età, ma principalmente la maggior parte dei dipendenti appartiene alla fascia compresa tra i 25 e i 54 anni. Per quanto riguarda i dipendenti di età uguale o superiore a 55 anni, in una delle organizzazioni partecipanti la percentuale raggiunge circa il 20%, in un'altra il 10% e nelle altre due è solo del 5%.

Nonostante questo campione sia piccolo, dalle interviste sono emersi alcuni risultati interessanti, che saranno utilizzati anche per l'analisi transnazionale, insieme ai dati degli altri paesi europei. È interessante notare che 3 partecipanti su 4 ritengono che possa essere considerato "lavoratore anziano" qualcuno che abbia più di 60 anni, mentre il quarto partecipante ha scelto i 55 anni come età iniziale di riferimento.

Per quanto riguarda la produttività, la maggioranza dei partecipanti (3) ritiene che questa capacità diminuisca anche leggermente man mano che il dipendente invecchia, mentre il quarto intervistato pensa che essa non cambi a causa dell'età. Più o meno lo stesso vale per le abilità creative, mentre per le abilità sociali e manageriali i partecipanti sono convinti del contrario. L'età sembra funzionare a favore di queste due abilità, in quanto i partecipanti hanno dato punteggi simili o superiori per la fascia d'età 55+. Allo stesso modo, per le abilità tecniche, solo un intervistato ha dato un punteggio più basso agli over 55 rispetto a gruppi di età più giovani, mentre gli altri tre hanno dato un punteggio uguale o più alto.

Per quanto riguarda la percezione dei responsabili delle risorse umane in merito ai salari in base alle fasce di età, un partecipante non ha voluto rispondere affatto, mentre gli altri tre pensano che gli stipendi siano in calo per tutte le fasce d'età. Infine, per quanto riguarda la dimensione dell'apprendimento e la cultura dell'organizzazione, tutti i partecipanti hanno sostenuto che la loro organizzazione è democratica e aperta a punti di vista diversi, che c'è uno spirito di solidarietà e cooperazione.

Nella sezione delle domande aperte, le barriere più importanti per i lavoratori over 55 sono la condizione fisica e le innovazioni tecnologiche. Le strategie principali che li aiuterebbero



a essere produttivi e soddisfatti sul lavoro, sono la formazione e la possibilità di motivazioni extra. Incentivi per rimanere in buona salute, per fare mentoring con i lavoratori più giovani e per imparare cose nuove sono stati messi in evidenza dai partecipanti. Per quanto riguarda la discriminazione basata sull'età, tutti i partecipanti hanno risposto che non hanno mai notato qualcosa del genere e hanno anche affermato di non aver mai rifiutato un potenziale dipendente a causa dell'età. Tuttavia, un responsabile delle risorse umane ha dichiarato che non assumerebbe qualcuno che ha superato i 60 anni.

Tutti i partecipanti hanno affermato che la loro organizzazione prende in considerazione le esigenze dei dipendenti, ma non esistono politiche istituzionalizzate per i lavoratori anziani o altri gruppi specifici. Inoltre, la formazione viene fornita a tutti i dipendenti, indipendentemente dall'età, e l'equilibrio vita-lavoro dei dipendenti è preso in considerazione ma principalmente a livello individuale. Tutti gli intervistati hanno dichiarato che lo Stato non fornisce alcun incentivo o altro per i lavoratori anziani e che non esistono nemmeno politiche speciali o incentivi neppure per loro.

Per quanto riguarda i principali vantaggi dei lavoratori over 55+, i partecipanti hanno individuato l'esperienza, la conoscenza e il senso del dovere, mentre riguardo ai lavoratori più giovani hanno sostenuto che le abilità digitali e le condizioni fisiche sono i loro principali punti di forza. Tutti i partecipanti hanno dichiarato che è preferibile che i dipendenti rimangano nell'organizzazione per un lungo periodo. Infine, la caratteristica principale di cui i futuri dipendenti avranno bisogno, secondo la maggior parte dei partecipanti, sarà l'adattabilità ai cambiamenti e le competenze digitali.

Lavoratori anziani

I partecipanti al nostro studio sono stati cinque lavoratori over 55, quattro uomini e una donna. Tre di loro lavorano in organizzazioni del settore privato e due nel pubblico. Un limite del nostro campione è costituito dal fatto che tutti i partecipanti hanno un alto livello di istruzione: uno solo ha terminato l'istruzione terziaria mentre gli altri hanno titoli di laurea (2), master (1) e dottorato (1). Per quanto riguarda le dimensioni delle organizzazioni in cui i partecipanti lavorano, la maggior parte di esse è occupata in piccole e medie imprese, mentre solo uno lavora in un'organizzazione con più di 250 dipendenti. Sono tutti sposati: due di loro hanno responsabilità di cura e tre forniscono sostegno finanziario agli altri membri della famiglia. Quattro su cinque parlano inglese e solo uno parla tedesco. Per quanto riguarda le loro retribuzioni, la maggior parte di loro (quattro) ha dichiarato che lo stipendio è di livello medio, mentre solo uno lo considera alto. Molti di loro ne sono soddisfatti, mentre solo uno non lo è. Solo uno dei partecipanti ha altre fonti di reddito. In quattro possiedono una casa e tutti sono proprietari di un'auto.

Dei cinque partecipanti, due sono nello stesso luogo di lavoro da più di 25 anni, altri due dipendono dalla stessa azienda da circa 10 e solo uno ha solo 2 anni di esperienza nella stessa organizzazione. Tutti i partecipanti hanno dato ottime valutazioni circa le loro competenze professionali, le performance lavorative, la frequenza e altre capacità. In questo senso, tutti hanno sostenuto che il loro supervisore sarebbe totalmente d'accordo con la loro autovalutazione, tutti sono soddisfatti della loro prospettiva di carriera e della sicurezza del posto di lavoro. Per quanto riguarda le competenze digitali in ambito



lavorativo, tutti i partecipanti sono stati concordi nel sottolinearne la necessità; interrogati sulle loro competenze digitali, tutti i partecipanti hanno dichiarato di arrivare ad un buon livello conoscendo Microsoft Office e altri programmi di base. Al contrario, la maggior parte di loro ha affermato che strumenti digitali più avanzati, come l'ingegneria informatica o il software professionale, non sono necessari e inoltre non hanno familiarità con essi. Infine, tutti e cinque i partecipanti hanno dichiarato di fare uso quotidiano di un computer.

Riguardo all'apprendimento e alla formazione permanente, tutti i partecipanti hanno affermato di essere disposti ad imparare nuove cose e che la formazione è importante. Tre persone hanno affermato che all'interno delle loro organizzazioni ci sono opportunità di formazione che rispondono alle loro esigenze. Tutti hanno partecipato a seminari di formazione in passato, che erano gratuiti o pagati dal datore di lavoro. Infine, nessuno dei partecipanti ha mai avuto incidenti di discriminazione per età.

Nella sezione domande aperte, i partecipanti hanno avuto l'opportunità di spiegare il loro punto di vista. Le principali barriere evidenziate dai partecipanti, relative al fattore età in ambito lavorativo, sono l'invecchiamento (affaticamento), la routine e la mancanza di motivazione. Alcuni di essi hanno anche indicato i progressi tecnologici come una possibile barriera per i lavoratori più anziani. Come soluzioni per superare le barriere, i partecipanti hanno proposto maggiori opportunità di formazione e sviluppo personale. Inoltre, la fornitura di motivazioni sarebbe utile, ad esempio attraverso il tutoraggio e altre attività interattive. Tutti hanno dichiarato che non ci sono politiche ufficiali o incentivi indirizzati a loro, ma a livello personale, sono soddisfatti del loro datore di lavoro e del clima generale sul posto di lavoro. La maggior parte dei partecipanti ha risposto che non avrebbero accettato un compenso più basso per poter avere migliori prospettive di carriera e che il limite di età pensionabile di 67 anni (in Grecia) potrebbe essere eccessivo. Il pensionamento progressivo è una scelta che la maggior parte dei partecipanti prenderebbe in considerazione, se fosse disponibile. Per quanto riguarda gli aspetti positivi e negativi dell'età lavorativa, gli intervistati hanno messo in evidenza le esperienze e le competenze acquisite nel corso degli anni come vantaggi, mentre le condizioni fisiche e la mancanza di motivazione potrebbero essere considerate come svantaggi.

2.2.5 Conclusioni e raccomandazioni politiche

La Grecia è in una fase di trasformazione in termini di economia in generale e mercato del lavoro. Il mercato del lavoro è uno dei principali pilastri della società greca e la questione dei lavoratori anziani è uno degli elementi che definiranno il presente e il futuro dell'economia e della coesione sociale. Le società che invecchiano e l'invecchiamento della forza lavoro sono un problema comune a tutte le società europee e la Grecia non fa eccezione. Inoltre, la crisi economica che il paese ha subito ha reso questa fase di trasformazione ancora più difficile per molte persone. Oggigiorno, con l'estensione dei limiti di età pensionabile e altre riforme, i lavoratori over 55 anni sono diventati una parte fondamentale della forza lavoro e molto deve essere fatto per sviluppare la produttività e la soddisfazione lavorativa di questa particolare fascia d'età.

Nel contesto del nostro studio, abbiamo identificato le principali riforme e i cambiamenti riguardanti le politiche e la legislazione nel mercato del lavoro e in particolare per i lavoratori più anziani. Sebbene molte cose siano cambiate, politiche e incentivi specifici



per i lavoratori anziani sono ancora assenti, sia nel settore pubblico che in quello privato. Un fatto positivo è che la discriminazione in base all'età non sembra essere un problema, almeno nell'ambiente di lavoro. Tuttavia, per gli anziani che diventano disoccupati, il ritorno al mercato del lavoro non è facile e questo sembra essere una seria difficoltà e un segnale di discriminazione. Sebbene il nostro campione di cinque lavoratori anziani e quattro responsabili delle risorse umane sia piccolo, i risultati delle interviste sono stati utili per identificare i principali ostacoli che le persone anziane stanno affrontando e anche quelli che considerano i vantaggi e gli svantaggi.

Ciò che i partecipanti hanno maggiormente evidenziato è il fatto che la condizione fisica può essere considerata una barriera significativa, insieme alla routine e alla mancanza di motivazione. I nostri intervistati hanno affermato che la motivazione sotto forma di incentivi finanziari, opportunità di formazione e tutoraggio potrebbe renderli più disposti a lavorare e rimanere produttivi.

In questo contesto, la prima politica da raccomandare è l'adozione di alcuni incentivi extra ai lavoratori al di sopra di un limite di età specifico. Questi incentivi potrebbero essere costituiti da opportunità di formazione, al fine di tenere aggiornato il lavoratore con i progressi tecnologici e manageriali. Questo tipo di formazione potrebbe essere fornita dallo stato in modo centralizzato o dalle organizzazioni attraverso accordi collettivi. L'obbligatorietà di questa pratica avvicinerrebbe i lavoratori over 55 alla cultura della formazione continua rendendoli più attivi e disposti a migliorarsi. Il progetto BeOld è un buon esempio in questa direzione, con una metodologia di consulenza professionale rivolta ai lavoratori anziani. In pratica, i costi per questo tipo di formazione possono essere coperti da partnership multi-stakeholder sotto l'egida dello stato o dell'UE, che finanzia questo tipo di iniziative in tutta Europa.

La seconda raccomandazione politica si riferisce al tutoraggio. Poiché l'esperienza e il "know how" degli anni di lavoro consentono ai lavoratori anziani di essere considerati "esperti", una buona pratica potrebbe essere la diffusione di queste conoscenze ai colleghi più giovani attraverso il tutoraggio. La pratica del mentoring ha un duplice vantaggio per un'organizzazione. Innanzitutto, come abbiamo visto in precedenza dalla ricerca nella letteratura e dalle risposte alle interviste, il tutoraggio dà un motivo in più ai lavoratori anziani per continuare a essere produttivi e disposti positivamente nei confronti del lavoro e, in parallelo, l'organizzazione può risparmiare denaro che in altri casi spenderebbe per pagare formatori esterni o per coprire le spese per i seminari di formazione. Stabilendo una pratica di mentoring si crea un meccanismo interno attraverso cui la conoscenza passa da una generazione all'altra, creando un ambiente di interazione e fiducia. Questa pratica da adottare è più una questione di disponibilità e buon coordinamento, piuttosto che di spesa di denaro.

Bibliografia

Indice di libertà economica 2018, Grecia, 2018. Disponibile all'indirizzo: <https://www.heritage.org/index/country/greece>

Bitzenis, A., Vlachos, V., & Schneider, F. (2016). Un'esplorazione dell'economia sommersa greca: il suo trasferimento nell'economia ufficiale può dare un sollievo economico in mezzo alla crisi ?. *Journal of Economic Issues*, 50 (1), 165-196.

2008/212/EC EURES. Portale europeo della mobilità professionale, informazioni sul mercato del lavoro , Grecia - Livello nazionale. Disponibile a:

<https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?catId=2589&countryId=GR&acro=Imi&lang=en®ionId=GR0&nuts2Code=%20&nuts3Code=®ionName=National%20Level>

Georgiadou. P., (2013) Grecia: il ruolo dei governi e delle parti sociali nel mantenere i lavoratori più anziani nel mercato del lavoro, Osservatorio: EurWORK, disponibile all'indirizzo: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/nazionali-contributi/Grecia/grecia-il-ruolo-di-governo-e-social-partner-in-keeping-anziani-lavoratori-in-the-mercato-del-lavoro>,

Grecia: Bilancia commerciale delle merci dal 2006 al 2016 (in miliardi di dollari USA). (2018) Disponibile all'indirizzo: <https://www.statista.com/statistics/263623/trade-balance-of-goods-in-greece/>

Kosma, T., Papapetrou, E., Pavlou, G., Tsochatzi, C. & Zioutou, P. (2017). Riforma del mercato del lavoro e riforme del mercato del lavoro in Grecia durante la crisi: evidenze microeconomiche provenienti dalla terza tornata dell'indagine sulla dinamica salariale, BANCA DELLA GRECIA, Dipartimento Analisi economica e ricerca - Divisione Studi speciali

Liddle, J. (F Rigenerazione e sviluppo economico in Grecia: deindustrializzazione e sviluppo non uniforme. Studi di governo locale, 35 (3), 335-354.

Mitsopoulos, M., & Pelagidis, T. (F Turbolenza economica e sociale in Grecia: i mercati dei prodotti sono un gioco da ragazzi, il mercato del lavoro non lo è. Intereconomics, 44 (4), 246-254.

Petmesidou, M. (2013). La protezione sociale in Grecia è a un bivio ?. Europ ean Societies, 15 (4), 597-616.

Symeonidis, G., (2016). La strategia greca di riforma delle pensioni 2010-2016, Gruppo della Banca mondiale, Protezione sociale e lavoro, Discussion Paper, n. 1601, luglio 2016

Theodoropoulou, S. (2016). Riforma della politica nazionale e del mercato del lavoro all'ombra della politica di salvataggio dell'UE: i casi della Grecia e del Portogallo. In The Sovereign Debt Crisis, la Riforma dello Stato dell'UE e del welfare (pp. 95-130). Palgrave Macmillan, Londra.

Triandafyllidou, A., & Mantanika R., (2016). Migrazione in Grecia. Sviluppi recenti nel 2016. Rapporto preparato per la rete di esperti internazionali sulla migrazione dell'OCSE (ex SOPEMI)

UNCTAD. (2017). INVESTIMENTO E L'ECONOMIA DIGITALE, 2017. Disponibile a:

http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf

UNWTO. (2016) Punti salienti del Turismo UNWTO, edizione 2016. Disponibile all'indirizzo: http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/images/pdf/estatisticas_indicadores/UNTWO_Tourism_Highlights_2016_Edition.pdf

La ricchezza del PIL di un anno è andata persa dal 2009 (20 gennaio 2017) Disponibile all'indirizzo: <http://www.ekathimerini.com/215480/article/ekathimerini/business/wealth-worth-one-years-gdp-has-been-lost--dal-2009>



Caso di studio 3: Italia

2.3.1 Introduzione – Il contesto nazionale

L'Italia è la nona più grande potenza economia del mondo. La sua struttura economica si basa principalmente sui servizi e sull'attività manifatturiera. Il settore dei servizi rappresenta quasi i tre quarti del PIL totale e impiega circa il 65% del totale delle persone occupate del paese. All'interno di questo settore, quelli che contribuiscono maggiormente sono i settori all'ingrosso, la vendita al dettaglio e i trasporti. L'industria conta per un quarto della produzione totale italiana e impiega circa il 30% della forza lavoro totale. Il settore manifatturiero del Paese è specializzato in prodotti di alta qualità ed è principalmente gestita da piccole e medie imprese (Economia Italiana Outlook, 2018). Secondo l'Istat (Istituto Nazionale Italiano di statistica), i principali partner commerciali dell'Italia sono Germania e Francia, che rappresentano circa il 12,6% e l'11,1% delle esportazioni totali dell'Italia. Le principali esportazioni del paese sono macchinari e attrezzature meccaniche (24% delle esportazioni totali) come veicoli a motore e auto di lusso (7,2%). Altre importanti esportazioni includono l'abbigliamento (11%), apparecchiature elettroniche (5,6%) e prodotti farmaceutici (4,6%). Le principali importazioni dell'Italia sono i carburanti (il 17% delle importazioni totali), i macchinari (14,2%), le materie prime (10%) e il cibo (7%). Gli ostacoli alla concorrenza restano significativi e il contesto imprenditoriale rimane difficile nei servizi professionali, nei servizi pubblici locali, nelle concessioni e nel settore dei trasporti. Nonostante i progressi compiuti negli ultimi anni, le condizioni per fare business rimangono difficili, per le inefficienze del settore pubblico, per il lento sistema di giustizia civile e per la corruzione (Relazione Italia della Commissione Europea 2017). L'alto tasso di evasione fiscale mette in difficoltà anche la concorrenza leale tra le aziende (OCSE Economic Survey, 2017).

Sistema educativo

Il sistema educativo italiano è organizzato secondo i principi della sussidiarietà e della scuola, autonoma in relazione alle attività didattiche, organizzative e di ricerca. Lo stato e le regioni condividono la competenza legislativa. La performance scolastica è al di sopra della media europea nel nord e significativamente peggiore nel sud Italia. Per quanto riguarda l'istruzione di alto livello, il sistema è in generale sottofinanziato. Pur essendo vicino all'obiettivo nazionale Europeo 2020 (26-27%), il tasso di istruzione terziaria rimane il più basso nell'UE, al 25,3% nel 2015 per i giovani tra i 30 e 34 anni. Infine, l'apprendimento degli adulti non è sufficientemente sviluppato, il che può incidere negativamente sui risultati del mercato del lavoro delle persone poco qualificate (European Commission Country Report Italy, 2017).

Sistema sanitario

L'assistenza sanitaria è fornita a tutti i cittadini e residenti da un sistema misto pubblico-privato. La parte pubblica è il servizio sanitario nazionale, il Servizio Sanitario Nazionale (SSN), che è organizzato dal Ministero della Salute ed è amministrato su base regionale. I medici di famiglia sono interamente pagati dal SSN, mentre le visite di medici specialisti o test diagnostici sono forniti da ospedali pubblici, privati convenzionati o servizi privati. Gli indicatori dei risultati sanitari, come l'aspettativa di vita e gli anni di vita in buona salute, rimangono al di sopra della media UE. Anche il sistema sanitario italiano appare economicamente conveniente: la spesa sanitaria pubblica, sebbene in aumento, è pari alla media europea. Sfortunatamente, le disparità interregionali nell'accesso all'assistenza persistono e sembrano aumentare (relazione della Commissione europea, Italia, 2017).

Questione demografica

L'Italia è caratterizzata da una popolazione che invecchia rapidamente (relazione annuale ISTAT 2017). L'età media dei residenti è di 44,9 anni, due decimi in più rispetto al 2015. Gli individui, chi hanno età superiore ai 65 anni rappresentano il 22,3% della popolazione totale. Mentre l'aspettativa di vita media continua ad aumentare (80,6 anni per gli uomini e 85,1 anni per le donne), il tasso di natalità continua a diminuire.

Nel 2016, l'Italia ha registrato il tasso di natalità più basso della sua storia: 474000 nuovi bambini. Il tasso di popolazione rimane stabile a causa del tasso di immigrazione: al momento, gli stranieri che vivono in Italia sono 5.290.000 (8,3% della popolazione).

2.3.2 Il mercato del lavoro, i tassi di occupazione e la fascia di età 55-64

Uno dei più grandi problemi del governo italiano è l'alto tasso di disoccupazione. Le recenti riforme hanno contribuito a creare 3,2 milioni di nuovi contratti a tempo indeterminato e a stimolare l'occupazione totale del 2% dall'inizio del 2015 (Rapporto della Commissione europea per l'Italia, 2017). Secondo l'ISTAT, le condizioni del mercato del lavoro sono migliorate dal 2014, con l'occupazione in crescita dello 0,8% nel 2015 e l'1,2% nel 2016, grazie alle riforme del mercato del lavoro, all'abolizione delle tasse regionali sull'occupazione permanente e agli incentivi fiscali temporanei per le assunzioni permanenti di nuovi dipendenti. Anche la partecipazione al mercato del lavoro sta aumentando. Tuttavia, la disoccupazione a lungo termine è quella giovanile rimangono elevate (rispettivamente il 6,7% e il 38% nel 2016). Anche la percentuale dei lavoratori anziani nel mercato del lavoro è bassa. Infine, la partecipazione delle donne al mercato del lavoro rimane ampiamente sottoutilizzata: il tasso di occupazione femminile è uno dei più bassi dell'UE. Ciò è anche dovuto alla difficoltà di accedere a servizi di assistenza a prezzi accessibili (per bambini e anziani), soprattutto nelle regioni più povere del paese. I servizi



per l'impiego restano deboli, con ampie disparità regionali e sono necessari maggiori sforzi per adeguarli alle esigenze dei disoccupati.

Tabella 1: Tasso di occupazione per classi di età, Italia 2007 – 2016

| Gruppo di età | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 15-24 | 24.5 | 24.2 | 21.5 | 20.2 | 19.2 | 18.5 | 16.3 | 15.6 | 15.6 | 16.6 |
| 25-34 | 69.6 | 69.5 | 66.9 | 64.8 | 64.8 | 63.4 | 59.7 | 59.0 | 59.3 | 60 |
| 35-44 | 76.6 | 76.5 | 75.1 | 74.7 | 74.6 | 73.7 | 72.4 | 71.7 | 72 | 72.6 |
| 45-54 | 72.7 | 73.0 | 71.9 | 71.8 | 72.0 | 71.9 | 70.8 | 70.2 | 70.5 | 71.3 |
| 55-64 | 33.7 | 34.3 | 35.6 | 36.5 | 37.8 | 40.3 | 42.7 | 46.2 | 48.2 | 50.3 |
| 65-74 | 5.4 | 5.5 | 5.3 | 5.2 | 5.4 | 5.8 | 6.0 | 6.2 | 6.5 | 6.7 |
| Totale | 47.1 | 47.2 | 46.2 | 45.5 | 45.6 | 45.6 | 44.6 | 44.8 | 45.3 | 46.2 |

Fonte: Eurostat

L'occupazione totale è diminuita dal 2007 al 2014, soprattutto per i lavoratori più giovani, ma è in aumento per tutte le fasce d'età. Grazie alle recenti riforme del sistema pensionistico, sta aumentando anche la partecipazione dei lavoratori anziani, ma la percentuale di lavoratori di età superiore ai 50 anni nel mercato del lavoro rimane bassa. Il tasso di occupazione delle persone tra 45 e 54 anni è 20 punti in più rispetto al tasso di occupazione dei lavoratori 55+.

Tabella 2: Tasso di disoccupazione per classi di età, Italia 2007 – 2016

| Gruppo di età | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 15-24 | 20.4 | 21.2 | 25.3 | 27.9 | 29.2 | 35.3 | 40.0 | 40.7 | 40.3 | 37.8 |
| 25-34 | 8.6 | 9.2 | 10.9 | 12.3 | 12 | 15.2 | 18.2 | 19.1 | 18.2 | 18 |
| 35-44 | 4.6 | 5.4 | 6.2 | 6.5 | 6.6 | 8.6 | 9.8 | 10.6 | 9.8 | 10 |
| 45-54 | 3.0 | 3.8 | 4.4 | 4.9 | 4.9 | 6.6 | 7.9 | 8.4 | 7.9 | 7.8 |
| 55-64 | 2.4 | 3.1 | 3.4 | 3.6 | 3.8 | 5.3 | 5.7 | 5.5 | 5.5 | 5.7 |
| 65-74 | 0.8 | 1.9 | 1.2 | 1.4 | 1.2 | 2.1 | 2.0 | 1.5 | 2.1 | 2.2 |
| Totale | 6.6 | 7.4 | 8.6 | 9.4 | 9.6 | 12.2 | 13.9 | 14.3 | 14.0 | 13.6 |

Fonte: Eurostat



La tabella mostra un'enorme differenza di disoccupazione tra le diverse fasce d'età, in particolare tra i lavoratori più giovani e quelli più anziani. Il picco di disoccupazione è stato raggiunto nel 2014, con una media del 14,3%. La tabella mostra anche come la disoccupazione giovanile è il problema più grande: il tasso di disoccupazione delle generazioni più giovani è raddoppiato in 10 anni.

Tabella 3: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione, Italia 2007-2016

| Livello d'istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 65,6 | 66,1 | 66,4 | 65,9 | 63,8 | 65,5 | 64,6 | 64,7 | 67,8 | 67,6 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 80,9 | 76,4 | 76,5 | 73,5 | 70 | 73,3 | 70,9 | 74,1 | 74,1 | 73,9 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 56,2 | 58,9 | 59,6 | 60,4 | 59,5 | 61,1 | 60,6 | 59,4 | 63,6 | 63,5 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 61,2 | 52,9 | 56,4 | 57,9 | 59,6 | 61,4 | 63,4 | 61,7 | 62,7 | 65 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 88,1 | 84,7 | 82,4 | 66,4 | 67,8 | 66,5 | 69,5 | 70,8 | 67,1 | 69,2 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 54,6 | 44,8 | 52,7 | 51 | 53,5 | 57,5 | 59,3 | 56,6 | 58,9 | 61,4 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 65,6 | 65,4 | 70 | 69,4 | 64,8 | 67,3 | 64,4 | 63,5 | 69,1 | 66,9 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 77,7 | 72,1 | 81,4 | 76 | 67,9 | 77,2 | 69 | 71,1 | 73,4 | 73,2 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 56,9 | 60 | 62,5 | 64,4 | 62 | 61,8 | 60,9 | 58,6 | 65,7 | 62,8 |
| Istruzione universitaria | Totale | 69,5 | 80,1 | 73,3 | 70,3 | 67,7 | 68,4 | 67,5 | 74,1 | 74,2 | 76,4 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 92,7 | 90,4 | 84 | 76,5 | 77,2 | 73,9 | 81 | 91,2 | 91 | 87,5 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 54,9 | 74,2 | 64,6 | 68,3 | 62,6 | 65,8 | 61,5 | 66,7 | 64,8 | 70,9 |

Fonte: Eurostat

La tabella mostra un aumento regolare della partecipazione delle donne al mercato del lavoro, indipendentemente dal loro livello di istruzione. Tuttavia, la differenza significativa tra il tasso di occupazione di donne e uomini rimane una grande sfida per il paese. Un'altra osservazione è che investire nell'istruzione è una garanzia maggiore per gli uomini che per le donne per ottenere un lavoro.



Tabella 4: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione nella fascia di età 25-54, Italia 2007-2016

| Livello d'istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|------|------|------|------|------|------|------|---------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 75.2 | 75.1 | 73.7 | 73.0 | 71.8 | 71.1 | 68.6 | 67.7 | 68.1 | 68.4 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 92.6 | 91.1 | 86.9 | 86.2 | 83.8 | 81.9 | 78.8 | 77.5 | 78.7 | 79.4 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 63.6 | 63.9 | 64.3 | 63.1 | 63.4 | 64.1 | 61.7 | 61.1 | 60.9 | 61.1 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 69.5 | 69.0 | 69.6 | 68.4 | 67.2 | 68.0 | 64.9 | 63.5(b) | 62.6 | 63.5 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 88.1 | 84.7 | 82.4 | 83.5 | 80.4 | 78.1 | 72.9 | 72.5(b) | 72.5 | 73.8 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 57.4 | 56.3 | 59.8 | 55.3 | 56.2 | 60.2 | 58.2 | 56.5(b) | 54.6 | 55.4 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 77.6 | 76.2 | 74.3 | 74.6 | 73.6 | 71.7 | 69.2 | 68.8(b) | 69.9 | 70.1 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 94.2 | 93.3 | 88.5 | 87.2 | 85.3 | 83.5 | 80.8 | 78.1(b) | 80.4 | 81.8 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 64.6 | 63.1 | 63.9 | 64.8 | 65.0 | 63.6 | 61.2 | 62.0(b) | 62.1 | 62.2 |
| Istruzione universitaria | Totale | 74.5 | 80.6 | 79.3 | 74.9 | 73.4 | 75.8 | 75.3 | 72.7(b) | 72.9 | 73.9 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 92.7 | 93.8 | 89.1 | 88.5 | 85.1 | 83.5 | 91.1 | 92.2(b) | 89.7 | 88.5 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 67.4 | 75.9 | 74.0 | 69.4 | 69.3 | 73.1 | 70.1 | 65.9(b) | 67.3 | 68.8 |

Fonte: Eurostat

La tabella mostra che le persone con un'istruzione terziaria hanno affrontato meglio la crisi economica. Tuttavia, per le donne, il livello di istruzione superiore non è un sinonimo di maggiori opportunità di entrare e / o rimanere nel mercato del lavoro. Se l'88,5% dei maschi con un'istruzione terziaria sono impiegati, solo il 68,8% delle donne con lo stesso livello di istruzione viene impiegato. Anche per le persone con livelli di istruzione inferiori, possiamo notare differenze simili tra il tasso di occupazione di uomini e donne. Questo può essere collegato alla mancanza di servizi di welfare che aiutano i lavoratori con responsabilità di cura, principalmente donne, a combinare responsabilità personali e professionali. La tabella 5 mostra come è aumentata la percentuale di occupazione di questa fascia di età, anche a causa delle riforme del sistema pensionistico. Ciò che colpisce è l'aumento costante e importante delle donne anziane nella partecipazione al mercato del lavoro. Il tasso di occupazione delle donne è persino superiore al tasso di occupazione maschile per le persone con bassi livelli di istruzione. Dato questo aumento, la differenza tra il tasso di occupazione di uomini e donne di questa fascia di età non è così marcata, specialmente negli ultimi anni.



Tabella 5: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione nella fascia di età 55-64, Italia 2007 - 2016

| Livello d'istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|---------|---------|---------|------|------|------|------|---------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 56.0 | 57.1 | 59.1 | 58.8 | 55.8 | 60.0 | 60.6 | 61.8(b) | 67.5 | 66.8 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 69.3 | 61.8 | 66.1 | 60.8 | 56.3 | 64.8 | 63.1 | 70.7(b) | 69.5 | 68.4 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 48.8 | 54.0 | 55.0 | 57.8 | 55.6 | 58.1 | 59.6 | 57.8(b) | 66.4 | 65.9 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 52.9 | 36.9 | 43.2 | 47.4 | 52.0 | 54.8 | 61.9 | 59.9(b) | 62.8 | 66.5 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | (u) | (u) | (u) | 49.3 | 55.3 | 55.0 | 66.2 | 69.2(b) | 61.8 | 64.7 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 51.8 | 33.4(u) | 45.7 | 46.7 | 50.8 | 54.8 | 60.5 | 56.7(b) | 63.3 | 67.4 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 53.7 | 54.7 | 65.8 | 64.3 | 56.1 | 62.9 | 59.7 | 58.2(b) | 68.4 | 63.8 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 61.2 | 50.9 | 74.3 | 64.9 | 50.5 | 70.9 | 57.3 | 64.2(b) | 66.5 | 64.7 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 49.2 | 56.9 | 61.2 | 64.0 | 59.0 | 60.1 | 60.6 | 55.2(b) | 69.4 | 63.4 |
| Istruzione universitaria | Totale | 64.6 | 79.6 | 67.3 | 65.8 | 62.0 | 61.0 | 59.8 | 75.6(b) | 75.6 | 79.0 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 92.8 | 87.0 | 78.9 | 64.5 | 69.3 | 64.4 | 71.0 | 90,3(b) | 92.3 | 86.6 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 42.4(u) | 72.5 | 55.2(u) | 67.3 | 56.0 | 58.6 | 52.9 | 67.5(b) | 62.4 | 73.0 |

Fonte: Eurostat

Tabella 6: Tasso di occupazione per settore

| | Agricoltura | Costruzioni | Industria | Produzione | Servizi |
|---------------------------|-------------|-------------|-----------|------------|-----------|
| Italia (2013-2017) | 3 | 5 | 21 | 15 | 56 |

Fonte: <https://data.oecd.org/emp/employment-by-activity.htm>

Il settore dei servizi occupa circa il 56% del totale degli occupati del paese. L'industria (compresa la costruzione) rappresenta un quarto dell'occupazione totale dell'Italia. Un altro settore importante è la produzione, con il 15% della forza lavoro totale italiana impiegata.

2.3.3 Quadro legislativo, politiche e buone pratiche

In Italia, le pensioni dei lavoratori sono pagate dall'Istituto nazionale di previdenza sociale (Inps). La spesa pensionistica italiana è una delle più alte dell'OCSE come quota di GD (15,4% nel 2015). Le recenti riforme pensionistiche, in particolare quella della Fornero, hanno voluto affrontare questa sfida aumentando l'età media di pensionamento da 60 a 68 anni entro il 2050. Tuttavia, un'opzione di pensionamento anticipato è in fase di sperimentazione nel 2017 e 2018 a seguito di un'intensa pressione politica. Innanzitutto, una pensione anticipata (APE) consente alle persone di ottenere un prestito da un istituto finanziario assistito da pensioni future a condizione che abbiano raggiunto i 63 anni con 20 anni di contribuzione. Il processo comprende anche la "pensione sociale anticipata" (APE sociale), un programma separato di pensionamento anticipato per alcuni gruppi vulnerabili: disoccupati di lunga durata, persone con disabilità o disabili gravi e occupazioni selezionate "impegnative" (Pensioni a Glance 2017, 2017). Data la crescente età media di pensionamento, i governi italiani e i responsabili delle politiche regionali italiane stanno adottando una serie di misure che mantengono i lavoratori nel mercato del lavoro più a lungo e/o li riallocano. In particolare, la legge italiana n. 92/2012 prevede misure ad hoc per i lavoratori più anziani (oltre 50, 2018). Ad esempio, prevede incentivi fiscali per le Aziende che hanno dipendenti over 50 che hanno perso il lavoro per oltre 12 mesi. Ciò significa che i datori di lavoro beneficiano di una riduzione delle tasse del 50% sia con contratti a tempo determinato (la riduzione dura 12 mesi in questo caso), sia con contratti a tempo indeterminato (la riduzione dura 18 mesi in questo caso). Nel 2016, il governo ha anche lanciato una nuova iniziativa per promuovere l'invecchiamento attivo che si rivolge a coloro che avranno il diritto di andare in pensione entro la fine del 2018 e decideranno di ridurre il loro orario di lavoro (legge 208/2015). Oltre alle iniziative nazionali, molte regioni italiane hanno anche introdotto politiche specifiche per sostenere i lavoratori più anziani, in particolare le misure di formazione e riqualificazione. Queste iniziative sono concentrate principalmente nel centro e nel nord del paese. Secondo ISFOL (Istituto per lo sviluppo



della formazione professionale dei lavoratori), esiste una vasta gamma di attività: sostenere i lavoratori over 50 licenziati estendendo le disposizioni di assistenza sociale con deroghe, finanziare l'occupazione con incentivi alla formazione, sostenere misure progettate per il reinserimento lavorativo attraverso la formazione professionale come mezzo di crescita umana o attraverso sgravi fiscali per le imprese che riutilizzano i lavoratori più anziani (oltre il 50, 2018). Tuttavia, queste misure sembrano insufficienti per aumentare significativamente la bassa partecipazione dei lavoratori anziani nel mercato del lavoro (vedere le tabelle precedenti). Le agenzie di occupazione sono uno degli strumenti utilizzati per sostenere i lavoratori più anziani. In particolare, le agenzie di collocamento (agenzie di lavoro che soddisfano la domanda e l'offerta e offrono consulenza e formazione) forniscono servizi di collocamento specifici destinati a disoccupati di lungo periodo. Attraverso il Fondo sociale europeo, le organizzazioni dei datori di lavoro e le istituzioni locali sono anche riuscite a finanziare una vasta gamma di iniziative locali focalizzate principalmente sul collocamento, la formazione e il sostegno all'autoimprenditorialità (oltre il 50, 2018). La mancanza di investimenti nell'apprendimento degli adulti è un altro grande problema. Al fine di aumentare le competenze dei lavoratori anziani, ISFOL sta portando avanti il progetto "Implementazione dell'agenda europea per l'apprendimento degli adulti". Il piano nazionale Industria 4.0 aumenta anche gli incentivi pubblici per dipendenti e dirigenti che partecipano alle attività di formazione legate alla digitalizzazione. Attraverso il Fondo sociale europeo, le autorità regionali finanziano anche la maggior parte dei progetti innovativi a sostegno dell'apprendimento permanente dei lavoratori anziani (oltre il 50, 2018). In termini di buone pratiche, l'INAPP (Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche) ha condotto un'analisi delle iniziative che le società private stanno portando avanti per affrontare la questione dell'invecchiamento della forza lavoro. Lo studio si concentra su diversi aspetti, come il reclutamento dei lavoratori, l'apprendimento permanente, la promozione della salute, i problemi di gestione della carriera (oltre 50, 2018).

2.3.4 Interviste con i Manager delle Risorse Umane e i lavoratori più anziani

Anziani e non Solo ha intervistato quattro Manager delle Risorse Umane/ direttori di settori privati per analizzare la loro percezione riguardo ai sostegni di cui hanno bisogno i lavoratori più anziani e le misure prese dalle organizzazioni per facilitare la loro integrazione nel mondo del lavoro, come incentivi e politiche necessarie per favorire l'impatto dei lavoratori più anziani nell'ambiente di lavoro. Anziani e Non Solo ha anche intervistato cinque lavoratori di 55 anni con il proposito di individuare le barriere che loro percepiscono nella loro occupabilità e le strategie che loro pensano siano necessarie per poter migliorare l'occupabilità, avere maggiori stimoli e più potere nell'ambiente di lavoro.

Secondo i dati raccolti attraverso le interviste:

* C'è una mancanza di consulenza e di programmi educativi volti a promuovere l'integrazione sociale e l'empowerment dei lavoratori più anziani. I Manager delle Risorse Umane intervistati non hanno ricevuto una formazione su come far fronte all'invecchiamento della forza lavoro. Le preoccupazioni dei lavoratori più anziani sono spesso affrontate caso per caso senza una strategia universale sulla gestione dell'età. I lavoratori non ricevono inoltre incentivi peculiari per migliorare le loro abilità durante la loro carriera. I corsi di formazione vengono erogati quando ci sono necessità specifiche o quando questo è previsto dalla legge. Poche iniziative sono ancora prese per favorire l'apprendimento intergenerazionale e per le attività di mentoring nelle aziende.

* L'ageismo nell'ambiente lavorativo non è percepito dai dipendenti anziani intervistati. Solo la minoranza dei Manager delle Risorse Umane intervistati dichiara di dare importanza all'età in fase di assunzione. Tuttavia, la discriminazione può verificarsi a causa degli incentivi fiscali per assumere giovani che inoltre accettano con più facilità condizioni contrattuali sfavorevoli (contratti brevi con benefici di previdenza sociale più bassi). Anche se l'occupazione giovanile è una grande sfida, fornire incentivi in base all'età può creare tensioni tra le diverse generazioni.

* Sia i datori di lavoro che i dipendenti hanno menzionato la possibilità di creare accordi bilaterali informali/formali tra i Manager delle Risorse Umane e i lavoratori quando ci sono delle difficoltà per i dipendenti di combinare doveri privati e professionali. Mentre parliamo di come far combinare lavoro e vita privata, sia i Manager che i datori di lavoro fanno riferimento alla legge 104/1992 che è la principale struttura che garantisce alle persone con disabilità e ai loro familiari specifici diritti. Tuttavia, la legge 104/1992 e questi accordi informali/formali non sembrano essere sufficienti per far fronte al numero di lavoratori che tuttora lasciano il mercato del lavoro a causa delle difficoltà di conciliare lavoro e vita privata.

* C'è una mancanza di esempi di come le aziende stanno adattando i loro ambienti di lavoro all'invecchiamento della popolazione. C'è una mancanza di competenza e di consapevolezza su come un ambiente di lavoro più sensibile alla questione dell'età possa consentire alle persone di lavorare più a lungo.

* Un ambiente di apprendimento è considerato in maniera positiva dai Manager delle Risorse Umane ma i quadri di apprendimento sono spesso abbastanza informali e ad-hoc. In molti casi, la mancanza di regolari valutazioni da parte dello staff rende difficile valutare i bisogni e le abilità mancanti dei lavoratori. Tuttavia una buona messa in pratica è stata presentata da una cooperativa di servizi di assistenza dove gli impiegati stanno partecipando a regolari riunioni del personale dove vengono trattati tempi specifici e importanti per la squadra. Un altro buon esempio è stato presentato dalle scuole che stanno fornendo ai loro impiegati dei bonus annuali per acquistare prodotti culturali e servizi.

Le interviste sono inoltre state utili per identificare le barriere e i vantaggi che i lavoratori più anziani e i Manager che li seguono percepiscono. Secondo i Manager delle Risorse Umane i principali ostacoli per i lavoratori anziani sono legati a:

* Problemi fisici e a volte mentali

* Difficoltà nell'adeguarsi ai cambiamenti, in particolar modo per coloro che entrano in un'azienda dopo una lunga esperienza in un'altra azienda

* La riluttanza per alcuni anziani per la nuova tecnologia (a volte solo all'inizio)

Con l'aumento del ruolo giocato dai nuovi modi di commercio, ad esempio l'e-commerce, e di comunicazione, come per esempio attraverso i social media, le relazioni al lavoro sono cambiate molto e velocemente. Questo aspetto è stato percepito da un paio di lavoratori intervistati come una barriera ulteriore per la loro partecipazione al mercato del lavoro. Hanno trovato difficile adattare il modo in cui interagiscono con colleghi, fornitori, clienti e altre parti interessate a causa del crescente ruolo dell'online a discapito del faccia a faccia. Alcuni dei lavoratori intervistati ha anche espresso il bisogno di aggiornare regolarmente le proprie abilità, in particolar modo quelle digitali e linguistiche, in modo da essere in grado di lavorare più a lungo. La mancanza di conoscenza della lingua inglese è percepita da alcuni lavoratori come una barriera per lo sviluppo della loro carriera. D'altra parte, molti Manager di Risorse Umane apprezzano le abilità, le competenze e le conoscenze che i lavoratori più anziani portano sul posto di lavoro, ma che non sempre vengono trasferite ai dipendenti più giovani.

Al fine di sfruttare al meglio le competenze degli anziani e facilitare un miglior scambio di informazioni e conoscenze tra lavoratori di diverse generazioni, le opportunità di lavorare peer-to-peer sono viste come una buona pratica dai Manager delle Risorse Umane.

Imparare da un pari può essere meno stressante che imparare da un superiore o da un insegnante. Quando le persone imparano dai colleghi, della stessa età o diversa, si sentono anche più libere di porre domande e chiedere chiarimenti.

Anche i programmi di mentoring sono sotto utilizzati come strumento per trasferire le competenze e le conoscenze dei lavoratori più anziani alle giovani generazioni. Per fare fronte all'invecchiamento della popolazione attiva, i Manager delle Risorse Umane hanno anche aggiunto che:

- > Dovrebbero essere previsti ulteriori incentivi fiscali per consentire ai lavoratori più anziani con mansioni pesanti di poter ridurre il proprio orario di lavoro;
- > C'è la necessità di analizzare meglio come i lavoratori con lavori più impegnativi potrebbero passare a occupazioni più leggere (servizi di mentoring o servizi di welfare all'interno dell'azienda);
- > I programmi di mentoring dovrebbero essere sfruttati al meglio per poter assicurare il trasferimento delle competenze tra generazioni al lavoro. Ciò aiuterebbe anche i lavoratori più anziani a sentirsi apprezzati dai loro datori di lavoro;
- > Gli impiegati dovrebbero gradualmente ridurre le loro responsabilità alla fine della loro carriera e dedicare più tempo a trasferire le loro competenze ai colleghi.

Durante l'intervista, un Manager delle Risorse Umane che lavora nel settore dei servizi di assistenza, ha anche proposto un'interessante iniziativa per la gestione dell'età che vorrebbe analizzare. Vorrebbe proporre ai lavoratori più anziani della sua cooperativa di passare da un'occupazione più impegnativa a una più leggera: occuparsi con servizi di welfare degli altri impiegati dell'azienda (ad esempio andare a fare la spesa per loro, andare in lavanderia, etc). Così facendo i giovani impiegati della cooperativa potrebbero beneficiare di benefit nei loro contratti e quelli più anziani potrebbero occuparsi di compiti fisicamente meno gravosi. I lavoratori più anziani possono inoltre essere impiegati nel fornire corsi di formazione ai giovani datori di lavoro, anche su come rimanere in salute e attivi nel posto di lavoro. Questa è una procedura che le grandi organizzazioni e aziende possono adottare più facilmente. Tuttavia, formali o informali consorzi di piccole e medie imprese possono comunque nel futuro lavorare insieme per implementare iniziative simili.

2.3.5 Conclusioni e Raccomandazioni

I Manager delle Risorse Umane e i lavoratori con più di 55 anni segnalano che gli ostacoli fisici sono la principale barriera nel poter avere una vita lavorativa più lunga. La condizione fisica è una barriera particolarmente rilevante per i lavoratori con occupazioni più faticose. La mancanza di investimenti

nello sviluppo e nell'aggiornamento delle abilità dei lavoratori lungo tutta la loro carriera è un altro problema identificato. Infine, la ricerca evidenzia che gli incentivi fiscali in base all'età possono giocare contro all'inclusione di alcune fasce d'età. Per affrontarli i tre ostacoli identificati Anziani e Non Solo propone:

- > Rivedere la lista dei "lavori impegnativi" che interessano il progresso sociale (vedi paragrafo 3). Con l'innalzamento dell'età pensionabile, la lista dei lavori considerati "impegnativi" dovrebbe essere ulteriormente rivista per permettere a un crescente numero di lavoratori anziani di non andare in pensione prima a causa dello sforzo richiesto nel loro lavoro. Tuttavia, data l'altissima

spesa pensionistica italiana, dovrebbero essere previste più iniziative prese o supportate dalle autorità pubbliche per esplorare quali opportunità ci siano per quei lavoratori che cambiano la loro carriera. L' esempio proposto dal fornitore dei servizi di assistenza (vedi capitolo 4) è per esempio un innovativo progetto che dovrebbe essere supportato, testato, adattato e soppesato.

> Il Fondo Sociale Europeo e altri rilevanti fondi potrebbero essere usati per incoraggiare le aziende a creare strategie di gestione dell'età più integrate che supportino l'apprendimento dei lavoratori durante tutta la loro vita lavorativa. I sistemi dovrebbero essere sviluppati per riconoscere, certificare e convalidare l'esperienza dei lavoratori per tutto il loro percorso lavorativo per incrementare le loro possibilità di restare "occupati" nel mercato del lavoro.

Dovrebbero essere create anche sinergia tra il programma "Alternanza Scuola Lavoro" (Alternanza Scuola Lavoro, 2018), che consente allo studente di acquisire esperienza pratica in aziende/organizzazioni, e programmi di mentorship in aziende/organizzazioni. I lavoratori più anziani possono diventare i tutor dei giovani studenti, trasferendo dunque le abilità della vecchia generazione a quella nuova. Potrebbe anche essere un'opzione per consentire ai lavoratori con lavori più impegnativi di rimanere più a lungo nel mercato del lavoro dedicando gli ultimi anni di lavoro a un compito fisicamente meno impegnativo.

> Gli incentivi fiscali per l'assunzione di disoccupati non dovrebbero essere legati solo all'età, al fine di evitare discriminazioni di età e conflitti tra generazioni. Per fare in modo di mantenere i lavoratori più a lungo nel mercato del lavoro, dovrebbero essere forniti migliori incentivi fiscali alle società che aiutano i propri dipendenti a coniugare esigenze personali con il loro lavoro. Questa seconda serie di incentivi avrebbe il vantaggio di aumentare il bassissimo tasso di occupazione delle donne che molto spesso riducono il loro orario di lavoro o anticipano la loro uscita dal mercato del lavoro a causa di responsabilità familiari (vedi tabella 3-5). Fornendo maggiori incentivi fiscali per aiutare i lavoratori a coniugare responsabilità familiari e lavorative, i politici italiani potrebbero anche incoraggiare più famiglie ad avere figli o più figli, contribuendo così indirettamente alla sostenibilità del sistema pensionistico italiano. Infine,

data la frammentazione degli interventi nazionali a sostegno dei lavoratori più anziani, il sito web del Ministero degli affari sociali italiano potrebbe anche essere usato come una piattaforma per raccogliere le principali politiche, i fondi e misure pertinenti. In questo modo il sito web potrebbe diventare una piattaforma per i Manager Delle Risorse Umane che desiderano sviluppare le proprie capacità in questo settore, nonché per i dipendenti più anziani che desiderano conoscere meglio le opportunità nel mercato del lavoro.

Riferimenti

Alternanza Scuola Lavoro (2018, Febbraio) Estratto da:

<http://www.istruzione.it/alternanza/>

European Commission Country Report Italy (2017, Febbraio 22) Estratto da:

https://ec.europa.eu/info/files/2017-european-semester-country-report-italy_it

ISTAT Annual Report 2017 (2017, Maggio 17) Estratto da:

<https://www.istat.it/it/files/2017/05/RapportoAnnuale2017.pdf>

Italian law n. 92/2012 (2012, Luglio 18) Estratto da:

<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2012/07/03/012G0115/sg>



Italian law 104/1992 (1992, Febbraio 5) Estratto da:

<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1992/02/17/092G0108/sg>

Italian law n. 208/2015 (2015, Dicembre 28) Estratto da:

<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>

Italy Economic Outlook (2018, Febbraio 25) Estratto da:

<https://www.focuseconomics.com/countries/italy>

National Plan Industry 4.0 (2018, March 1) Estratto da:

<http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/industria> BeOLD – E-Book – Transnational

Report: <https://www.oecd.org/italy/PAG2017-ITA.pdf>



Caso di studio 4: Romania

2.4.1. Introduzione - Il contesto nazionale

La Romania è situata nel sud-est dell'Europa centrale e ha una superficie totale di 238397 km² (Istituto Nazionale di Statistica, 2017). La Romania confina con Bulgaria, Moldavia, Serbia, Ucraina, Ungheria e Mar Nero. Da un punto di vista territoriale, la Romania è divisa in 42 contee. La popolazione totale al 1° Gennaio 2016 era di 19.760.314 residenti. Il basso tasso di natalità e la massiccia emigrazione hanno determinato la diminuzione della popolazione rumena, tra il 1° gennaio 2013 e il 1° gennaio 2016, con 228,4 migliaia di persone. La struttura della popolazione è caratterizzata da un processo di invecchiamento che ha fatto sì che la popolazione anziana (60+) sia cresciuta dal 23,0% nel 2014 al 24,2% nel 2016, e quella più giovane (0-14 anni) è diminuita dal 15,6% a 15,5 % nello stesso periodo di tempo. L'aspettativa di vita era di 75.39 anni, per le donne – 78.90 anni, e per gli uomini – 71.94 anni (Istituto Nazionale di Statistica, 2016).

La crescita economica in Romania è accelerata nel 2017, principalmente a causa della domanda interna. Il PIL pro capite è stato di 762,3 miliardi nel 2016 e si stima che il PIL sia cresciuto nel 2017 con il 6,7%, dopo un'ulteriore aumento del 4,8% nel 2016, mostrando una forte ripresa dopo la crisi economica del 2008 (Comisia Nationala de Prognoza, 2018). In queste condizioni, la Romania ha uno dei più bassi PIL pro capite nell'UE. Il tasso di investimenti è uno dei più alti dell'Unione Europea, ma la qualità degli investimenti non migliora. Il disavanzo di bilancio è stato costantemente ridotto dal 2009, a causa del sostegno finanziario dell'UE / FMI. (Commissione Europea, 2018).

La crisi economica del 2008 ha avuto gravi effetti sulla forza lavoro e ha amplificato la disoccupazione. La popolazione lavorativa è diminuita negli ultimi anni e nel 2016 era di 8.449.000 persone, mentre nel 2015 era di 8.535.000 persone e nel 2013 – 8.549.000 persone. Nel 2016, la disoccupazione era inferiore rispetto al 2015 con il 15,1%, a dimostrazione del fatto che l'economia e il mercato del lavoro della Romania si stanno riprendendo. Nel 2016 il numero di disoccupati era di 530.000 persone, di cui il 23,6% erano giovani di età compresa tra i 15 ei 24 anni (Istituto Nazionale di Statistica, 2016).

3,4 milioni di persone lavorano e vivono all'estero, collocando la Romania al secondo posto nel mondo, dopo la Siria, tra i paesi con la maggiore emigrazione. Più della metà di loro sono nella fascia di età 18-39 anni. Questo fatto influisce sul mercato del lavoro, poiché la forza lavoro qualificata è difficile da trovare. Un aspetto preoccupante è che nel 2016 il tasso di persone occupate a rischio di povertà è stato il più alto in Romania (18,9%) rispetto a tutti gli stati membri dell'UE, seguito da Grecia (14,1%), Spagna (13,1%), Lussemburgo (12,0%) e in Italia (11,7%) (Eurostat, 2018).

I livelli di povertà sono ancora alti in Romania, poiché nel 2016 il 38,8% della popolazione era a rischio di povertà ed esclusione sociale (Commissione Europea, 2018). L'accesso all'assistenza sanitaria è universale e garantito dalla Costituzione. Ogni persona in Romania che possiede i requisiti per essere assicurata (a causa del fatto che lui / lei è impiegato, pensionato, studente, ecc.) ha diritto ad accedere a servizi sanitari gratuiti. Per le persone che non sono assicurate, viene fornita assistenza sanitaria di emergenza. Ultimamente sono state adottate diverse misure per migliorare il sistema medico, che si è anche riflesso



in un migliore stato di salute della popolazione (ancora al di sotto degli standard dell'UE), ma il sistema medico è influenzato da inefficienza, accessibilità limitata e corruzione. Nuove iniziative sono state lanciate nel 2016 e nel 2017 per migliorare l'economicità e l'integrità del sistema medico. Livelli di finanziamento costantemente bassi e un'eccessiva dipendenza dall'assistenza ospedaliera limitano l'accesso universale all'assistenza di qualità, mentre la corruzione rimane diffusa. L'aspettativa di vita in Romania è di 6 anni inferiore alla media nell'UE e le principali cause di mortalità sono patologie cardiovascolari, ictus e recentemente il cancro. Un altro punto debole del sistema sanitario rumeno è la carenza di personale medico - medici, infermieri, che hanno lasciato la Romania, dal 2000, in un numero elevato - 24.000.000 di persone (Commissione Europea, 2018).

Nel 2015, la popolazione in età scolare era di 5.027.500 persone, pari al 25,4% della popolazione rumena. Nel 2015-2016, la stessa popolazione era di 3.642.600, il che significa una forte diminuzione. 1.384.900 bambini e giovani di età compresa tra 0-23 anni non sono stati registrati nel sistema educativo nazionale (Istituto Nazionale di Statistica, 2017). Il sistema educativo è suddiviso in istruzione anti-prescolare e prescolare, istruzione primaria (gradi 0-4), ginnasio (gradi 5-8), istruzione superiore (gradi 8-12), istruzione post-secondaria e istruzione terziaria (laurea, master, dottorato). L'istruzione obbligatoria è va dal grado 0 al 10.

I tassi di abbandono scolastico sono costantemente elevati, vi sono grandi divari nei risultati degli alunni per le competenze di base, e vi è anche un'elevata discrepanza nella fornitura di un'istruzione di qualità per i gruppi svantaggiati, in particolare per i bambini nelle zone rurali e nelle comunità rom, che rimane problematica. L'istruzione e la formazione professionale non sono ancora state adeguatamente adattate per rispondere alle richieste del mercato del lavoro (Commissione Europea, 2018).

2.4.2 Il mercato del lavoro, i tassi di occupazione e la fascia di età 55-64

Per quanto riguarda il mercato del lavoro, a causa della crescita economica, il tasso di disoccupazione è diminuito e ha raggiunto il 4,9% nel terzo semestre del 2017, il livello più basso degli ultimi 20 anni. Inoltre, il tasso di occupazione è aumentato al 69%. Tuttavia, l'accesso al mercato del lavoro è caratterizzato da iniquità, dal momento che le donne, i disabili, i giovani e la popolazione Rom hanno un difficile accesso al mondo del lavoro. Tra uomini e donne ci sono disuguaglianze importanti e la categoria più vulnerabile è rappresentata dalle donne anziane. Il 1 ° gennaio 2017, la popolazione attiva era di 8.735.800 persone, pari al 44,5% della popolazione rumena. Di questa cifra, il 54,6% è rappresentato da uomini mentre il 45,4% da donne. La maggior parte dei dipendenti lavora nel settore dei servizi, seguito dall'industria e dal settore delle costruzioni, infine dall'agricoltura, dalla silvicoltura e dall'allevamento ittico (Istituto Nazionale di Statistica, 2017).

Tabella 1: Tasso di occupazione per classi di età, Romania 2007 - 2016

| Gruppo di età | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 15-24 | 27.6 | 28.2 | 26.7 | 24.3 | 23.4 | 23.7 | 22.9 | 22.5 | 24.5 | 22.3 |
| 25-34 | 78.8 | 80.0 | 77.9 | 75.9 | 75.0 | 74.4 | 73.5 | 75.1 | 74.9 | 74.7 |
| 35-44 | 83.1 | 83.3 | 82.1 | 81.3 | 80.1 | 80.4 | 79.9 | 80.1 | 81.1 | 80.8 |
| 45-54 | 73.5 | 73.5 | 72.0 | 71.9 | 71.0 | 73.9 | 74.8 | 75.6 | 75.7 | 76.9 |
| 55-64 | 40.8 | 42.4 | 41.7 | 40.7 | 39.9 | 41.6 | 41.8 | 43.1 | 41.1 | 42.8 |
| 65-74 | 16.1 | 14.6 | 12.6 | 12.4 | 11.9 | 11.8 | 11.3 | 10.8 | 8.9 | 8.2 |
| Totale | 53.5 | 53.7 | 52.1 | 51.1 | 50.2 | 50.9 | 50.7 | 51.1 | 50.8 | 50.6 |

Fonte: Eurostat

Come possiamo vedere dalla Tabella 1, la fascia di età 35-44 ha il più alto tasso di occupazione, mentre i giovani hanno un basso tasso di occupazione, mostrando la loro situazione vulnerabile sul mercato del lavoro. Inoltre, vi è un calo sostanziale del tasso di occupazione per tutte le fasce d'età ssdopo la crisi economica del 2008, con effetti a lungo

termine anche nel 2016, ad eccezione delle fasce di età 45-54 e 55-64, che sono migliorate dal 2007 fino il 2016. Questo potenziale non viene mantenuto dopo il pensionamento (65 anni), come si nota per il gruppo 65+.

Tabella 2: Tasso di disoccupazione per classi di età, Romania 2007 - 2016

| Gruppo di età | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 15-24 | 19.3 | 17.6 | 20.0 | 22.1 | 23.9 | 22.6 | 23.7 | 24.0 | 21.7 | 20.6 |
| 25-34 | 6.4 | 5.6 | 6.9 | 7.6 | 7.7 | 8.0 | 8.6 | 7.9 | 8.1 | 7.3 |
| 35-44 | 5.1 | 4.6 | 5.3 | 5.7 | 5.8 | 5.4 | 5.4 | 5.2 | 5.3 | 4.6 |
| 45-54 | 5.1 | 4.4 | 5.5 | 5.4 | 5.4 | 4.6 | 5.2 | 5.3 | 5.2 | 4.2 |
| 55-64 | 1.5 | 1.7 | 2.1 | 2.5 | 2.8 | 2.6 | 2.8 | 2.6 | 3.0 | 2.6 |
| 65-74 | 6.4 | 5.6 | 6.5 | 7.0 | 7.2 | 6.8 | 7.1 | 6.8 | 6.8 | 5.9 |
| Totale | 19.3 | 17.6 | 20.0 | 22.1 | 23.9 | 22.6 | 23.7 | 24.0 | 21.7 | 20.6 |

Fonte: Eurostat



Questa tabella mostra che il tasso più alto di disoccupazione è tra i giovani di età compresi tra i 15 e i 24 anni, a grande distanza dagli altri gruppi di età. La crisi economica del 2008 ha fatto aumentare considerevolmente il tasso di disoccupazione, nel 2016 è visibile un miglioramento. La generazione over 55 ha il più basso tasso di disoccupazione, in parte perché questo gruppo comprende anche persone che sono già beneficiarie di uno stadio iniziale.

Tabella 3: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione, Romania 2007-2016

| Livello d'istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 58.8 | 59.0 | 58.6 | 60.2 | 59.3 | 60.2 | 60.1 | 61.0 | 61.4 | 61.6 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 64.8 | 65.7 | 65.2 | 67.9 | 66.3 | 67.6 | 67.6 | 68.7 | 69.5 | 69.7 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 52.8 | 52.5 | 52.0 | 52.5 | 52.3 | 52.8 | 52.6 | 53.3 | 52.2 | 53.3 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 40.3 | 41.0 | 42.0 | 44.2 | 40.9 | 42.0 | 42.2 | 44.4 | 42.6 | 41.0 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 46.9 | 47.9 | 49.1 | 52.8 | 47.2 | 48.7 | 50.0 | 52.9 | 53.2 | 52.1 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 35.1 | 35.5 | 36.3 | 37.3 | 35.8 | 36.5 | 35.8 | 36.9 | 33.2 | 31.1 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 63.9 | 63.5 | 62.2 | 63.9 | 63.6 | 64.2 | 63.7 | 65.0 | 64.9 | 65.2 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 69.0 | 69.6 | 68.7 | 71.3 | 70.8 | 72.1 | 71.4 | 72.8 | 72.7 | 72.9 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 58.2 | 56.6 | 55.0 | 55.5 | 55.3 | 55.4 | 54.9 | 56.1 | 56.2 | 56.5 |
| Istruzione universitaria | Totale | 85.8 | 85.7 | 84.1 | 83.4 | 83.1 | 82.5 | 82.6 | 82.5 | 85.3 | 86.2 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 86.9 | 88.8 | 85.2 | 84.8 | 85.1 | 84.8 | 85.0 | 84.8 | 88.0 | 89.1 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 84.7 | 84.6 | 83.1 | 82.1 | 81.2 | 80.3 | 80.5 | 80.3 | 82.9 | 83.6 |

Fonte: Eurostat

Il tasso di occupazione è direttamente proporzionale al livello di istruzione: più alto è il livello di istruzione, maggiore è il tasso di occupazione. Inoltre, per tutti i livelli di istruzione, i tassi di occupazione delle donne sono inferiori a quelli degli uomini, mostrando lo squilibrio sul mercato del lavoro per quanto concerne l'uguaglianza di genere.



Tabella 4: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione nella fascia di età 25-54, Romania 2007-2016

| Livello d'istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 74.6 | 74.4 | 73.6 | 76.8 | 75.8 | 76.6 | 76.3 | 77.1 | 77.4 | 77.6 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 80.6 | 80.9 | 80.5 | 84.8 | 83.1 | 84.1 | 83.8 | 84.6 | 85.2 | 85.5 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 68.5 | 67.8 | 66.9 | 68.6 | 68.3 | 68.9 | 68.6 | 69.3 | 69.2 | 69.2 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 60.0 | 60.2 | 60.2 | 63.5 | 58.7 | 60.4 | 61.1 | 62.8 | 62.2 | 60.2 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 71.9 | 71.7 | 71.3 | 76.6 | 69.0 | 70.5 | 72.1 | 73.8 | 75.8 | 74.4 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 51.2 | 51.4 | 51.1 | 52.6 | 50.1 | 51.6 | 51.0 | 51.9 | 48.6 | 45.9 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 75.6 | 75.0 | 74.3 | 77.8 | 77.5 | 78.1 | 77.4 | 78.9 | 78.6 | 78.9 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 80.6 | 81.1 | 81.0 | 85.7 | 85.0 | 86.1 | 85.2 | 86.7 | 86.1 | 86.6 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 70.0 | 68.4 | 67.0 | 69.0 | 69.1 | 69.2 | 68.7 | 70.2 | 70.1 | 70.3 |
| Istruzione universitaria | Totale | 91.8 | 91.4 | 90.5 | 91.5 | 91.5 | 90.3 | 89.9 | 89.7 | 91.0 | 91.8 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 91.8 | 91.4 | 90.5 | 92.0 | 92.6 | 91.9 | 91.8 | 91.7 | 93.6 | 94.4 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 91.9 | 91.4 | 90.5 | 91.0 | 90.4 | 88.9 | 88.2 | 88.0 | 88.6 | 89.5 |

Fonte: Eurostat

La tabella 4 illustra la situazione occupazionale di persone di età compresa tra 25 e 54 anni, la forza lavoro principale nel mercato del lavoro. Possiamo capire che l'occupazione è molto più bassa per la fascia di età 55-64 anni (inferiore del 30%), il che significa che l'età fa la differenza sul mercato del lavoro in Romania. Inoltre, le donne a tutti i livelli di istruzione hanno tassi di occupazione più bassi rispetto agli uomini, ad eccezione del livello di istruzione terziaria, dove i tassi di occupazione sono simili.



Tabella 5: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione nella fascia di età 55-64, Romania 2007 - 2016

| Livello d'istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 41.4 | 43.1 | 42.6 | 40.7 | 39.9 | 41.6 | 41.8 | 43.1 | 41.1 | 42.8 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 50.3 | 53.0 | 52.3 | 49.9 | 48.6 | 51.2 | 51.4 | 53.2 | 51.2 | 53.0 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 33.6 | 34.4 | 34.1 | 32.6 | 32.2 | 33.1 | 33.2 | 34.2 | 32.1 | 33.6 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 42.8 | 44.5 | 44.3 | 42.9 | 40.3 | 41.8 | 41.6 | 41.7 | 36.9 | 36.5 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 53.5 | 56.8 | 56.8 | 55.3 | 49.3 | 52.6 | 53.4 | 52.9 | 49.9 | 50.3 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 37.4 | 38.2 | 38.1 | 36.6 | 35.6 | 36.3 | 35.7 | 35.3 | 29.8 | 29.1 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 36.7 | 38.8 | 38.8 | 36.7 | 36.9 | 38.8 | 39.0 | 41.2 | 40.5 | 43.3 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 45.2 | 48.0 | 47.8 | 45.4 | 45.8 | 48.2 | 48.1 | 50.9 | 49.3 | 51.6 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 25.1 | 26.6 | 26.9 | 25.6 | 25.9 | 27.3 | 28.1 | 30.1 | 30.5 | 33.2 |
| Istruzione universitaria | Totale | 58.1 | 59.5 | 56.3 | 53.6 | 54.8 | 56.9 | 59.8 | 61.2 | 60.0 | 61.6 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 66.5 | 68.9 | 65.0 | 60.9 | 62.3 | 64.8 | 66.6 | 67.2 | 65.5 | 67.1 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 46.6 | 46.9 | 44.6 | 44.4 | 45.8 | 47.4 | 51.6 | 53.6 | 53.5 | 55.6 |

Fonte: Eurostat

Nella fascia di età 55-64 anni, i tassi di occupazione sono diminuiti tra il 2007 e il 2016 per le persone con un livello di istruzione inferiore a quella primaria, primaria e secondaria inferiore e sono migliorati per gli altri livelli di istruzione. Ciò mostra un cambiamento nella domanda di competenze sul mercato del lavoro, con una richiesta più elevata di persone più qualificate e istruite. Inoltre, possiamo osservare i tassi più bassi di occupazione nelle donne di 55-64 anni, a livello di istruzione secondaria superiore e post-secondaria non terziaria, e potremmo dire che sono il gruppo più svantaggiato sul mercato del lavoro per genere e livello di istruzione.

Dati e tabella sui tassi di occupazione in una classificazione settoriale

Nel 2016, la percentuale più alta di dipendenti era nel settore dei servizi, seguita dall'industria e dalle costruzioni e, infine, dall'agricoltura. Tra coloro che non lavorano nel settore agricolo, il settore manifatturiero rappresenta la percentuale maggiore (24,6%), seguito dal commercio (18,1%) (Istituto Nazionale di Statistica, 2016).



Tabella 6: Occupazione per settori di attività Romania

| Industria e costruzioni | Servizi | Agricoltura |
|-------------------------|---------|-------------|
| 29.9% | 47% | 23.1% |

Fonte: Eurostat

2.4.3 Quadro legislativo, politiche e buone pratiche

I cambiamenti demografici avranno un impatto sull'economia della Romania nei prossimi anni. Secondo Eurostat, la popolazione rumena di età lavorativa diminuirà del 30%, fino al 2060 e anche il rapporto di dipendenza delle persone anziane raddoppierà. Ciò si tradurrà in pressioni sul sistema pensionistico pubblico e sui sistemi sanitari e di assistenza a lungo termine, poiché il numero di persone anziane crescerà in un periodo di tempo piuttosto breve. (Ministerul Muncii si Justitiei Sociale, 2015)

La legge 263/2010 regola il sistema pensionistico in Romania. Il 96% della popolazione con più di 65 anni nelle aree urbane riceve almeno un salario minimo o una pensione minima, mentre il 93% delle persone con più di 65 anni provenienti dalle aree rurali riceve pensioni dal sistema delle assicurazioni sociali o dal sistema pensionistico dei lavoratori agricoli. Le età pensionistiche standard in Romania crescono progressivamente ogni anno, al fine di raggiungere l'età di 65 anni per gli uomini e di 63 anni per le donne nel 2030. Con la condizione di aver maturato 35 anni di lavoro in precedenza. Ci sono anche 2 modalità di pensionamento anticipato - pensione completa anticipata (5 anni prima dell'età pensionabile standard, se la persona ha 8 anni di contributi supplementari in più rispetto al periodo di contribuzione standard) e pensionamento parzialmente anticipato (la persona sarà penalizzata, il richiedente può essere sollecitato 5 anni prima dell'età pensionabile standard, con un periodo contributivo completo). (Ministerul Muncii si Justitiei Sociale, 2015)

Dal 2007, la situazione dei pensionati in Romania è migliorata, ma hanno ancora la pensione più bassa in UE. La pensione media in Romania a giugno 2017 era di 939 lei (201 €), e il 55,76% dei pensionati percepiva pensioni inferiori a questa cifra. Nel 2016 il tasso di dipendenza era pari a 995,1 pensionati a 1000 occupati. Inoltre, è da sottolineare che la pensione pubblica media è costituita dal 29,6% della retribuzione lorda media a livello nazionale. (Ministerul Muncii si Justitiei Sociale, 2015)

Riferendosi alla soglia di povertà, ad esempio, a giugno 2017, il 7,27% dei pensionati era al di sotto della soglia di povertà assoluta e il 41,68% era al di sotto della soglia di povertà relativa (725 RON), a dimostrazione che un'alta percentuale di pensionati è a rischio di povertà e incontra difficoltà nella vita quotidiana (Consiliul National al Persoanelor Varstnice, 2017). I giovani diminuiscono continuamente come proporzione della popolazione, a causa del basso tasso di natalità, dell'aumento dell'aspettativa di vita e della massiccia immigrazione giovanile. Il 28,1% dei giovani di età compresa tra 18 e 24 anni viveva in povertà relativa nel 2011, ponendo la Romania tra i primi 3 paesi dell'UE per povertà giovanile. Il 40,3% dei giovani è a rischio di povertà ed esclusione sociale, rispetto



al 24,3% - nell'UE. Inoltre, la Romania ha avuto il più alto tasso di povertà per i giovani lavoratori: 30,7% nel 2011. (Ministerul Tineretului și Sportului, 2015)

Il Ministro del lavoro, della famiglia e della protezione sociale ha messo in atto misure di sostegno per l'inserimento dei giovani nel mercato del lavoro e anche sostegno per i datori di lavoro, nel quadro del programma "La garanzia per i giovani". Attraverso gli uffici dell'Agenzia nazionale per la forza lavoro, i giovani che sono registrati al programma beneficiano di servizi di informazione, formazione professionale, consulenza professionale e orientamento e mediazione sul mercato del lavoro. Mirando all'integrazione giovanile e al reinserimento nel mercato del lavoro, i datori di lavoro che offrono un contratto individuale di lavoro in determinati periodi ai giovani di età compresa tra 16 e 26 anni che sono in difficoltà e a rischio di esclusione professionale beneficeranno di un rimborso mensile da parte del servizio di pubblica occupazione, dello stipendio base, ma non più del doppio dell'indicatore sociale di riferimento stabilito alla data dell'occupazione, fino alla scadenza del contratto di solidarietà tra il datore di lavoro e il giovane occupato. A questa data, se al giovane viene offerto un contratto di lavoro a tempo indeterminato, i datori di lavoro beneficeranno di un rimborso mensile di un importo pari al 50% del sussidio di disoccupazione che i giovani avrebbero ricevuto secondo la legge. Questa misura può essere implementata per la durata di 2 anni (Ministerul Muncii și Justiției Sociale, 2015).

La legge 335/2013 stabilisce che i datori di lavoro che sottoscrivono contratti di tirocinio con una persona appena diplomata presso istituti di istruzione terziaria possono percepire mensilmente un importo pari a 1350 RON (290 euro) per ciascun tirocinante (Agentia Nationala pentru Ocuparea Forței de Muncă, nd). La legge 279/2005 in materia di apprendistato sul posto di lavoro offre ai datori di lavoro la possibilità per la quale se un datore di lavoro firma un contratto di apprendistato con persone di età superiore ai 16 anni può ricevere in base alla durata del presente contratto un importo pari a 1,125 RON (241 euro) (Agentia Nationala pentru Ocuparea Forței de Muncă, nd).

I laureati degli istituti di istruzione e delle scuole di educazione speciale, con un'età minima di 16 anni, che lavoreranno a tempo pieno per più di 12 mesi, beneficeranno di una gratificazione dal bilancio delle assicurazioni di disoccupazione, pari al valore di riferimento dell'indicatore sociale in vigore nel momento in cui la persona è stata assunta (Legge 76/2002) (Agentia Nationala pentru Ocuparea Forței de Muncă, nd).

Al fine di incoraggiare l'imprenditorialità giovanile, gli studenti beneficiano di una consulenza pro bono in termini giuridici, di marketing, finanziari, di servizi, per avviare attività o imprese indipendenti, se richiedono crediti con prestiti vantaggiosi dal bilancio delle assicurazioni sulla disoccupazione (Ministerul Muncii și Justiției Sociale, 2015).

Un altro progetto implementato dal Servizio di Occupazione Pubblica nel 2017 consisteva in un bonus di attivazione (500 RON) per i giovani NEET (che non sono inseriti in un percorso di formazione e non occupati) se lavorano per più di 3 mesi (Agerpres, 2016).

Il Consiglio nazionale per le persone anziane (Consiliul National al Persoanelor Varstnice, 2016) ritiene che l'innalzamento dell'età pensionabile senza altre misure per l'integrazione degli anziani nel mercato del lavoro, prima e dopo l'età pensionabile, non sarà in grado di risolvere il problema dell'invecchiamento in Romania. L'istituzione propone alcune misure che potrebbero essere applicate ai lavoratori più anziani, come ad esempio:



- offrire vantaggi ai datori di lavoro che assumono persone anziane
- ritardare l'età pensionabile, attraverso ricompense
- preparare le persone anziane a ritardare la pensione nei centri di consulenza
- una legge che regola il fatto che le persone anziane possono continuare la loro attività professionale
- corsi di formazione per i lavoratori più anziani
- sensibilizzazione per il volontariato dei lavoratori anziani
- impiegare persone anziane con problemi di salute come assistenti per disabili e per assistenza domiciliare, da parte delle autorità pubbliche locali
- l'assunzione di anziani in pensione come formatori di disoccupati, da parte dei servizi pubblici per l'impiego

Un rapporto (Stoiciu, 2015) sostiene l'idea di adottare misure specifiche per la popolazione di età compresa tra 55 e 60 anni, al fine di stimolarle a rimanere attive per un lungo periodo di tempo nel mercato del lavoro e prepararle per i cambiamenti connessi all'età avanzata.

La Strategia nazionale per l'invecchiamento attivo e la protezione delle persone anziane 2014-2020 (Ministerul Muncii si Justitiei Sociale, 2015) mostra le percentuali di lavoratori rumeni tra i 50-54 anni che richiedono il pensionamento: il 20% delle donne e il 17% degli uomini sono già in pensione. Questo fenomeno è amplificato dalla mancanza di misure di transizione dal lavoro attivo alla pensione.

Il tasso di povertà è più basso per le persone con più di 50 anni, ma il loro status professionale è essenziale sia per l'economia del paese che per la loro qualità di vita, incoraggiando la promozione del concetto di invecchiamento attivo. Questa strategia stabilisce le misure strategiche che devono essere adottate dalle autorità pubbliche, al fine di sostenere la partecipazione dei lavoratori più anziani al mercato del lavoro. Tra queste misure possiamo elencare:

- Offrire opportunità di apprendimento per i lavoratori più anziani, nel contesto dell'apprendimento permanente, in particolare nel settore della tecnologia, delle competenze trasversali e specifiche, dell'imprenditorialità, dell'informazione in materia di salute e della gestione finanziaria. Dovrebbero essere previsti non solo l'educazione formale, ma anche opportunità di educazione non formale, offerte da ONG e altri fornitori, che aiuteranno i lavoratori più anziani ad adattarsi meglio al mercato del lavoro;
- Consulenza pre-pensionamento per i dipendenti che desiderano una pensione anticipata e per coloro che vanno in pensione in base a criteri di età;
- Valorizzare le conoscenze e le abilità dei lavoratori più anziani nei programmi di mentoring e riconoscere le loro competenze acquisite in contesti informali e non formali, aumentare le opportunità di lavoro per i lavoratori più anziani e offrire ai giovani la possibilità di beneficiare della loro esperienza;

- Massimizzare l'uso delle risorse dei lavoratori più anziani, adattando il posto di lavoro, offrendo loro l'opportunità di lavorare a tempo parziale.

2.4.4 Interviste ai responsabili delle risorse umane e ai lavoratori più anziani

Responsabili delle risorse umane

I dirigenti (3 responsabili delle risorse umane e 1 direttore di produzione) intervistati ai fini del progetto BeOLD hanno un'età compresa tra i 37 e i 55 anni. Le aziende in cui lavorano hanno più di 250 dipendenti. 3 di loro hanno la laurea, mentre uno di loro ha un diploma. Uno di loro considera un dipendente un lavoratore anziano di età superiore a 50 anni, uno di età superiore a 55 anni, uno di età superiore a 65 anni, e l'altro ritiene che non vi sia alcun limite di età, in quanto l'età non è un criterio idoneo per valutare le prestazioni.

- La maggior parte dei dirigenti ritiene che la massima produttività sia caratteristica per i dipendenti di età compresa tra i 40-54 anni e sembrano ritenere che la produttività sia più bassa tra i dipendenti di età inferiore a 25 anni. Ritengono che raggiunga il suo picco tra 40-50 anni e poi tenda a diminuire, unitamente a un declino fisico e a una minore motivazione al lavoro.
- 2 manager pensano che le abilità creative siano più comuni tra le fasce di età più giovani, essendo meno apprezzate nelle fasce di età più anziane, perché i dipendenti senior non si adattano alle novità e rifiutano di usare la tecnologia (PC, per esempio), non vogliono innovare, e ritengono sia più confortevole avere un lavoro di routine. Gli altri 2 manager ritengono che i lavoratori più anziani siano più creativi dei giovani, perché la creatività ha bisogno di una base di conoscenza per svilupparsi e crescere.
- Per quanto riguarda le abilità sociali, le opinioni sono divise. Alcuni manager ritengono che i lavoratori più giovani abbiano competenze sociali più sviluppate, mentre altri ritengono che sia una caratteristica più evidente per le persone tra i 25 ei 39 anni o tra i 40 ei 54 anni.
- Tutti i manager ritengono che le abilità manageriali siano altamente presenti nei lavoratori più anziani, mentre sono molto inferiori nei giovani lavoratori, probabilmente a causa della mancanza di esperienza e maturità.
- Le abilità tecniche tendono ad essere presenti allo stesso livello per tutte le fasce d'età.
- L'alfabetizzazione mediatica sarebbe inferiore per i lavoratori più anziani e più presente nei più giovani.
- Un manager ritiene che i salari siano equi per tutte le fasce di età, un altro afferma che siano meno equi per la fascia di età 25-39 anni, uno per la fascia di età 40-54 e uno per i lavoratori più anziani.
- Per quanto riguarda le dimensioni di apprendimento dell'organizzazione, i manager delle risorse umane tendono a valutare positivamente le opportunità di apprendimento



esistenti nelle loro aziende, quelle meno sviluppate ascoltano le opinioni dei propri dipendenti, chiedendo cosa pensano e soprattutto vengono ricompensati per le informazioni fornite.

- Le barriere che i lavoratori di età superiore ai 55 anni incontrano sono: nuove competenze tecnologiche, non accettazione di capi giovani, bassi salari, mancanza di prospettiva e motivazione, condizione fisica, riluttanza ai cambiamenti, barriere sociali (stereotipi sociali dovuti all'età), autosufficienza, mancanza di competenze nelle lingue straniere, mancanza di criteri oggettivi per l'autovalutazione;
- Le migliori strategie per migliorare le prospettive di carriera di questi lavoratori sono: essere aperti al nuovo, intensiva comunicazione manager- dipendenti, adattamento ai bisogni di ciascun dipendente, coaching per iniziare a credere nel loro potenziale, formazione adattata, reclutamento specifico nei dipartimenti.
- Due manager hanno notato una discriminazione riguardo all'età, quando reclutavano dipendenti sopra i 45 o 50 anni. I giovani sono preferiti per l'occupazione. Un manager ha affermato che esiste una discriminazione positiva dei lavoratori più anziani, il che significa che sono meglio visti dai loro superiori.
- In una azienda si sono mostrati riluttanti nel reclutare over 45, nelle altre invece non ci sono limiti di età.
- Tutte le aziende offrono opportunità di apprendimento per i lavoratori di tutte le fasce d'età.
- Solo due delle aziende hanno messo in atto politiche per garantire l'equilibrio della vita per tutti i dipendenti, come ad esempio turni di rotazione e orari flessibili.
- Nessuna di queste aziende ha sistemi o politiche di previdenza professionale per sostenere la pensione in più fasi.
- Lo Stato non fornisce alcun supporto per la gestione dell'età nelle aziende esaminate. I dirigenti ritengono che lo stato debba offrire vantaggi fiscali per i datori di lavoro, deduzioni personali per i dipendenti più anziani per continuare a lavorare, e creare alcune politiche come ad esempio il sistema pensionistico progressivo.
- I vantaggi dei lavoratori di età superiore ai 55 sono: l'esperienza, non hanno bisogno di essere guidati, maturità, stabilità, coagulano e bilanciano la squadra, la conoscenza e la disciplina. Gli svantaggi sono: mancanza di flessibilità, riluttanza al nuovo, mancanza di capacità tecnologiche, bassa velocità, delegano compiti.
- Per i giovani lavoratori i vantaggi sarebbero l'innovazione, l'impegno, la curiosità, la velocità di lavoro, l'apertura al cambiamento, l'entusiasmo, le capacità tecnologiche. Gli svantaggi sarebbero l'instabilità, la mancanza di esperienza, l'impulsività.
- Tutti gli intervistati hanno convenuto che sia meglio mantenere i lavoratori a lungo in azienda perché lo specificità del lavoro è che l'apprendimento arriva con il tempo, assicura continuità, sostenibilità, efficienza, rendendo così più facile lavorare con loro in un rapporto di fiducia.



- Alcuni di loro hanno programmi di mentoring formali per trasferire le conoscenze e altri hanno programmi informali.
- Le abilità essenziali per un lavoratore in futuro nell'opinione degli intervistati sono: qualifiche, desiderio di lavorare, conoscenza generale, disciplina, nuove competenze tecnologiche, abilità digitali, capacità di apprendere molto rapidamente, abilità sociali - comunicazione, empatia.
- Feedback ricevuti dai manager:
 - "Diamo una possibilità agli anziani, perché sono gioielli ricoperti di polvere, non sfruttiamo il loro potenziale"
 - "Interessante."
 - "È difficile per me reclutare persone sopra i 55 anni, non posso raggiungerle, perché non si registrano ai siti web per l'impiego"

Dipendenti

- 2 dei dipendenti intervistati sono in posizioni manageriali e 3 sono in posizioni dirigenziali. Hanno tutti la tendenza a valutare le loro competenze lavorative, le prestazioni lavorative, la puntualità, le abilità comunicative, le capacità di ascolto e l'autonomia professionale come eccellenti (6 e 7 sulla scala di valutazione), e il supervisore è totalmente d'accordo con loro.
- La maggioranza di loro ritiene che le loro aspirazioni di carriera siano appagate, la soddisfazione aumenta quando apprezzano il loro lavoro e avanzano nella loro carriera.
- In generale, le loro abilità sociali, tecniche, creative e manageriali corrispondono ai requisiti del lavoro.
- 4 di loro usano il computer ogni giorno, e solo uno lo usa una volta alla settimana. Solo un dipendente più anziano ritiene che le sue competenze digitali relative all'uso dei social media siano inferiori ai requisiti richiesti dal lavoro. Gli altri ritengono di avere competenze adeguate alle loro mansioni lavorative e sono persino più preparati di quanto richieda il lavoro.
- I dipendenti più anziani intervistati si dividono tra mediamente e altamente soddisfatti del loro stipendio.
- La maggior parte ha ricevuto un aumento di stipendio 1-2 anni fa o meno di un anno fa. 3 di loro hanno assicurazioni sanitarie private, tutti hanno una casa, 2 di loro hanno altri redditi. Hanno tutti 1 o 2 auto.
- Tutti ritengono di non essere troppo vecchi per imparare qualcosa di nuovo e che di aver ricevuto una formazione quando hanno fatto richiesta, ma tutti dicono che non aver richiesto una formazione specifica per fare un lavoro migliore.
- La formazione è qualcosa che è disponibile nelle loro aziende. 3 di loro hanno seguito un corso di formazione meno di un anno fa, uno 1-2 anni fa e uno 3-4 anni fa. Il datore di lavoro ha pagato per la loro formazione. Molti di loro ritengono che le loro capacità



tecniche siano migliorate durante la formazione, solo 2 di loro ritengono che le loro competenze sociali e creative siano state migliorate.

- Non si sentono discriminati a causa della loro età, né da altri dipendenti né dai loro dirigenti.
- Gli ostacoli con i quali i lavoratori anziani si sono confrontati riguardano problemi fisici / di salute, affaticamento, adattamento alle novità, mancanza di competenze digitali e tecnologiche.
- Le strategie per migliorare le prospettive di carriera dei lavoratori anziani potrebbero essere:
 - formazione di giovani lavoratori
 - lavorare dopo il pensionamento, su compiti più facili
 - programmi di formazione
 - attività più dettagliate
 - orientamento verso orari più adeguati all'età (non si può più lavorare 12-14 ore al giorno)
 - lavoro part-time
 - lavoro da casa 1-2 giorni a settimana
 - meno compiti
 - utilizzare la loro esperienza e condividerla con gli altri
- Non hanno notato discriminazioni di età nelle loro aziende.
- La flessibilità che viene utilizzata al lavoro per i dipendenti più anziani è il programma di lavoro flessibile.
- Beneficiano di corsi di formazione e credono che sia importante imparare tutta la vita.
- I vantaggi che i lavoratori più anziani hanno: l'esperienza, la soddisfazione sul lavoro, il tutoraggio dei giovani. Gli svantaggi sono: declino della capacità fisica, affaticamento, meno entusiasmo.
- Considerano tutti che la pensione in più fasi sarebbe una buona opzione. Alcuni di loro pensano che l'età pensionabile sia troppo alta e altri intendono lavorare anche dopo il pensionamento.
- Le competenze essenziali per un lavoratore in futuro sono, a loro avviso, le seguenti: il desiderio di apprendere, lavorare, l'intelligenza, le nuove competenze tecnologiche, le competenze di lavoro di squadra, le abilità comunicative, le abilità digitali, la preparazione professionale, le abilità sociali, la puntualità, accettazione del cambiamento, lingue straniere, flessibilità, adattabilità, buona salute.

2.4.5 Conclusioni e raccomandazioni politiche



Nonostante il drammatico cambiamento demografico che la Romania sta affrontando e il processo di invecchiamento accelerato e continuo della popolazione che impatterà sul mercato del lavoro e sull'economia, non sono state attuate misure per sostenere i lavoratori più anziani e per mantenerli sul mercato del lavoro, eccetto l'aumento progressivo dell'età pensionabile per uomini e donne. I giovani beneficiano di tali misure - vantaggi per i datori di lavoro e stimoli ad essere assunti. Esistono strategie nazionali pubbliche che documentano la necessità di tali misure e forniscono anche azioni concrete da intraprendere in questo settore. Come abbiamo potuto concludere dalle interviste condotte nella nostra ricerca, i manager affermano che i lavoratori più anziani sono beni reali per le aziende, forniscono competenza, maturità, stabilità, sono mentori per i giovani lavoratori ed equilibrano le squadre. L'enorme potenziale dei lavoratori anziani deve essere sfruttato a vantaggio della produttività e in modo da facilitare un invecchiamento attivo e una vita più sana fino all'età avanzata.

D'altra parte, i lavoratori più anziani vengono valutati a livelli più alti in termini di competenze acquisite e utilizzate, e confermano l'idea che un ambiente di lavoro possa essere modificato adattandosi ai loro bisogni, come il lavoro a tempo parziale rappresenterebbe un aiuto concreto per potersi meglio adattare ai cambiamenti di età rimanendo più a lungo attivi sul mercato del lavoro. La situazione evidenziata da questa ricerca mostra che i lavoratori più anziani hanno beneficiato di corsi di formazione pagati dal datore di lavoro, ma solo per la costruzione di competenze tecniche. Non ci sono aziende che forniscono programmi di formazione per aiutarli a prepararsi alle transizioni di età, per una migliore integrazione nel mercato del lavoro e per avere nuove prospettive nella loro carriera e nella vita.

Una misura che potrebbe essere più facilmente attuabile sarebbe quella di introdurre programmi di formazione obbligatori nelle aziende (private e pubbliche, che hanno dipendenti più anziani) mirati allo sviluppo personale dei lavoratori più anziani, allo scopo di sostenerli per adeguarsi ai cambiamenti legati all'età e a ricalibrare le loro capacità e competenze per una futura carriera o per un periodo di pensionamento gratificante. Questo programma di formazione dovrebbe avvenire sotto la responsabilità dei dipartimenti delle risorse umane o esternalizzati e subappaltati dagli enti di formazione. La loro durata può essere compresa tra i 2 e i 5 giorni e sarà valutata attraverso un rapporto di formazione elaborato dai formatori, che conterrà i feedback dei partecipanti. I lavoratori più anziani possono anche beneficiare di piani personalizzati che possono essere elaborati all'interno dell'azienda, sempre dagli specialisti delle risorse umane e dai lavoratori più anziani stessi, o in centri di consulenza / uffici dell'occupazione della forza lavoro. Questi piani conterranno obiettivi di carriera e di vita oltre che alle azioni da intraprendere per la preparazione alla pensione. L'obiettivo finale, come afferma la strategia nazionale sull'inclusione sociale e la riduzione della povertà, consiste nel favorire la partecipazione di tutte le persone che lavorano a tutti gli aspetti della società e nel far sì che coloro che vanno in pensione vivano in modo dignitoso, mantenendo la loro indipendenza godendo la vita a fondo.

Bibliografia



Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca (nd) Eship Apprentic sul posto di lavoro (in rumeno).Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca. Estratto da <http://www.anofm.ro/ucenicia-la-locul-de-munca-0>

Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca (nd) Occupazione di giovani tra i 16 ei 25 anni in difficoltà e confrontati con il rischio di esclusione professionale (in rumeno).

Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca. Estratto da <http://www.anofm.ro/incadrarea-tinerilor-cu-varste-intre-16-si-25-de-ani-aflati-in-dificultate-si-confruntati-cu-riscul->

Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca (nd) Programmi di tirocini (in rumeno: programe de stagiatura). Agentia Nationala pentru Ocuparea Fortei de Munca. Estratto da <http://www.anofm.ro/programe-de-stagiatura>

Agerpres (2016). Bonus di attivazione in quantum di 500 RON per i disoccupati che vengono assunti a tempo pieno per almeno 3 mesi (in rumeno).Agerpres. Estratto da <https://www.agerpres.ro/economie/2016/12/05/prima-de-activare-de-500-lei-pentru-somerii-care-se-angajeaza-cu-norma-int> reaga-cel -putin-3-luni-09-32-27

Comisia Europeana (2018). Rapporto nazionale f o Romania nel 2018 (in rumeno).Estratto da <https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/2018-european-semester-country-report-romania-ro.pdf>.

Comisia Nationala de Prognoza (2018). La proiezione dei principali indicatori macroeconomici 2017-2021 (in rumeno: Proiectia principalilor indicatori macro-economici 2017-2021).

Comisia Nationala de Prognoza. Estratto da <http://www.cnp.ro/ro/prognoze>

Consiliul National al Persoanelor Varstnice (2017). Coordinate ale nivelului de trai al pensionarilor din Romania. Consiliul National al Persoanelor Varstnice. Estratto da <http://www.cnpv.ro/index.php/analize/analize-si-studii-elaborate-2017>

Consiliul National al Persoanelor Varstnice (2017). Evolutia numarului de pensionari si un quantumului pensilor din sistemul asigurarilor sociale de stat si agricultori in anul 2016.

Consiliul National al Persoanelor Vartsnice. Estratto da <http://www.cnpv.ro/index.php/analize/analize-si-studii-elaborate-2017>

Consiliul National al Persoanelor Varstnice (2016). Includiunea persoanelor varstnice pe piata muncii. Consiliul National al Persoanelor Varstnice. Estratto da <http://www.cnpv.ro/index.php/analize/analize-si-studii-elaborate-2016>

Eurostat (2017). Statistiche sull'occupazione Eurostat. Estratto da http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics

Eurostat (2018). Tasso di povertà lavorativa nell'UE. Eurostat. Estratto da [http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180316-1?](http://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20180316-1?InheritRedirect=true)

InheritRedirect = true

Institutul National de Statistica (2016). Forza lavoro in Romania. Occupazione e disoccupazione nel 2016. Editura Institutului National de Statistica. Estratto da <http://www.insse.ro/cms/en/content/romanian-manodopera-forza-impiego-e-disoccupazione-2016>

Institutul National de Statistica (2017). Occupazione e disoccupati t - comunicato stampa (in rumeno). Institutul National de Statistica. Estratto da <http://www.insse.ro/cms/ro/tags/comunicat-ocuparea-si-somajul>

Institutul National de Statistica (2017). La Romania in cifre (in rumeno). Editura Institutului National de Statistica. Estratto da www.insse.ro/cms/sites/default/files/field/publicatii/romania_in_cifre_2017_0.pdf

Institutul National de Statistica (2016). Popolazione della Romania sulle località il 1 ° gennaio 2016 (in rumeno). Editura Institutului National de Statistica. Estratto da <http://www.insse.ro/cms/ro/content/populatia-romaniei-pe-localitati-la-1-ianuarie-2016>

Institutul National de Statistica (2017). Il sistema educativo in Romania - dati sintetici (in rumeno). Editura Institutului National de Statistica. Estratto da <http://www.insse.ro/cms/ro/content/sistemul-educational-romaniei-date-sintetice-0>

Ministerul Muncii si Justitiei Sociale (2015). Comunicato stampa - "The Guarantee for Youth", il programma più ampio per combattere la disoccupazione giovanile negli ultimi 25 anni. (In rumeno). Estratto da <http://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/comunicare/comunicate-de-presa/3765-garantia-pentru-tineret-cel-mai-amplu-program-de-combatere-a-somajului-in-randul-tinerilor-din-ultimii-25-ani-8-aprilie-2015>

Ministerul Muncii si Justitiei Sociale (2015). La strategia nazionale per la promozione dell'invecchiamento attivo e la protezione degli anziani per il periodo 2015-2020 (in rumeno). Ministerul Muncii si Justitiei Sociale. Estratto da <http://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/2014-domenii/familie/politici-familiale-incluziune-si-asistenta-sociala/3995>

Ministerul Muncii si Justitiei Sociale (2015). La strategia nazionale per l'inclusione sociale e la riduzione della povertà 2015-2020 (in rumeno: Strategia Nationala privind Incluziunea Sociala si Reducerea Saraciei 2015-2020). Ministerul Muncii si Justitiei Sociale. Estratto da <http://www.mmuncii.ro/j33/index.php/ro/2014-domenii/familie/politici-familiale-incluziune-si-asistenta-sociala/3916>

Ministerul Tineretului si Sportului (2015). La strategia nazionale per la gioventù 2015-2020 (in rumeno). Ministerul Tineretului si Sportului. Estratto da <http://mts.ro/noutati/guvernul-romaniei-a-aprobat-strategia-nationala-pentru-tineret-2015-2020/>

Stoiciu, V. (2015). Sociale e sul mercato del lavoro inclusioni di persone anziane (in rumeno). Friedrich-Ebert-Stiftung Romania. Estratto da http://www.fes.ro/media/2015_news/Incluziune_sociala_si_pe_piato_muncii_a_persoanelor_varstnice.pdf

Caso studio 5: Spagna

2.5.1 Introduzione - Il contesto nazionale

La popolazione residente in Spagna nel 2007 era 45.236.004, e questo numero è aumentato a 46.450.439 nel 2016. Allo stesso tempo, il tasso di popolazione di +65 anni è stato del 16,5% nel 2007 e del 19% nel 2016, il che mostra una tendenza all'invecchiamento della popolazione. Durante il periodo 2008-2016, il numero di nascite è diminuito del 21,4%, attestandosi a 8,8 nati ogni 1.000 abitanti nel 2016. È importante sottolineare che il 2016 è stato il secondo anno consecutivo in cui più persone sono morte rispetto a quelle che sono nate.

La popolazione straniera era 329.772 nel 2008, una cifra che era stata ridotta nel 2016, a 227.829 persone. La principale ragione di questa caduta è stata la crisi. Con il miglioramento economico, questa tendenza si sta lentamente invertendo e nel 2017 c'è un aumento della popolazione straniera. Un altro fatto importante legato alla crisi è il numero di spagnoli che hanno lasciato il paese: nel 2009 c'erano 633.750 spagnoli che vivevano all'estero e nel 2017 tale cifra è aumentata del 25.3% a 794.209, principalmente nei paesi dell'UE.

Economia

La Spagna era l'ottava potenza economica del mondo prima della crisi (2007). Questa posizione è cambiata nel 2010 quando la Spagna si è progressivamente spostata al quattordicesimo posto oggi. Tuttavia, l'evoluzione positiva dell'economia spagnola prevede che il paese occuperà la decima posizione nella classifica europea nel 2018.

Uno degli indicatori più importanti è il prodotto interno lordo (PIL). Nel 2017 la cifra del PIL era di 1.163.662 milioni di euro. Il valore assoluto del PIL è cresciuto di 45.140 milioni di euro rispetto al 2016 (+ 3,1%). L'economia è tornata al livello raggiunto nel 2008, ma con difficoltà strutturali come un minore impiego e una maggiore instabilità nei contratti.

Nel 2016 la Spagna ha registrato un deficit nella bilancia commerciale di 19.015,5 milioni di € (1,7% del PIL), questo è inferiore al 2015, che era di 26.622,7 milioni di € (2,47% del PIL). La variazione della bilancia commerciale è dovuta alla diminuzione delle importazioni e all'aumento delle esportazioni spagnole. I settori predominanti nell'economia spagnola sono Industria e Turismo, che rappresentavano nel 2016 rispettivamente il 12,1% e l'8,3% dell'occupazione della popolazione attiva. Nel 2016, la Spagna ha ricevuto più di 75 milioni di turisti e i guadagni per questa fonte sono stati di circa 77.000 milioni di euro.

Mercato del lavoro / occupazione

Con l'obiettivo di ridurre gli alti tassi di disoccupazione dovuti alla crisi, è stata introdotta una riforma del lavoro in Spagna (2012). I laboristi miravano a rendere più flessibile il reclutamento, a rafforzare i contratti a tempo indeterminato contro i temporanei, a porre fine alla rigidità del mercato del lavoro e anche a gettare le basi per creare posti di lavoro stabili. Il tasso di disoccupazione si è evoluto positivamente negli ultimi anni. Era quasi il 26% circa negli anni più difficili della crisi (2012) a diminuire di quasi il 16,5% nel 2017.

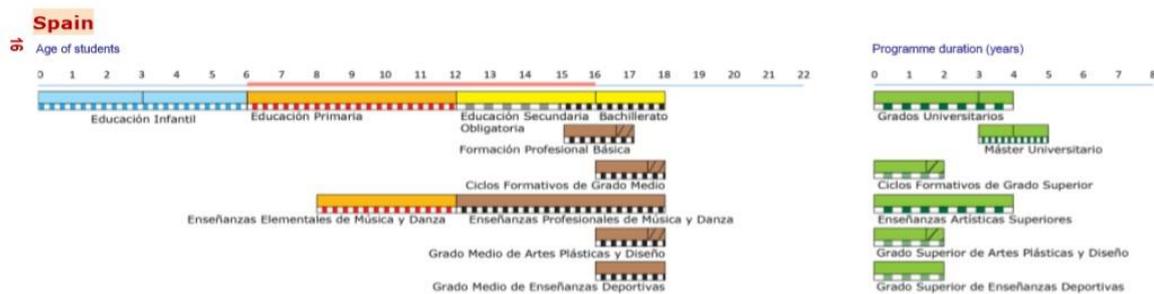
Questa diminuzione del tasso di disoccupazione implica la precarietà del mercato del lavoro : nel 2016 oltre il 91% dei contratti era temporaneo. Secondo Eurostat, la Spagna è al secondo posto in Europa con il più alto tasso di temporalità.

Per far luce su queste cifre: solo un anno dopo l'inizio della crisi (2006) la durata media dei contratti temporanei era di circa 79 giorni e nel 2016 arrivava a 51 giorni. Questa situazione ha influito direttamente sul settore industriale. In questo settore la riduzione è stata molto significativa, scendendo da 162 giorni lavorativi per contratto nel 2006 a 55 giorni dopo 10 anni. Il calo della durata media è strettamente legato ai contratti a breve termine (meno di una settimana). Questi rappresentano ormai oltre il 25%, quando dieci anni fa erano 10 punti in meno.

Condizioni sociali e istruzione

Nonostante i miglioramenti nell'economia, la ripresa non ha raggiunto tutti allo stesso modo e il divario sociale e la disuguaglianza sono aumentati negli ultimi anni. Il tasso AROPE (riferito alla situazione di persone a rischio di povertà, o gravemente materialmente svantaggiati o che vivono in una famiglia con un'intensità di lavoro molto bassa) mostra che nel 2008 il 19,4% della popolazione era a rischio e nel 2016 è andato fino al 24,7%. Il sistema educativo spagnolo ha una struttura comune per tutto il paese, come stabilito dalla legge nazionale e seguendo le direttive europee. Tuttavia, ciascuna Comunità autonoma sviluppa e adatta il curriculum e le carriere.

Tabella 4. Struttura del sistema educativo spagnolo



Fonte: European Commission/EACEA/Eurydice, 2016. The Structure of the European Education Systems 2016/17: Schematic Diagrams. Eurydice Facts and Figures. Luxembourg: Publications Office of the European Union

La Spagna è il secondo paese dell'Unione europea in caso di fallimento scolastico, con un tasso del 19% (2016) di giovani tra i 18 ei 24 anni che hanno abbandonato

prematuramente il sistema educativo avendo completato almeno il primo ciclo di istruzione secondaria (ESO) e non aver ricevuto alcun tipo di formazione nell'ultimo mese. Questo tasso è ben al di sopra della media europea (10,7%, 2016), secondo i dati di Eurostat.

Tuttavia, la Spagna è riuscita a ridurre il tasso di abbandono scolastico nell'ultimo decennio dal 30,3% nel 2006 al 19% nel 2016, sebbene sia ancora lontano dall'obiettivo nazionale di ridurlo del 15% nel 2020, cinque punti in meno rispetto al Obiettivo a livello dell'UE.

Sistema sanitario

Il sistema sanitario nazionale ha fornito assistenza sanitaria gratuita e universale per tutti i residenti in territorio spagnolo fino al 2012. Con la riforma del sistema sanitario spagnolo, Royal Decreto-legge 16/2012, del 20 aprile di misure urgenti per garantire la sostenibilità del Sistema Sanitario Nazionale e migliorare la qualità e la sicurezza dei suoi benefici, sono state approvate diverse misure che in pratica significa che alcuni gruppi di tali migranti hanno perso la tessera sanitaria. Questo decreto è stato ampiamente criticato e non è rigorosamente attuato.

2.5.2 Il mercato del lavoro, i tassi di occupazione e la fascia di età 55-64

Dati recenti delle statistiche nazionali (4 trimestre 2017) mostrano che il tasso di disoccupazione è pari al 16,6% (15% uomini e 18,4% donne). Ma nel periodo 2006-2013 è aumentato di 18 punti, raggiungendo il 27%. Il tasso di attività è del 58,8% e il 70% della popolazione attiva è tra i 24 ei 54 anni. Il tasso di disoccupazione delle persone sotto i 25 anni è del 37,5% e, al contrario, la disoccupazione tra i +55 è del 14,4%.

L'immagine del mercato del lavoro spagnolo mostra che la disoccupazione femminile è più alta della disoccupazione maschile; per nazionalità, la disoccupazione è più alta tra la popolazione straniera e la maggior parte dei disoccupati in Spagna sono disoccupati di lunga durata. Per età, la disoccupazione giovanile è la più grande della popolazione spagnola. Al di là delle cifre, il mercato del lavoro in Spagna mostra segni di ripresa e analizza la crescita dell'occupazione del 2017 per fascia d'età, il maggiore aumento in termini assoluti è stato per quelli sopra i 55 anni di età.

Per quanto riguarda la forza lavoro occupata dai settori nel 2017, il più alto tasso di attività è stato nel settore dei servizi con il 68,3% della popolazione attiva seguita dall'industria (12,7% della popolazione attiva). La costruzione rappresentava il 5,7% della popolazione attiva e l'agricoltura il 4,5%.

Il numero di affiliati al sistema di sicurezza sociale ha recuperato negli ultimi anni. È tornato a 14 milioni di persone, la sua media interannuale precedente alla crisi. Anche questo indicatore riflette le fluttuazioni precedenti: il primo trimestre del 2014 è stato il periodo peggiore per l'affiliazione, che è sceso al di sopra dei 12 milioni. Il mercato del lavoro in Spagna segue un ciclo stagionale (alta e bassa stagione) legato al turismo. Inoltre, predominano i contratti temporanei; sono circa 2 milioni, contro i 200.000 indefiniti.

Tabella 1: Tasso di occupazione per classi di età, Spagna 2007 - 2016

| Gruppo di età | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 15-24 | 39,2 | 36 | 28 | 25 | 22 | 18,4 | 16,8 | 16,7 | 17,9 | 18,4 |
| 25-34 | 79,8 | 77,4 | 70,9 | 69,1 | 67,5 | 64 | 62,7 | 64,8 | 66,1 | 68 |
| 35-44 | 78,4 | 76,9 | 72,8 | 72 | 71,5 | 69,5 | 69,1 | 70,7 | 73,2 | 75,5 |
| 45-54 | 71,8 | 71,3 | 68,4 | 68,1 | 67,4 | 65,5 | 64,5 | 65,5 | 67,5 | 69,6 |
| 55-64 | 44,5 | 45,5 | 44 | 43,5 | 44,5 | 43,9 | 43,2 | 44,3 | 46,9 | 49,1 |
| 65-74 | 3,5 | 3,7 | 3,6 | 3,6 | 3,5 | 3,6 | 3,1 | 2,9 | 3,2 | 3,4 |
| Totale | 52,9 | 51,8 | 47,9 | 46,9 | 46,1 | 44,1 | 43,2 | 44,2 | 45,8 | 47,3 |

Fonte: Eurostat

La tabella 1 mostra che l'occupazione subisce un calo sostanziale in tutte le fasce d'età dal 2007 al 2013. Da allora, la ripresa è mite ma costante. Dovremmo indicare in modo negativo i dati dei giovani. Potremmo concludere che la gioventù spagnola è stata la più danneggiata durante la crisi, il cui impiego ha avuto un calo del 20%. Per contro, la fascia di età più anziana non subisce cambiamenti rilevanti: infatti, la sua situazione è migliorata (nel caso di lavoratori tra i 55 ei 64 anni).

Tabella 2: Tasso di disoccupazione per classi di età, Spagna 2007 - 2016

| Gruppo di età | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 15-24 | 18 | 24,5 | 37,7 | 41,5 | 46,2 | 52,9 | 55,5 | 53,2 | 48,3 | 44,4 |
| 25-34 | 8,2 | 11,8 | 19,4 | 22 | 23,8 | 28,1 | 29,6 | 27,2 | 25,1 | 22,4 |
| 35-44 | 6,9 | 9,7 | 15,8 | 17,6 | 18,9 | 21,8 | 22,6 | 21,1 | 18,6 | 16,5 |
| 45-54 | 6,4 | 8,4 | 13,3 | 15,3 | 17 | 20,5 | 22,1 | 21,2 | 19,5 | 17,2 |
| 55-64 | 6 | 7,4 | 12,1 | 14,2 | 15,1 | 18 | 20 | 20 | 18,6 | 17 |
| 65-74 | 1,6 | 2,7 | 3,1 | 2,8 | 2,3 | 4,4 | 6,9 | 5,7 | 4,4 | 4,7 |
| Totale | 7,9 | 10,7 | 16,9 | 18,9 | 20,5 | 24,3 | 26,1 | 24,7 | 22,4 | 20,4 |

Fonte: Eurostat



Tabella 3: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione, Spagna 2007-2016

| Livello d'istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 59,2 | 58 | 54 | 52,9 | 52,1 | 50 | 48,9 | 49,6 | 51,1 | 52,5 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 69,2 | 66,7 | 60,5 | 58,8 | 57,4 | 54,5 | 53,3 | 54,2 | 56,1 | 57,7 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 49,1 | 49,3 | 47,4 | 47 | 46,8 | 45,4 | 44,4 | 45 | 46,1 | 47,4 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 48,2 | 46,5 | 41,7 | 40,5 | 39,5 | 36,8 | 35,7 | 35,8 | 37,3 | 38,8 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 62,3 | 58,7 | 51,3 | 49 | 47,3 | 43,5 | 42,3 | 42,7 | 45 | 47 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 33,8 | 34 | 31,8 | 31,6 | 31,5 | 29,8 | 28,8 | 28,7 | 29,3 | 30,1 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 66,2 | 65,6 | 60,9 | 58,8 | 56,9 | 54,7 | 52,6 | 53,4 | 54,9 | 55,7 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 74,2 | 73 | 66,1 | 64,5 | 62,2 | 59,1 | 56,9 | 58,2 | 60,3 | 61,1 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 58,1 | 58,3 | 55,6 | 53 | 51,6 | 50,5 | 48,4 | 48,6 | 49,4 | 50,3 |
| Istruzione universitaria | Totale | 80 | 79,1 | 76,5 | 74,9 | 73,7 | 72,1 | 70,7 | 71,3 | 72,5 | 73,5 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 83,6 | 82,3 | 78,8 | 77,1 | 75,8 | 74,5 | 72,9 | 73,5 | 74,8 | 75,7 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 76,5 | 76 | 74,2 | 72,9 | 71,7 | 69,9 | 68,7 | 69,3 | 70,5 | 71,6 |

Fonte: Eurostat

I tassi di disoccupazione sono triplicati durante la crisi economica. Vediamo di nuovo come i gruppi di età più danneggiati siano i più giovani (sono nella media della maggioranza ma hanno i dati più alti). Quasi la metà della popolazione giovane (meno di 24 anni) era disoccupata nel 2016; tuttavia consideriamo questo dato positivo se guardiamo ai dati del 2013. Quasi il 30% delle persone tra i 25 e i 34 anni non ha un lavoro durante il momento di crisi della crisi. Il resto dei gruppi si è mantenuto intorno al 20%, tranne quello di 65-74 anni, che ha registrato il loro record attorno al 7%. Non può attirare l'attenzione, dato che si tratta dell'età pensionabile spagnola e quindi le persone con più di 65 anni non rappresentano una popolazione in età lavorativa.

L'aspetto più notevole della tabella 3 è che le donne hanno bassi tassi di occupazione per quanto riguarda tutti i livelli di istruzione. La tabella mostra anche che il tasso di occupazione aumenta con il livello di istruzione più elevato. Dobbiamo fare una menzione speciale delle donne senza studi di base, che sono collocati intorno al 30% dell'occupabilità.

L'occupabilità dei lavoratori di 25-54 anni è superiore di un terzo rispetto agli adulti tra i 55 e i 64 anni. Il gruppo 25-54 è la principale forza lavoro attiva. La tabella 4 presenta lo stesso schema rispetto a quelli precedenti: le donne sono il gruppo con un tasso di assunzione più basso e l'occupabilità cresce quando le persone hanno livelli di istruzione più alti.



**Tabella 4: Tasso di occupazione per genere e livello d'istruzione per gruppo d'età, 25-54
Spagna 2007-2016**

| Livello d'istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 44,5 | 45,5 | 44 | 43,5 | 44,5 | 43,9 | 43,2 | 44,3 | 46,9 | 49,1 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 59,6 | 60,5 | 56,4 | 54,5 | 53,8 | 52,1 | 50,5 | 51,2 | 54 | 55,7 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 30,2 | 31,2 | 32,1 | 33,1 | 35,6 | 36 | 36,3 | 37,8 | 40,2 | 42,8 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 38 | 39,3 | 37,2 | 36,1 | 37,1 | 35,4 | 34,1 | 34,8 | 37 | 39,4 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 55,9 | 57,4 | 51,7 | 48,8 | 47,9 | 45,2 | 43,1 | 43,3 | 45,6 | 47,8 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 23,3 | 24,2 | 24,9 | 25,2 | 28,1 | 27 | 26,3 | 27,6 | 29,6 | 31,8 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 52,9 | 53,2 | 52,5 | 53,2 | 52,1 | 53,2 | 41,3 | 52,9 | 54,9 | 55,9 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 61,9 | 61,3 | 60,5 | 61,6 | 59,1 | 58,8 | 55,7 | 57,2 | 60,5 | 61,3 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 43,2 | 44,9 | 44,3 | 44,5 | 44,7 | 47,3 | 46,9 | 48,5 | 49,4 | 50,7 |
| Istruzione universitaria | Totale | 67,6 | 66,9 | 65,9 | 64,4 | 64,7 | 65 | 64,8 | 64,8 | 66,2 | 67,3 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 70,6 | 70,3 | 68,7 | 66,9 | 66,5 | 66 | 65,4 | 65,2 | 67,6 | 69 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 62,9 | 61,3 | 61,7 | 61,1 | 62,1 | 63,5 | 63,9 | 64,4 | 64,5 | 65,5 |

Fonte: Eurostat



Tabella 5: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione nella fascia di età 55-64, Spagna 2007 – 2016

| Livello d'istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 77,1 | 75,6 | 71 | 70 | 69,1 | 66,7 | 65,8 | 67,4 | 69,4 | 71,5 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 87,5 | 84,2 | 77,3 | 75,9 | 74,6 | 71,3 | 70,4 | 72,5 | 75,1 | 77,4 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 66,3 | 66,5 | 64,4 | 63,9 | 63,4 | 62 | 61,2 | 62,3 | 63,7 | 65,6 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 69 | 66,5 | 60,3 | 59,4 | 58,1 | 54,7 | 53,9 | 55,4 | 57,6 | 60,1 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 84,2 | 78,9 | 69,8 | 67,8 | 66 | 60,9 | 60 | 62,2 | 65,8 | 68,7 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 51,8 | 52,3 | 49,3 | 49,5 | 48,8 | 47,2 | 46,6 | 47,1 | 47,7 | 49,4 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 79,3 | 78,2 | 73,5 | 71,6 | 70,3 | 68,5 | 67 | 68,4 | 70,3 | 72,3 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 88,2 | 86,3 | 79,3 | 77,9 | 76,7 | 74,1 | 72,6 | 74,4 | 76,6 | 79,2 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 70 | 69,8 | 67,4 | 65 | 63,8 | 63 | 61,5 | 62,4 | 63,8 | 65,3 |
| Istruzione universitaria | Totale | 86,6 | 85,8 | 83,2 | 82 | 81,1 | 79,1 | 78 | 79 | 80,5 | 81,9 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 91,8 | 90,5 | 86,9 | 85,8 | 84,7 | 83 | 82,3 | 83,5 | 85,2 | 86,2 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 81,8 | 81,5 | 79,8 | 78,6 | 77,8 | 75,6 | 74,3 | 75,1 | 76,6 | 78,3 |

Fonte: Eurostat

La tabella 5 mostra che il 2013 è stato l'anno peggiore per l'occupabilità in Spagna. Inoltre ci sono due gruppi sociali che possiamo identificare sia come i più vulnerabili: le donne sono il gruppo con l'indice delle assunzioni più basse e l'empietà cresce quando le persone hanno livelli di istruzione più alti.

2.5.3 Quadro legislativo, politiche e buone pratiche

Le pensioni sono regolate dalla legge 27/2011, del 1 ° agosto, sull'aggiornamento, l'adeguamento e l'ammodernamento del sistema di sicurezza sociale. La legislazione ritarda l'età pensionabile e aumentare Sono gli anni di contributi previdenziali per ottenere una pensione. La legge 23/2013 (13 dicembre) stabilisce un nuovo meccanismo per calcolare la rivalutazione annuale delle pensioni e introduce il fattore di sostenibilità delle pensioni di anzianità. L'indice di rivalutazione separa l'aggiornamento della pensione annuale dall'aumento del CPI e stabilisce anche l'aumento annuale delle pensioni attraverso un equilibrio tra entrate e spese del sistema. Il fattore di sostenibilità, che sarà introdotto dopo il 2019, collegherà automaticamente l'importo iniziale delle pensioni di anzianità all'evoluzione dell'aspettativa di vita, sebbene si riferisca solo alla pensione di anzianità all'età legale (67 anni).



Nel mese di novembre 2017, la pensione con salario medio è stata di € 925,85 al mese, un aumento dell'1,84% rispetto all'anno precedente. I pensionati che ricevono una qualche forma di indennità di sicurezza sociale raggiungono i 9,6 milioni di persone (Gómez, 2017). Sono state prese misure per le persone prive di risorse economiche, come il reddito sociale di base, che mira a garantire che le persone a rischio o l'esclusione sociale possano soddisfare i loro bisogni di base. Questo aiuto economico può raggiungere 420 € nel caso di una persona che vive da sola e non ha reddito (Renta social básica de Cantabria, 2018).

La pensione di vecchiaia varierà a seconda della situazione personale. Ad esempio: per una persona di 65 anni e oltre, sarà 788,90 € (con un partner a carico), 639,30 € (senza partner) o 606,6 € (per le persone senza un partner a carico). Per una persona di età inferiore ai 65 anni sarà 739,40 € (con il partner a carico), 598 € (senza partner) e 565,2 € (con il partner a carico). (BBVA, 2017).

L'introduzione di questi elementi ha posto la Spagna nel gruppo dei paesi dell'UE che hanno meccanismi di adeguamento automatico o fattori di sostenibilità del sistema pensionistico pubblico. Quindi, i benefici dell'età pensionabile legale sono legati all'aspettativa di vita. L'economia spagnola, alla fine del 2013, ha iniziato una ripresa economica, basata sulle azioni del governo adottate nel 2011, incentrate sul consolidamento fiscale e sulle riforme strutturali. Per questo motivo, lo scorso anno è stato approvato il decreto legge reale 694/2017 (3 luglio), che sviluppa la legge 30/2015 (9 settembre). Questa legge regola il sistema di formazione professionale per l'occupazione sul posto di lavoro.

Secondo Fundae (2018), i programmi di formazione aiutano le aziende ad aumentare la loro competitività e produttività, sviluppando le competenze e le qualifiche dei loro dipendenti. Per questo motivo, questo decreto legge reale premia le aziende per la formazione dei lavoratori attraverso i contributi di sicurezza sociale. L'azienda può decidere il tipo di formazione di cui ha bisogno, come e quando sarà organizzata e organizzarla da sola, a un'entità esterna.

Comprende il permesso di formazione individuale, in base al quale l'azienda autorizza un lavoratore a studiare un corso con accreditamento ufficiale, compresi titoli e certificati di professionalità. Le buone pratiche rivolte ai lavoratori più anziani e alle generazioni più giovani fanno riferimento alle raccomandazioni, all'informazione e all'orientamento per dipendenti e datori di lavoro che porteranno a un miglioramento delle condizioni di lavoro per i lavoratori e alla qualità della produttività.

Quando parliamo di lavoratori anziani, facciamo riferimento alle seguenti aree in cui devono essere dirette le buone pratiche (Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2015):

- Processo di aggiudicazione.
- Formazione, sviluppo e promozione.
- Strategie di lavoro flessibili.
- Design ergonomico dei lavori.
- Cambiamenti nell'atteggiamento delle organizzazioni.



I lavoratori di 55 anni o più anziani sono particolarmente a rischio per la loro esposizione a condizioni di lavoro difficili come uno sforzo fisico eccessivo o posture forzate. Tendono a subire incidenti più gravi con un tasso di mortalità più alto della media e nel corso degli anni possono essere la perdita di capacità cognitive (memoria, ragionamento, problem solving). Un design ergonomico corretto, tecnologia, formazione, progettazione e gestione della salute e gestione della salute saranno strumenti che possono essere utilizzati da tutti i lavoratori e datori di lavoro per prevenire lesioni e incidenti non necessari.

Come conseguenza dell'età dei giovani lavoratori (16-24 anni) presteremo attenzione a fattori quali:

- Inesperienza al lavoro.
- Mancanza di maturità fisica e psicologica.
- Assenza o carenza di formazione e informazione.
- Mancanza di attenzione e conoscenza per i rischi derivati dal lavoro.

Sono anche interessati dal tipo di contratto per lo più caratterizzato dalla temporalità e dal lavoro a tempo parziale o dal lavoro a turni. Quindi le buone pratiche per i giovani lavoratori devono enfatizzare le informazioni che il giovane lavoratore deve avere (rischi, diritti), la formazione come un diritto e un dovere per i datori di lavoro e la possibilità di prendere parte alle decisioni organizzative. La situazione economica in Spagna sta migliorando negli ultimi anni, ma c'è ancora molto da fare in termini di equità economica e la sua influenza sulla spesa pubblica. Alcune misure sono state prese a favore dell'inserimento lavorativo di lavoratori, compresi gruppi di giovani, persone disabili, donne vittime di violenze di genere e molte altre ancora, ma non vi è alcun aiuto o misura nei confronti dei lavoratori più anziani, che è uno dei i gruppi più vulnerabili nel settore del lavoro.

2.5.4 Interviste ai responsabili delle risorse umane e ai lavoratori più anziani

Responsabili delle risorse umane

L'età degli intervistati HR ha tra 25 e 54 anni. L'età media che i dirigenti delle risorse umane considerano un lavoratore anziano ha 56,25 anni.

- I manager delle risorse umane considerano la produttività simile per tutti i gruppi di età che rappresentano il gruppo più anziano e il gruppo più giovane per loro meno produttivo.
- Le capacità creative sono più comuni tra le fasce di età più giovani, essendo meno apprezzate nei gruppi di età più avanzata. Qualcosa di simile accade riguardo alle abilità sociali che sono più alte nel gruppo di 25-39 e in diminuzione nei seguenti gruppi. Per quanto riguarda le capacità manageriali e le competenze tecniche, due degli intervistati osservano che il gruppo dei lavoratori più anziani ha le stesse competenze rispetto ai gruppi di età precedenti, ma gli altri due sottolineano che queste abilità stanno diminuendo con l'aumentare dell'età.
- Per quanto riguarda l'alfabetizzazione mediatica, l'apprezzamento è più alto nei gruppi di età più giovani.

- Quando gli è stato chiesto degli stipendi, due di loro hanno convenuto che sono giusti per tutte le fasce d'età, un altro dice che non è abbastanza giusto per i giovani gruppi.
- Parlando delle dimensioni di apprendimento dell'organizzazione, i responsabili delle risorse umane concordano principalmente con le opportunità di apprendimento che hanno e con il rapporto con il resto dello staff.
- Gli ostacoli più importanti che i responsabili delle risorse umane trovano per i lavoratori di età superiore a 55 sono la condizione fisica, la riluttanza ai cambiamenti, la scarsa formazione e le nuove competenze tecnologiche. Sottolineano che le migliori strategie per migliorare le prospettive di carriera per questi lavoratori dovrebbero essere l'adattamento della postazione all'età, incoraggiare le loro abilità, promuovere il pensionamento anticipato, il riconoscimento del salario e dare loro il ruolo di tutor.
- Nessuno di loro ha notato discriminazione riguardo all'età. In ogni azienda esiste un'età che l'organizzazione è riluttante a reclutare. Tutte le aziende offrono opportunità di apprendimento per i lavoratori di tutte le fasce d'età.
- La maggior parte di loro ha politiche nelle proprie aziende per garantire l'equilibrio della vita per tutti i dipendenti, come turni di rotazione e orari flessibili, ma la maggior parte di loro non ha politiche di lavoro per i lavoratori anziani né politiche per sostenere la fase di pensionamento.
- Lo Stato fornisce sostegno solo per la gestione dell'età in relazione al pensionamento anticipato o al contratto di assistenza, ma le aziende hanno anche bisogno del sostegno del governo per adattare i posti di lavoro all'età dei lavoratori. I responsabili delle risorse umane non considerano l'età rilevante in un processo di selezione.
- I vantaggi mostrati dai lavoratori di età superiore a 55 sono l'esperienza, la fiducia in se stessi e l'empatia; altrimenti come svantaggi viene evidenziato l'alto numero di foglie, meno paziente e il lavoro fisico. Per i giovani lavoratori i vantaggi sarebbero l'entusiasmo, l'apprendimento continuo, la capacità di comunicazione e possono adattarsi ai cambiamenti, in quanto gli svantaggi sottolineano la mancanza di empatia, meno esperienza e maggiore mobilità.
- Tutti i responsabili delle risorse umane sono d'accordo sul fatto di mantenere a lungo i lavoratori che aiuteranno la loro fiducia.
- Alcuni di loro hanno programmi di mentoring per trasferire la conoscenza, e altri no, ma lo trovano interessante per il futuro.
- Le abilità più essenziali per un lavoratore in futuro nell'opinione del responsabile delle risorse umane sono le abilità sociali, la formazione specifica e le nuove tecnologie.

Dipendenti

- Parlando del mercato del lavoro e che considerano in relazione al proprio lavoro, i dipendenti ritengono che l'autonomia sia la caratteristica meno performante e l'adattabilità è la caratteristica principale del futuro lavoratore. Le abilità più sviluppate sono quelle sociali, e le creatività sono le meno. È in base alle esigenze del mercato del lavoro.



- I dipendenti non ritengono che gli strumenti digitali siano una minaccia perché i loro lavori non sono collegati a loro. Anche se usano quotidianamente i computer usano programmi d'ufficio come Microsoft Office. La formazione è qualcosa che ricevono sulle loro aziende, ma pensano che abbiano bisogno di più formazione per sviluppare il loro lavoro in un modo migliore: i corsi di formazione sono costosi e non stanno frequentando le pratiche finali nel mercato del lavoro.
- Infine, non si sentono discriminati dalla loro età, né da altri dipendenti né dai responsabili delle risorse umane. I vantaggi dei vecchi lavoratori sono l'esperienza, la conoscenza e il know-how, ma presentano anche alcune barriere, come l'aspettativa di miglioramento e l'adattabilità ai cambiamenti. Sono molto preoccupati per le pensioni: la Spagna ha una società di pensionati e di giovani in situazione di disoccupazione. Pensano che le istituzioni debbano sostenere e facilitare la transizione (benefici fiscali, pensionamento graduale).

2.5.5 Conclusioni e raccomandazioni politiche

Secondo i questionari si può concludere che i lavoratori più anziani non sono discriminati sulla loro età, anche se il loro lavoro a volte è influenzato dalla mancanza di qualifiche specifiche e dalla loro condizione fisica. Un altro ostacolo è stato il problema delle nuove tecnologie che i lavoratori più anziani hanno, ma questo può essere risolto con programmi di formazione più specifici. Anche se non vi è alcuna sensazione di discriminazione basata sull'età, vi è molto da fare con questi dipendenti perché le politiche principali riguardavano il pensionamento anticipato o il cambiamento del contratto di lavoro, ma come hanno affermato i lavoratori e i responsabili delle risorse umane, non con l'obiettivo di adattare il luogo di lavoro al lavoratore.

Secondo le buone pratiche, è anche necessario cambiare l'atteggiamento delle aziende che dovrebbero fornire la formazione e adattare il posto di lavoro. Questo dovrebbe essere fatto con il sostegno del governo attraverso incentivi alle diverse organizzazioni, non solo per reclutare lavoratori più anziani e dare loro le stesse opportunità dei giovani lavoratori, ma anche per dare loro le condizioni adeguate sul posto di lavoro.

Uno dei principali ostacoli per i lavoratori più anziani è la loro condizione fisica e l'inesperienza dei giovani lavoratori, che possono essere risolti con programmi di tutorato o tutorato dai lavoratori più anziani ai giovani lavoratori. La sua volontà andrà a beneficio sia dei gruppi di lavoratori che dei datori di lavoro che garantiscono la specifica conoscenza dei giovani lavoratori sul posto di lavoro e il rilascio del carico di lavoro per i lavoratori più anziani. È inoltre necessaria una politica europea comune per fornire a datori di lavoro e dipendenti i diritti e le doveri sul posto di lavoro in tutti i paesi dell'Unione europea.

Bibliografia

Macro dei dati (2017). Encuesta de población activa-España. ("Indagine sulla popolazione attiva"). Datos macro / Expansión. Estratto da: <https://www.datosmacro.com/paroepe/espana>

Macro dei dati (2017). España- Pirámide de población. ("Piramide della popolazione spagnola"). Datos macro / Expansión. Estratto da: <https://www.datosmacro.com/demografia/estructura-poblacion/espana>

Macro di datos (s.f). UE - Unión Europea. ("Unione europea-Unione europea"). Datos macro / Expansión. Recuperato da: <https://www.datosmacro.com/paises/grupos/union-europea>

Commissione europea / EACEA / Eurydice, 2016. Struttura dei sistemi di istruzione europei 2016/17: schemi schematici. Eurydice Fatti e cifre. Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea. Estratto da: https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/mwikis/eurydice/images/9/9d/Structure_of_education_systems_2016_17.pdf

Fundae (2018). Qual è la programmazione programmata per l'importazione e il riconoscimento? ("Formazione alla base statale nel mondo del lavoro Quale è la formazione programmata dalle aziende e come accedere?"). Fundación Estatal para la Formación en el Empleo. Estratto da: <https://www.fundae.es/Empresas%20y%20organizaciones/Pages/Como-Bonificarte.aspx>

Gobierno de Cantabria. (2008). El Sistema Educativo in Cantabria. Consejería de Educación, Cultura y Deporte. ("Il sistema educativo in Cantabria, governo della Cantabria, educazione, cultura e consulenza sportiva"). Educantabria. Estratto da: <https://www.educantabria.es/informacion/sistemaeducativo.html>

Gobierno di Spagna. (2012). Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Reforma sanitaria: una reforma de futuro. ("Governo spagnolo, ministero della sanità, servizi sociali e uguaglianza, riforma sanitaria: una riforma del futuro"). Estratto da: <https://www.msssi.gob.es/gabinetePrensa/reformaSanidad/docs/cuadripticoReformaSanitaria.pdf>

Gómez, M.V. (2017). La pensión media en España sube un 2% y se sitúa en 926 euros al mes. ("The average pension in Spain rises 2% and stands at 926 euros per month"). El País. Estratto da: https://elpais.com/economia/2017/11/23/actualidad/1511442393_435019.html

Hernández, P.; Jimeno, J.F. and Ramos, R. (2017). El sistema público de pensiones en España: situación actual, retos y alternativas de reforma. ("The public pension system in Spain: current situation, challenges and alternatives for reform"). Banco de España. Documentos ocasionales (nº.1701). Madrid. Estratto da: <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSerias/DocumentosOcasiones/17/Fich/do1701.pdf>



BBVA (2017). Pensiones mínimas: éstas son las cuantías vigentes en 2018. BBVA- mi jubilación. (“Minimum pensions: these are the current amounts in 2018. BBVA- my retirement”). Estratto da: <https://www.jubilaciondefuturo.es/es/blog/pensiones-minimas-estas-son-las-cuantias-vigentes-en-2018.html>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2014). Proyección de la Población de España 2014–2064. (“National Institute of Statistics. Projection of the Population of Spain 2014–2064”). Notas de prensa. Retrieved from: <http://www.ine.es/prensa/np870.pdf>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2016). Activos por sexo y rama de actividad. Valores absolutos y porcentajes respecto del total de cada sexo. (“National Institute of Statistics. Actives by sex and branch of activity. Absolute values and percentages with respect to the total of each sex”). Inebase. Estratto da: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4742>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2016). Riesgo de pobreza o exclusión social (indicador AROPE) por nacionalidad (personas de 16 y más años). (“National Institute of Statistics. Risk of poverty or social exclusion (ARPE indicator) by nationality, persons aged 16 and over”). Inebase. Retrieved from: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=10009>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017). Flujo de emigración con destino al extranjero por semestre, sexo y edad. (“National Institute of Statistics. Flow of emigration to foreign countries by semester, sex and age”). Inebase. Estratto da <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24395>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017). Flujo de inmigración procedente del extranjero por semestre, sexo y edad. (“National Institute of Statistics. Flow of immigration from abroad by semester, sex and age”). Inebase. Estratto da <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=24387>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017). Población residente por fecha, sexo y edad. (“National Institute of Statistics. Resident population by date, sex and age”) Inebase. Retrieved from: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9663>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2017). Producto Interior Bruto (PIB). (“Gross domestic product”). Inebase. Retrieved from: http://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm

Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social. (“Act 27/2011, of August 1, on updating, adaptation and modernization of the Social Security system”). BOE: n. 184. Jefatura del Estado, España. 2 de agosto de 2011. Estratto da: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2011-13242>

Ley 3/2012, de 6 de julio, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral. (“Act 3/2012, of July 6, on urgent measures for the reform of the labor market”). BOE, n. 162. Jefatura del Estado, España. 7 de julio de 2012. Estratto da: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2012-9110

Ley 23/2013, de 23 de diciembre, reguladora del Factor de Sostenibilidad y del Índice de Revalorización del Sistema de Pensiones de la Seguridad Social. (“Act 23/2013, of December 23, regulating the Sustainability Factor and the Revaluation Index of the Social Security



Pensions System”).BOE: n. 309. Jefatura del Estado, España. 26 de diciembre de 2013.

Estratto da: <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-13617>

Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el empleo en el ámbito laboral. (“Act 30/2015, of September 9, which regulates the Vocational Training System for employment in the workplace”). BOE: n. 217. Jefatura del Estado, España. 10 de septiembre de 2015. Estratto da:

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2015-9734

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2015). Código de buenas prácticas preventivas -Los trabajadores jóvenes. (“Ministry of Employment and Social Security. CODE OF GOOD PREVENTIVE PRACTICES-Young workers”).Plan general de actividades preventivas 2015.

Umivale. Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 15. Estratto da:

https://www.umivale.es/portal/export/sites/umivale/servicios/Prevencion_y_salud/Prevencion/coleccion_codigos_buenas_practicas/por_tareas_o_colectivos/110909_10.trabajadoresjovenes.pdf

Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2015). Código de buenas prácticas preventivas -Los trabajadores mayores. (“Ministry of Employment and Social Security. CODE OF GOOD PREVENTIVE PRACTICES-Older workers”).Plan general de actividades preventivas 2015.

Umivale. Mutua Colaboradora con la Seguridad Social nº 15.Estratto da:

https://www.umivale.es/portal/export/sites/umivale/servicios/Prevencion_y_salud/Prevencion/coleccion_codigos_buenas_practicas/por_tareas_o_colectivos/14.Codigo_trabajadores_mayores.pdf

Real Decreto-ley 16/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes para garantizar la sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud y mejorar la calidad y seguridad de sus prestaciones. (“Royal Decree-Law 16/2012, of April 20, "on urgent measures to guarantee the sustainability of the National Health System and improve the quality and safety of its benefits”). BOE, n. 98. Jefatura del Estado, España. 24 de abril. Estratto da

<https://www.boe.es/boe/dias/2012/04/24/pdfs/BOE-A-2012-5403.pdf>

Real Decreto 694/2017, de 3 de julio, por el que se desarrolla la Ley 30/2015, de 9 de septiembre, por la que se regula el Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral. (“Royal Decree 694/2017, of July 3, which develops Law 30/2015, of September 9, which regulates the Vocational Training System for Employment in the workplace”).BOE, n. 159. Ministerio de Empleo y Seguridad Social, España. 5 de julio de 2017.

Retrieved from: https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2017-7769

Renta social básica de Cantabria (2018). (“Basic Social Income of Cantabria”). Lo entiendo.

Estratto da: <https://loentiendo.com/renta-social-basica-cantabria/>

Sánchez, G. (2014). ONU: "El riesgo para la salud pública de la reforma sanitaria es una bomba que puede explotar”. (“UN: The public health risk of health reform is a bomb that can explode”). Desalambre-El diario.es. Retrieved from:

http://www.eldiario.es/desalambre/ONU-Gobierno-espanol-universal-gratuita_0_258274859.html



Capitolo 3: Analisi transnazionale

3.1 I principali risultati della revisione della letteratura

Dalla revisione della letteratura presente nei 5 report nazionali possiamo identificare alcuni temi e trend comuni. A livello Europeo il processo di riforma del mercato del lavoro e dei sistemi di previdenza sociale ha influenzato tutti i paesi considerati da questo studio. In aggiunta, la crisi economica del 2008 ha avuto un impatto negativo in tutti e 5 i paesi, con alcune differenze negli effetti specifici nei vari stati. Sebbene tutti i paesi di questa ricerca appartengano alla UE, le caratteristiche uniche di ognuno di loro, dovute a fattori politici, culturali ed economici hanno influenzato in modi differenti il mercato del lavoro e l'occupazione.

Più in dettaglio, Cipro, sebbene sia un paese costituito da una piccola isola, ha sviluppato un'economia forte basata principalmente sul settore dei servizi e i tassi di occupazione sono stati alti per tutti le fasce d'età. Sfortunatamente, dopo la crisi economica del 2013, la disoccupazione è aumentata, colpendo anche le persone anziane. Solo recentemente l'economia si sta riprendendo. La Grecia, invece, ha fronteggiato una delle più gravi crisi economiche a livello globale, soffrendo di una lunga e profonda recessione dal 2010, con alti tassi di disoccupazione, tagli agli stipendi e alle pensioni e l'emigrazione di molti giovani. Da 8 anni è in fase di implementazione il processo di revisione del mercato del lavoro, della sicurezza sociale e del sistema pensionistico.

L'Italia, uno dei più grandi paesi ed economie d'Europa, è stata in grado di mantenere i livelli di disoccupazione relativamente bassi, se comparati con altri paesi del Sud Europa. L'industria, in particolar modo quella manifatturiera, è uno dei punti forti dell'Italia e l'export contribuisce significativamente all'economia nazionale. Tuttavia, la disoccupazione giovanile e a lungo-termine nel 2016 erano piuttosto alte (rispettivamente 38% e 6,7%), mentre la porzione di lavoratori anziani nel mercato del lavoro è bassa. La Romania invece è un caso a parte, in quanto giovane membro dell'Unione Europea e nonostante un basso tasso di disoccupazione generale, proviene da un background economico differente e deve fronteggiare un ampio fenomeno di emigrazione. Più in dettaglio, 3,4 milioni di Rumeni lavorano all'estero. Inoltre nel 2016 la percentuale di persone a rischio di povertà era tra le più alte d'Europa (18,9%), seguita da Grecia (14,1%) e Spagna (13,1%). Tuttavia, alcuni segnali positivi per l'economia rumena sono l'aumento della domanda interna e i tassi di investimento.

La Spagna nel 2007 era l'ottava economia a livello mondiale ma la crisi economica globale ha profondamente colpito il Paese. Nel 2013, il tasso di disoccupazione ha raggiunto il 26%, mentre durante la crisi l'emigrazione dei giovani verso altri paesi europei è arrivata al 25,3%. Tuttavia, l'economia ha mostrato segni di ripresa, in particolare grazie al settore turistico, essendo la Spagna una delle mete turistiche più popolari a livello mondiale.

Una caratteristica comune a tutti i 5 paesi è l'alta percentuale di persone con più di 60 anni, caratteristica che dà una dimensione al fenomeno dell'ageismo in Europa. In termini di occupazione, l'aumento dell'età pensionabile e altre riforme del mercato del lavoro hanno provocato l'aumento dei tassi di occupazione dei lavoratori anziani in tutti i Paesi. Un altro



dato comune a tutti i paesi riguarda il maggiore tasso d'occupazione maschile rispetto a quello femminile, confermando un tradizionale divario di genere. Anche il livello d'istruzione conseguito è un fattore rilevante per l'occupabilità, poiché le persone meno istruite risultano più vulnerabili anche in campo lavorativo se comparate con coloro che hanno raggiunto livelli d'istruzione più alti. Tale problematica è ancor più marcata per le donne, in quanto le donne con una bassa istruzione sono tipicamente escluse dal mercato del lavoro in tutti i paesi della presente ricerca. Ad esempio, nel 2016 il tasso d'occupazione delle donne che avevano conseguito il livello di istruzione primaria o meno della secondaria era solo del 27,8% a Cipro e del 30,1% in Spagna. Negli ultimi anni, in Italia, sono stati realizzati importanti progressi nell'occupabilità femminile, nonostante la percentuale rimanga comunque più bassa rispetto a quella maschile.

La condizione dei lavoratori anziani è una delle maggiori sfide che attualmente sia l'Unione Europea sia i paesi oggetto di questo studio stanno fronteggiando. Le politiche specifiche che riguardano l'occupazione dei lavoratori anziani sono ancora in uno stadio iniziale in tutti i paesi considerati. Nonostante le riforme generali per incrementare l'occupazione e l'occupabilità, sono ancora limitate le iniziative indirizzate in modo specifico alla gestione delle differenti età dei lavoratori e le buone pratiche per incrementare l'occupabilità dei lavoratori anziani. La maggior parte delle politiche sull'occupazione è rivolta alla popolazione in generale o a quella giovanile. Anche le opportunità di formazione sono rivolte alle stesse categorie di fruitori. Tuttavia, si possono citare alcune iniziative formative per anziani promosse da organizzazioni pubbliche e private nei vari paesi, per lo sviluppo delle competenze digitali. Questo tipo di programmi è principalmente realizzato dalle autorità locali, partenariati o enti formativi. Nel settore privato, queste opportunità formative sono principalmente offerte all'interno di un'organizzazione agli impiegati di ogni età.

3.2 I principali risultati della ricerca sul campo

Il campione di intervistati per il nostro studio può essere considerato piccolo (5 lavoratori anziani e 4 responsabili delle Risorse Umane), tuttavia vi sono alcuni risultati interessanti nati da temi e percezioni comuni ai vari paesi. Il campione generale è composto da 25 lavoratori anziani e 20 responsabili delle risorse umane. Innanzitutto, presenteremo brevemente i dati demografici del campione analizzato nei 5 paesi e alcune altre informazioni rilevanti per ogni gruppo target. Poi analizzeremo i risultati principali dei report nazionali per individuare le maggiori barriere e risorse per i lavoratori anziani e infine forniremo alcune raccomandazioni per le politiche che si possono applicare concretamente e costituire buone pratiche.

I lavoratori anziani

Dei 25 lavoratori anziani intervistati nei 5 paesi, 14 sono uomini e 10 sono donne con un'età media di 59,4 anni. La maggior parte (9) ha conseguito un livello di istruzione secondaria, 5 hanno completato gli studi del livello terziario e 8 hanno un diploma di laurea. La maggior parte di loro lavora nella stessa azienda da più di 15 anni, mentre solo 2 hanno lo stesso impiego da meno di 5 anni. Rispetto alle dimensioni aziendali, 11 intervistati lavorano per

organizzazioni con più di 250 impiegati, mentre in 9 lavorano in aziende con meno di 50 dipendenti.

Dalle risposte dei partecipanti, abbiamo notato che la maggioranza ha espresso auto-valutazioni positive e crede che il proprio supervisore concorderebbe completamente con la loro valutazione. Inoltre, hanno valutato le proprie capacità con un punteggio abbastanza alto e, riguardo alla sicurezza sul lavoro, hanno detto di sentirsi sicuri sul proprio luogo di lavoro. In merito alla retribuzione, la maggioranza (13) considera il proprio salario nella media, e in 14 hanno ricevuto un aumento più di 3 anni fa. La grande maggioranza (22) di loro possiede una casa; tutti hanno un'auto di proprietà e in 10 un'assicurazione privata.

Riguardo alle 25 organizzazioni dove gli intervistati lavorano, 14 offrono corsi di formazione ai loro impiegati. La maggioranza dei lavoratori ha dichiarato che l'ultimo training a cui hanno partecipato è stato pagato dal proprio datore di lavoro oppure è stato gratuito. Questi corsi hanno migliorato principalmente le loro competenze tecniche (Tavola 1). Il 71% di coloro che hanno risposto positivamente rispetto alle possibilità di formazione all'interno della propria organizzazione lavorano in aziende con più di 100 dipendenti. D'altra parte, tra i partecipanti impiegati in organizzazioni con meno di 100 persone, solo il 36% ha detto di aver ricevuto opportunità di formazione. Sebbene la nostra analisi, pur di tipo statistico, non abbia rivelato dati statisticamente rilevanti (probabilmente a causa delle dimensioni del campione intervistato) possiamo comunque desumere che le organizzazioni con più dipendenti tendono ad offrire più spesso opportunità di formazione ai propri lavoratori in confronto alle organizzazioni più piccole. Questo dato conferma altri studi: in generale ci sono minori opportunità formative nelle piccole e medie imprese (Cedefop, 2015).

| Coperti da | Risposte | Percentuale |
|-------------------|-----------------|--------------------|
| Datore di lavoro | 17 | 68,0% |
| Lavoratore | 3 | 12,0% |
| Borsa di studio | 0 | 0,0% |
| Gratuiti | 5 | 20,0% |
| Totale | 25 | 100,0% |



Grafico 1: Le opportunità formative e le dimensioni delle organizzazioni



In merito al tema delle discriminazioni, solo una piccola percentuale di partecipanti (12%) ha dichiarato di aver sperimentato personalmente o di aver assistito ad episodi di discriminazione in ambito lavorativo a causa dell'età. Possiamo quindi desumere che le discriminazioni in base all'età non siano una delle maggiori priorità rispetto al tema dell'occupazione dei lavoratori anziani, tuttavia ci sono limiti alla nostra metodologia e non possiamo generalizzare: innanzitutto perché il campione intervistato è piccolo (solo 5 in ogni paese e 25 in totale) e, in secondo luogo, perché la maggior parte dei partecipanti ha un livello d'istruzione relativamente alto, e quindi non possono essere considerati nella media rispetto ai lavoratori anziani in Europa.

I responsabili delle Risorse Umane

Il campione totale dei responsabili delle risorse umane è composto da 20 persone. L'età media è di 43,8 anni, 11 sono donne e 8 uomini. E' interessante notare che all'interno del nostro campione la componente femminile è in maggioranza. La maggior parte di loro ha conseguito una laurea magistrale, 5 una laurea triennale, 2 un dottorato e in 3 hanno un livello d'istruzione secondario o terziario. La vasta maggioranza lavora nella stessa azienda da più di 5 anni, mentre solo in 4 lavorano nello stesso luogo di lavoro da un periodo inferiore. Le dimensioni dell'organizzazione variano da più di 250 dipendenti (per 6 intervistati), a meno di 50 impiegati (per altri 6 intervistati). I restanti 8 lavorano in aziende di dimensioni intermedie.

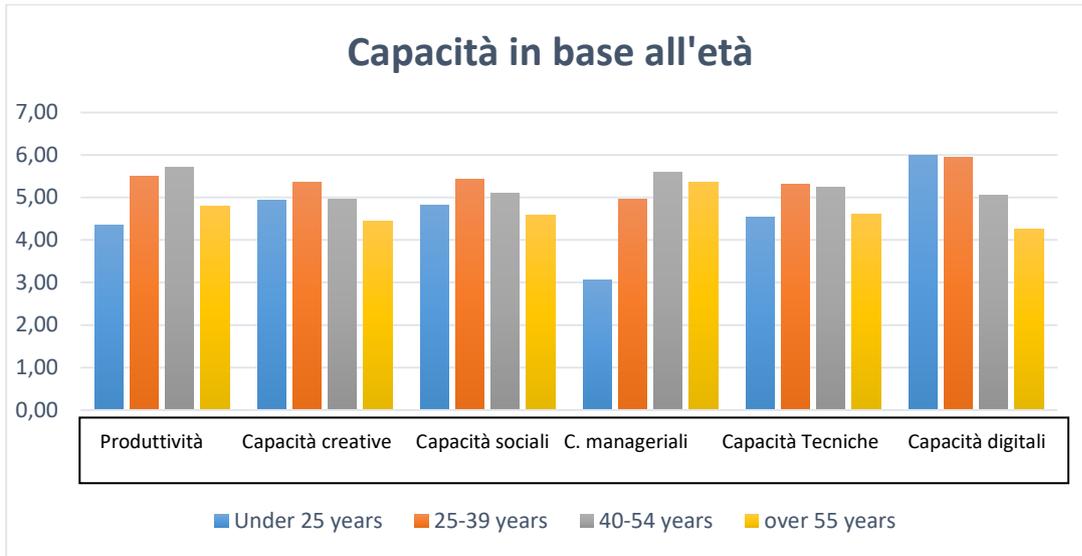
La maggior parte dei responsabili delle risorse umane intervistati (9) considera "anziana" una persona con più di 60 anni, mentre 3 manager hanno identificato nei 55 anni l'età di base, in 4 i 50 anni e sono 1 i 45 anni (Grafico 2). Questi dati sono importanti per la nostra ricerca, per comprendere che i 55 anni non sono necessariamente considerati l'età iniziale per essere ritenuti "anziani".

Grafico 2: La percezione dell'età per definire un lavoratore "anziano" secondo i responsabili delle Risorse Umane



In merito alla comparazione tra generazioni differenti, abbiamo chiesto ai manager di valutare una serie di competenze rispetto a diverse categorie d'età (meno di 25 anni, 25-39, 40-54, più di 55). Nel Grafico 3 si può vedere che in una scala da 1 a 7 (dove 1 indica "povero" e 7 "eccellente"), i responsabili delle risorse umane intervistati hanno dato un punteggio più alto ai due gruppi intermedi (25-39 e 40-54 anni). Il gruppo target oggetto del progetto (55-64) è stato valutato con un punteggio abbastanza alto nella categoria delle capacità manageriali, mentre per le competenze digitali la valutazione è stata negativa. Questi risultati confermano quanto emerso dalle fonti bibliografiche: il livello di capacità manageriali dei lavoratori anziani non decresce con gli anni, in contrasto invece con la produttività in generale, la creatività e altre capacità (Skirbekk, 2004). In questo contesto, le capacità digitali sembrano essere il principale svantaggio degli over 55 come requisito lavorativo. Al contrario, il gruppo dei giovani sotto i 25 anni è valutato con il punteggio più alto rispetto a questo indicatore e con il più basso in tutte le altre categorie. Risulta quindi di estrema importanza che i lavoratori anziani rimangano aggiornati a livello tecnologico attraverso una formazione dedicata alle competenze digitali, per poter essere competitivi nel mercato del lavoro e sul posto di lavoro.

Grafico 3: Il livello delle capacità in base all'età



3.3 Barriere e risorse per i lavoratori over 55

La seconda parte delle interviste con entrambi i gruppi target (lavoratori anziani e responsabili delle risorse umane) è stata sotto forma di domande aperte, in alcuni casi uguali per poter comparare i risultati e identificare elementi comuni e differenze. Tali domande hanno riguardato le barriere che i lavoratori anziani affrontano nel contesto lavorativo e le risorse che hanno a disposizione in quanto gruppo d'età specifico.

Una delle principali barriere che sono state identificate dai lavoratori anziani in particolar modo, ma anche dai manager delle risorse umane, è lo stato di salute. Più in dettaglio, la maggioranza degli intervistati in tutti i Paesi, ha evidenziato la condizione fisica come principale barriera alla produttività. In particolare in Italia, lo stato di salute è un tema importante per i lavoratori, soprattutto nelle occupazioni più faticose. In questo contesto, la mancanza di motivazione e la fatica sono indicate come barriere in Grecia e Cipro. Questi temi sono elementi tipici dell'ageismo e vari studi mostrano che dopo i 50 anni la produttività sembra calare (Skirbekk, 2004).

Un'altra importante barriera individuata in tutti i paesi è quella legata alle nuove tecnologie e alle competenze digitali. A Cipro, a parte i manager delle risorse umane che hanno menzionato questa competenza, i lavoratori anziani hanno dichiarato che si sentono insicuri a causa del progresso tecnologico. In Romania e in Spagna, una delle maggiori barriere per i lavoratori anziani che i manager hanno evidenziato è stato l'adattamento alle nuove tecnologie. In generale, i responsabili delle risorse umane in tutti i paesi, hanno valutato il livello di competenze digitali dei lavoratori di 55-64 anni come inferiore a quello di tutti gli altri gruppi d'età.

Riguardo alle risorse dei lavoratori anziani, in tutti i report nazionali i lavoratori hanno dato un valore abbastanza alto alle proprie capacità, e i manager hanno dichiarato che nonostante l'età abbia un effetto sulla produttività, questo aspetto non è il fattore più importante in base

al quale valutare un lavoratore. In Romania i manager delle risorse umane sono stati i più positivi nei confronti dei lavoratori anziani, considerandoli una vera risorsa per l'azienda. Valutano infatti l'esperienza, la maturità e la stabilità come elementi di grande importanza. Anche negli altri paesi, i responsabili hanno dato valore alle capacità manageriali e amministrative dei lavoratori anziani e definito di grande importanza le loro capacità di mentoring.

3.4 Raccomandazioni per le politiche a favore dei lavoratori anziani

Questo studio intende contribuire alla ricerca sull'occupazione dei lavoratori anziani sviluppando specifiche raccomandazioni per le politiche a favore dei lavoratori anziani, al fine di fornire alcune soluzioni pratiche a livello Europeo/nazionale e organizzativo. La revisione della letteratura e la ricerca sul campo nei 5 paesi europei ci ha permesso di identificare alcuni elementi comuni e politiche rilevanti che possono essere applicate nel contesto europeo. Le politiche qui proposte quale risultato di questo studio sono basate sui risultati delle interviste con i lavoratori anziani e con i responsabili delle risorse umane del campione selezionato. Quindi, l'implicazione pratica è altamente probabile, poiché sono stati raccolti i risultati di una pratica quotidiana all'interno di contesti lavorativi. Le raccomandazioni per le politiche che proponiamo sono le seguenti:

1. Modifica delle condizioni lavorative in base alle esigenze dei lavoratori

Poiché abbiamo individuato la condizione fisica come una delle principali barriere dei lavoratori anziani, nella maggior parte dei report nazionali ci sono raccomandazioni per superarla. Più in dettaglio, la prima raccomandazione del report italiano è la revisione dei "lavori usuranti" da parte del sistema di anticipo pensionistico, per permettere ai lavoratori impegnati in tali occupazioni di usufruire di maggiori benefici grazie al pensionamento e ad altri incentivi. A Cipro, si raccomanda la revisione dell'orario di lavoro, per creare un ambiente lavorativo più flessibile e sensibile alle esigenze dei lavoratori anziani, fornendo un orario flessibile o compiti meno usuranti da un punto di vista fisico. Tuttavia, ogni iniziativa per la gestione di una qualsiasi età deve essere elaborata con attenzione, al fine di evitare conflitti tra le diverse generazioni. Come si legge nel report italiano, gli incentivi fiscali per le aziende non dovrebbero essere legati solo all'età dei lavoratori ma tenere in considerazione anche altri indicatori, come il genere e le responsabilità familiari.

2. Appendimento permanente come processo obbligatorio

Un'altra delle principali barriere dei lavoratori anziani individuata all'interno della nostra ricerca è la potenziale mancanza di competenze digitali, che rientra nell'ambito dell'apprendimento. Per sopperire a tale carenza, vi è una necessità di formazione e, in generale, di un processo di apprendimento permanente per questo gruppo target. In questo contesto, tutti e 5 i report raccomandano la creazione di possibilità di formazione



sia a livello nazionale che nelle organizzazioni. Più in dettaglio, il report cipriota propone corsi personalizzati per i lavoratori over 55, mentre quello Greco consiglia corsi di formazione obbligatori e centralizzati, finanziati dalla UE, dallo Stato o dall'organizzazione, al fine di tenere aggiornati i dipendenti con i progressi tecnologici ed lavorativi. Una raccomandazione simile compare nel report rumeno, confermata anche dai risultati generali del nostro campione, suggerendo la partecipazione dei lavoratori a seminari di formazione finanziati dal dipendente stesso or gratuiti.

3. Il mentoring come procedura standard

Infine, poichè la capacità di mentoring è stata identificata quale caratteristica speciale dei lavoratori anziani in tutti i contesti nazionali, una raccomandazione potrebbe essere indirizzata verso questa direzione. Secondo la letteratura (Farr, Tesluk Klein, 1998) e l'esperienza comune, il mentoring ha un impatto positivo su due livelli. Innanzitutto, sviluppa un'ulteriore motivazione in chi lo offre (il lavoratore anziano), permettendogli di interagire con i giovani e condividere le proprie conoscenze. In secondo luogo, l'organizzazione risparmia risorse grazie a questa forma di formazione interna e non vi è la necessità di rivolgersi a formatori esterni. Seguendo questa traccia, i report rumeno e spagnolo richiedono programmi di mentoring/tutoring. Anche il report greco sottolinea l'importanza del mentoring come strumento di sviluppo sia a livello personale che organizzativo. Quindi una politica ufficiale all'interno delle organizzazioni potrebbe riguardare la selezione di lavoratori anziani per attività di mentoring e lo sviluppo di un percorso formativo interno e di interazione tra generazioni.

Bibliografia

AGE Platform Europe (2012) Active Senior Citizens for Europe: A Guide to the EU, Available at: http://www.age-platform.eu/sites/default/files/ActiveSenior_Citizens_for_Europe_-_A_Guide_to_the_EU.pdf

Cedefop (2015). *Increasing the value of age: guidance in employers' age management strategies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop research paper; No 44

EC (2017). Joint Employment Report 2018, As adopted by the EPSCO Council on 15th March 2018, *European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion*, European Union 2017

EU (2010). The European Social Fund and Older Workers, Available at: http://ec.europa.eu/employment_social/esf/docs/br_older_workers_en.pdf

European Parliament Research Service (EPRS), (2014). Older People in Europe, Available at: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2014/140811/LDM_BRI\(2014\)140811_REV1_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/bibliotheque/briefing/2014/140811/LDM_BRI(2014)140811_REV1_EN.pdf)

Eichhorst, W., Marx, P., & Wehner, C. (2017). Labor market reforms in Europe: towards more flexicure labor markets?. *Journal for Labor Market Research*, 51(1), 3.

Farr, J. L., Tesluk, P. E., & Klein, S. R. (1998). Organizational structure of the workplace and the older worker. *Impact of work on older adults*, 143-185.

Henkens, K. (2005) 'Stereotyping older workers and retirement: the managers' point of view', *Canadian Journal of Aging* 24: 353–366.

Higgs, P., Mein, G., Ferrie, J., Hyde, M., & Nazroo, J. (2003). Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants. *Ageing & Society*, 23(6), 761-778.

Kadefors, R., & Hanse, J. J. (2012). Employers' attitudes toward older workers and obstacles and opportunities for the older unemployed to reenter working life. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 2(3), 1.

Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review. *Journal of managerial psychology*, 23(4), 364-394.

Lahey, J. N. (2010). International comparison of age discrimination laws. *Research on aging*, 32(6), 679-697.

Lord, R. L. (2004). *Empirical Evaluation of Classical Behavioral Theories with Respect to the Motivation of Older Knowledge Workers: A Dissertation* (Doctoral dissertation, University of Alabama in Huntsville).

O'Dempsey D. and Beale A. (2011). Age and Employment, European Commission, Directorate-General for Justice, doi: 10.2767/16878

OECD. (2006). *Live Longer, Work Longer*. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2013). *Employment outlook*. Paris: OECD Publishing.



Skirbekk, V. (2004). Age and individual productivity: A literature survey. *Vienna yearbook of population research*, 133-153.

Sonnet, A., Olsen, H., & Manfredi, T. (2014). Towards more inclusive ageing and employment policies: the lessons from France, the Netherlands, Norway and Switzerland. *De Economist*, 162(4), 315-339.

Turrini, A., Koltay, G., Pierini, F., Goffard, C., & Kiss, A. (2015). A Decade of Labor Market Reforms in the EU: Insights from the LABREF database. *IZA Journal of Labor Policy*, 4(1), 1-33.

Walker, A. (2005). The emergence of age management in Europe. *International Journal of organizational behaviour*, 10(1), 685-697.

Zwick, T., & Göbel, C. (2013). Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers? *Labor Economics*, 22, 80–93.

Caso studio: Italia

2.3.1 Introduzione – Il contesto nazionale

L'Italia è la nona più grande potenza economia del mondo. La sua struttura economica si basa principalmente sui servizi e sull'attività manifatturiera. Il settore dei servizi rappresenta quasi i tre quarti del PIL totale e impiega circa il 65% del totale delle persone occupate del paese. All'interno di questo settore, quelli che contribuiscono maggiormente sono i settori all'ingrosso, la vendita al dettaglio e i trasporti. L'industria conta per un quarto della produzione totale italiana e impiega circa il 30% della forza lavoro totale. Il settore manifatturiero del Paese è specializzato in prodotti di alta qualità ed è principalmente gestita da piccole e medie imprese (Economia Italiana Outlook, 2018). Secondo l'Istat (Istituto Nazionale Italiano di statistica), i principali partner commerciali dell'Italia sono Germania e Francia, che rappresentano circa il 12,6% e l'11,1% delle esportazioni totali dell'Italia. Le principali esportazioni del paese sono macchinari e attrezzature meccaniche (24% delle esportazioni totali) come veicoli a motore e auto di lusso (7,2%). Altre importanti esportazioni includono l'abbigliamento (11%), apparecchiature elettroniche (5,6%) e prodotti farmaceutici (4,6%). Le principali importazioni dell'Italia sono i carburanti (il 17% delle importazioni totali), i macchinari (14,2%), le materie prime (10%) e il cibo (7%). Gli ostacoli alla concorrenza restano significativi e il contesto imprenditoriale rimane difficile nei servizi professionali, nei servizi pubblici locali, nelle concessioni e nel settore dei trasporti. Nonostante i progressi compiuti negli ultimi anni, le condizioni per fare business rimangono difficili, per le inefficienze del settore pubblico, per il lento sistema di giustizia civile e per la corruzione (Relazione Italia della Commissione Europea 2017). L'alto tasso di evasione fiscale mette in difficoltà anche la concorrenza leale tra le aziende (OCSE Economic Survey, 2017).

Sistema educativo

Il sistema educativo italiano è organizzato secondo i principi della sussidiarietà e della scuola, autonoma in relazione alle attività didattiche, organizzative e di ricerca. Lo stato e le regioni condividono la competenza legislativa. La performance scolastica è al di sopra della media europea nel nord e significativamente peggiore nel sud Italia. Per quanto riguarda l'istruzione di alto livello, il sistema è in generale sottofinanziato. Pur essendo vicino all'obiettivo nazionale Europeo 2020 (26-27%), il tasso di istruzione terziaria rimane il più basso nell'UE, al 25,3% nel 2015 per i giovani tra i 30 e 34 anni. Infine, l'apprendimento degli adulti non è sufficientemente sviluppato, il che può incidere negativamente sui risultati del mercato del lavoro delle persone poco qualificate (European Commission Country Report Italy, 2017).

Sistema sanitario

L'assistenza sanitaria è fornita a tutti i cittadini e residenti da un sistema misto pubblico-privato. La parte pubblica è il servizio sanitario nazionale, il Servizio Sanitario Nazionale (SSN), che è organizzato dal Ministero della Salute ed è amministrato su base regionale. I medici di famiglia sono interamente pagati dal SSN, mentre le visite di medici specialisti o test diagnostici sono forniti da ospedali pubblici, privati

convenzionati o servizi privati. Gli indicatori dei risultati sanitari, come l'aspettativa di vita e gli anni di vita in buona salute, rimangono al di sopra della media UE. Anche il sistema

sanitario italiano appare economicamente conveniente: la spesa sanitaria pubblica, sebbene in aumento, è pari alla media europea. Sfortunatamente, le disparità interregionali nell'accesso all'assistenza persistono e sembrano aumentare (relazione della Commissione europea, Italia, 2017).

Questione demografica

L'Italia è caratterizzata da una popolazione che invecchia rapidamente (relazione annuale ISTAT 2017). L'età media dei residenti è di 44,9 anni, due decimi in più rispetto al 2015. Gli individui, chi hanno età superiore ai 65 anni rappresentano il 22,3% della popolazione totale. Mentre l'aspettativa di vita media continua ad aumentare (80,6 anni per gli uomini e 85,1 anni per le donne), il tasso di natalità continua a diminuire.

Nel 2016, l'Italia ha registrato il tasso di natalità più basso della sua storia: 474000 nuovi bambini. Il tasso di popolazione rimane stabile a causa del tasso di immigrazione: al momento, gli stranieri che vivono in Italia sono 5.290.000 (8,3% della popolazione).

2.3.2 Il mercato del lavoro, i tassi di occupazione e la fascia di età 55-64

Uno dei più grandi problemi del governo italiano è l'alto tasso di disoccupazione. Le recenti riforme hanno contribuito a creare 3,2 milioni di nuovi contratti a tempo indeterminato e a stimolare l'occupazione totale del 2% dall'inizio del 2015 (Rapporto della Commissione europea per l'Italia, 2017). Secondo l'ISTAT, le condizioni del mercato del lavoro sono migliorate dal 2014, con l'occupazione in crescita dello 0,8% nel 2015 e l'1,2% nel 2016, grazie alle riforme del mercato del lavoro, all'abolizione delle tasse regionali sull'occupazione permanente e agli incentivi fiscali temporanei per le assunzioni permanenti di nuovi dipendenti. Anche la partecipazione al mercato del lavoro sta aumentando. Tuttavia, la disoccupazione a lungo termine è quella giovanile rimangono elevate (rispettivamente il 6,7% e il 38% nel 2016). Anche la percentuale dei lavoratori anziani nel mercato del lavoro è bassa. Infine, la partecipazione delle donne al mercato del lavoro rimane ampiamente sottoutilizzata: il tasso di occupazione femminile è uno dei più bassi dell'UE. Ciò è anche dovuto alla difficoltà di accedere a servizi di assistenza a prezzi accessibili (per bambini e anziani), soprattutto nelle regioni più povere del paese. I servizi per l'impiego restano deboli, con ampie disparità regionali e sono necessari maggiori sforzi per adeguarli alle esigenze dei disoccupati.



Tabella 1: Tasso di occupazione per classi di età, Italia 2007 – 2016

| Gruppo d'età | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 15-24 | 24.5 | 24.2 | 21.5 | 20.2 | 19.2 | 18.5 | 16.3 | 15.6 | 15.6 | 16.6 |
| 25-34 | 69.6 | 69.5 | 66.9 | 64.8 | 64.8 | 63.4 | 59.7 | 59.0 | 59.3 | 60 |
| 35-44 | 76.6 | 76.5 | 75.1 | 74.7 | 74.6 | 73.7 | 72.4 | 71.7 | 72 | 72.6 |
| 45-54 | 72.7 | 73.0 | 71.9 | 71.8 | 72.0 | 71.9 | 70.8 | 70.2 | 70.5 | 71.3 |
| 55-64 | 33.7 | 34.3 | 35.6 | 36.5 | 37.8 | 40.3 | 42.7 | 46.2 | 48.2 | 50.3 |
| 65-74 | 5.4 | 5.5 | 5.3 | 5.2 | 5.4 | 5.8 | 6.0 | 6.2 | 6.5 | 6.7 |
| Totale | 47.1 | 47.2 | 46.2 | 45.5 | 45.6 | 45.6 | 44.6 | 44.8 | 45.3 | 46.2 |

Fonte: Eurostat

L'occupazione totale è diminuita dal 2007 al 2014, soprattutto per i lavoratori più giovani, ma è in aumento per tutte le fasce d'età. Grazie alle recenti riforme del sistema pensionistico, sta aumentando anche la partecipazione dei lavoratori anziani, ma la percentuale di lavoratori di età superiore ai 50 anni nel mercato del lavoro rimane bassa. Il tasso di occupazione delle persone tra 45 e 54 anni è 20 punti in più rispetto al tasso di occupazione dei lavoratori 55+.

Tabella 2: Tasso di disoccupazione per classi di età, Italia 2007 – 2016

| Gruppo d'età | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 15-24 | 20.4 | 21.2 | 25.3 | 27.9 | 29.2 | 35.3 | 40.0 | 40.7 | 40.3 | 37.8 |
| 25-34 | 8.6 | 9.2 | 10.9 | 12.3 | 12 | 15.2 | 18.2 | 19.1 | 18.2 | 18 |
| 35-44 | 4.6 | 5.4 | 6.2 | 6.5 | 6.6 | 8.6 | 9.8 | 10.6 | 9.8 | 10 |
| 45-54 | 3.0 | 3.8 | 4.4 | 4.9 | 4.9 | 6.6 | 7.9 | 8.4 | 7.9 | 7.8 |
| 55-64 | 2.4 | 3.1 | 3.4 | 3.6 | 3.8 | 5.3 | 5.7 | 5.5 | 5.5 | 5.7 |
| 65-74 | 0.8 | 1.9 | 1.2 | 1.4 | 1.2 | 2.1 | 2.0 | 1.5 | 2.1 | 2.2 |
| Totale | 6.6 | 7.4 | 8.6 | 9.4 | 9.6 | 12.2 | 13.9 | 14.3 | 14.0 | 13.6 |

Fonte: Eurostat

La tabella mostra un'enorme differenza di disoccupazione tra le diverse fasce d'età, in particolare tra i lavoratori più giovani e quelli più anziani. Il picco di disoccupazione è stato raggiunto nel 2014, con una media del 14,3%. La tabella mostra anche come la disoccupazione giovanile è il problema più grande: il tasso di disoccupazione delle generazioni più giovani è raddoppiato in 10 anni.



Tabella 3: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione, Italia 2007-2016

| Livello d'istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 65,6 | 66,1 | 66,4 | 65,9 | 63,8 | 65,5 | 64,6 | 64,7 | 67,8 | 67,6 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 80,9 | 76,4 | 76,5 | 73,5 | 70 | 73,3 | 70,9 | 74,1 | 74,1 | 73,9 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 56,2 | 58,9 | 59,6 | 60,4 | 59,5 | 61,1 | 60,6 | 59,4 | 63,6 | 63,5 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 61,2 | 52,9 | 56,4 | 57,9 | 59,6 | 61,4 | 63,4 | 61,7 | 62,7 | 65 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 88,1 | 84,7 | 82,4 | 66,4 | 67,8 | 66,5 | 69,5 | 70,8 | 67,1 | 69,2 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 54,6 | 44,8 | 52,7 | 51 | 53,5 | 57,5 | 59,3 | 56,6 | 58,9 | 61,4 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 65,6 | 65,4 | 70 | 69,4 | 64,8 | 67,3 | 64,4 | 63,5 | 69,1 | 66,9 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 77,7 | 72,1 | 81,4 | 76 | 67,9 | 77,2 | 69 | 71,1 | 73,4 | 73,2 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 56,9 | 60 | 62,5 | 64,4 | 62 | 61,8 | 60,9 | 58,6 | 65,7 | 62,8 |
| Istruzione universitaria | Totale | 69,5 | 80,1 | 73,3 | 70,3 | 67,7 | 68,4 | 67,5 | 74,1 | 74,2 | 76,4 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 92,7 | 90,4 | 84 | 76,5 | 77,2 | 73,9 | 81 | 91,2 | 91 | 87,5 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 54,9 | 74,2 | 64,6 | 68,3 | 62,6 | 65,8 | 61,5 | 66,7 | 64,8 | 70,9 |

Fonte: Eurostat

La tabella mostra un aumento regolare della partecipazione delle donne al mercato del lavoro, indipendentemente dal loro livello di istruzione. Tuttavia, la differenza significativa tra il tasso di occupazione di donne e uomini rimane una grande sfida per il paese. Un'altra osservazione è che investire nell'istruzione è una garanzia maggiore per gli uomini che per le donne per ottenere un lavoro.



Tabella 4: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione nella fascia di età 25-54, Italia 2007-2016

| Livello d'istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|------|------|------|------|------|------|------|---------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 75.2 | 75.1 | 73.7 | 73.0 | 71.8 | 71.1 | 68.6 | 67.7 | 68.1 | 68.4 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 92.6 | 91.1 | 86.9 | 86.2 | 83.8 | 81.9 | 78.8 | 77.5 | 78.7 | 79.4 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 63.6 | 63.9 | 64.3 | 63.1 | 63.4 | 64.1 | 61.7 | 61.1 | 60.9 | 61.1 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 69.5 | 69.0 | 69.6 | 68.4 | 67.2 | 68.0 | 64.9 | 63.5(b) | 62.6 | 63.5 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | 88.1 | 84.7 | 82.4 | 83.5 | 80.4 | 78.1 | 72.9 | 72.5(b) | 72.5 | 73.8 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 57.4 | 56.3 | 59.8 | 55.3 | 56.2 | 60.2 | 58.2 | 56.5(b) | 54.6 | 55.4 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 77.6 | 76.2 | 74.3 | 74.6 | 73.6 | 71.7 | 69.2 | 68.8(b) | 69.9 | 70.1 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 94.2 | 93.3 | 88.5 | 87.2 | 85.3 | 83.5 | 80.8 | 78.1(b) | 80.4 | 81.8 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 64.6 | 63.1 | 63.9 | 64.8 | 65.0 | 63.6 | 61.2 | 62.0(b) | 62.1 | 62.2 |
| Istruzione universitaria | Totale | 74.5 | 80.6 | 79.3 | 74.9 | 73.4 | 75.8 | 75.3 | 72.7(b) | 72.9 | 73.9 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 92.7 | 93.8 | 89.1 | 88.5 | 85.1 | 83.5 | 91.1 | 92.2(b) | 89.7 | 88.5 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 67.4 | 75.9 | 74.0 | 69.4 | 69.3 | 73.1 | 70.1 | 65.9(b) | 67.3 | 68.8 |

Fonte: Eurostat

La tabella mostra che le persone con un'istruzione terziaria hanno affrontato meglio la crisi economica. Tuttavia, per le donne, il livello di istruzione superiore non è un sinonimo di maggiori opportunità di entrare e / o rimanere nel mercato del lavoro. Se l'88,5% dei maschi con un'istruzione terziaria sono impiegati, solo il 68,8% delle donne con lo stesso livello di istruzione viene impiegato. Anche per le persone con livelli di istruzione inferiori, possiamo notare differenze simili tra il tasso di occupazione di uomini e donne. Questo può essere collegato alla mancanza di servizi di welfare che aiutano i lavoratori con responsabilità di cura, principalmente donne, a combinare responsabilità personali e professionali. La tabella 5 mostra come è aumentata la percentuale di occupazione di questa fascia di età, anche a causa delle riforme del sistema pensionistico. Ciò che colpisce è l'aumento costante e importante delle donne anziane nella partecipazione al mercato del lavoro. Il tasso di occupazione delle donne è persino superiore al tasso di occupazione maschile per le persone con bassi livelli di istruzione. Dato questo aumento, la differenza tra il tasso di occupazione di uomini e donne di questa fascia di età non è così marcata, specialmente negli ultimi anni.



Tabella 5: Tasso di occupazione per genere e livello di istruzione nella fascia di età 55-64, Italia 2007-2016

| Livello d'istruzione | Genere/Anno | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---|----------------|---------|---------|---------|------|------|------|------|---------|------|------|
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Totale | 56.0 | 57.1 | 59.1 | 58.8 | 55.8 | 60.0 | 60.6 | 61.8(b) | 67.5 | 66.8 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Maschi | 69.3 | 61.8 | 66.1 | 60.8 | 56.3 | 64.8 | 63.1 | 70.7(b) | 69.5 | 68.4 |
| Tutti i livelli ISCED 2011 | Femmine | 48.8 | 54.0 | 55.0 | 57.8 | 55.6 | 58.1 | 59.6 | 57.8(b) | 66.4 | 65.9 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Totale | 52.9 | 36.9 | 43.2 | 47.4 | 52.0 | 54.8 | 61.9 | 59.9(b) | 62.8 | 66.5 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Maschi | (u) | (u) | (u) | 49.3 | 55.3 | 55.0 | 66.2 | 69.2(b) | 61.8 | 64.7 |
| Scuola primaria e scuola secondaria inferiore | Femmine | 51.8 | 33.4(u) | 45.7 | 46.7 | 50.8 | 54.8 | 60.5 | 56.7(b) | 63.3 | 67.4 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Totale | 53.7 | 54.7 | 65.8 | 64.3 | 56.1 | 62.9 | 59.7 | 58.2(b) | 68.4 | 63.8 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Maschi | 61.2 | 50.9 | 74.3 | 64.9 | 50.5 | 70.9 | 57.3 | 64.2(b) | 66.5 | 64.7 |
| Scuola secondaria superiore e post-secondaria, istruzione non universitaria | Femmine | 49.2 | 56.9 | 61.2 | 64.0 | 59.0 | 60.1 | 60.6 | 55.2(b) | 69.4 | 63.4 |
| Istruzione universitaria | Totale | 64.6 | 79.6 | 67.3 | 65.8 | 62.0 | 61.0 | 59.8 | 75.6(b) | 75.6 | 79.0 |
| Istruzione universitaria | Maschi | 92.8 | 87.0 | 78.9 | 64.5 | 69.3 | 64.4 | 71.0 | 90,3(b) | 92.3 | 86.6 |
| Istruzione universitaria | Femmine | 42.4(u) | 72.5 | 55.2(u) | 67.3 | 56.0 | 58.6 | 52.9 | 67.5(b) | 62.4 | 73.0 |

Fonte: Eurostat

Tabella 6: Tasso di occupazione per settore

| | Agricoltura | Costruzione | Industria | Manifattura | Servizi |
|---------------------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-----------|
| Italia (2013-2017) | 3 | 5 | 21 | 15 | 56 |

Source: <https://data.oecd.org/emp/employment-by-activity.htm>

Il settore dei servizi occupa circa il 56% del totale degli occupati del paese. L'industria (compresa la costruzione) rappresenta un quarto dell'occupazione totale dell'Italia. Un altro settore importante è la produzione, con il 15% della forza lavoro totale italiana impiegata.

2.3.3 Quadro legislativo, politiche e buone pratiche

In Italia, le pensioni dei lavoratori sono pagate dall'Istituto nazionale di previdenza sociale (Inps). La spesa pensionistica italiana è una delle più alte dell'OCSE come quota di GD (15,4% nel 2015). Le recenti riforme pensionistiche, in particolare quella della Fornero, hanno voluto affrontare questa sfida aumentando l'età media di pensionamento da 60 a 68 anni entro il 2050. Tuttavia, un'opzione di pensionamento anticipato è in fase di sperimentazione nel 2017 e 2018 a seguito di un'intensa pressione politica. Innanzitutto, una pensione anticipata (APE) consente alle persone di ottenere un prestito da un istituto finanziario assistito da pensioni future a condizione che abbiano raggiunto i 63 anni con 20 anni di contribuzione. Il processo comprende anche la "pensione sociale anticipata" (APE sociale), un programma separato di pensionamento anticipato per alcuni gruppi vulnerabili: disoccupati di lunga durata, persone con disabilità o disabili gravi e occupazioni selezionate "impegnative" (Pensioni a Glance 2017, 2017). Data la crescente età media di pensionamento, i governi italiani e i responsabili delle politiche regionali italiane stanno adottando una serie di misure che mantengono i lavoratori nel mercato del lavoro più a lungo e/o li riallocano. In particolare, la legge italiana n. 92/2012 prevede misure ad hoc per i lavoratori più anziani (oltre 50, 2018). Ad esempio, prevede incentivi fiscali per le Aziende che hanno dipendenti over 50 che hanno perso il lavoro per oltre 12 mesi. Ciò significa che i datori di lavoro beneficiano di una riduzione delle tasse del 50% sia con contratti a tempo determinato (la riduzione dura 12 mesi in questo caso), sia con contratti a tempo indeterminato (la riduzione dura 18 mesi in questo caso). Nel 2016, il governo ha anche lanciato una nuova iniziativa per promuovere l'invecchiamento attivo che si rivolge a coloro che avranno il diritto di andare in pensione entro la fine del 2018 e decideranno di ridurre il loro orario di lavoro (legge 208/2015). Oltre alle iniziative nazionali, molte regioni italiane hanno anche introdotto politiche specifiche per sostenere i lavoratori più anziani, in particolare le misure di formazione e riqualificazione. Queste iniziative sono concentrate principalmente nel centro e nel nord del paese. Secondo ISFOL (Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori), esiste una vasta gamma di attività: sostenere i lavoratori over 50 licenziati estendendo le disposizioni di assistenza sociale con deroghe, finanziare l'occupazione con incentivi alla formazione, sostenere misure progettate per il reinserimento lavorativo attraverso la formazione professionale come mezzo di crescita umana o attraverso sgravi fiscali per le imprese che riutilizzano i lavoratori più anziani (oltre il 50, 2018). Tuttavia, queste misure sembrano insufficienti per aumentare significativamente la bassa partecipazione dei lavoratori anziani nel mercato del lavoro (vedere le tabelle precedenti). Le agenzie di occupazione sono uno degli strumenti utilizzati per sostenere i lavoratori più anziani. In particolare, le agenzie di collocamento (agenzie di lavoro che soddisfano la domanda e l'offerta e offrono consulenza e formazione) forniscono servizi di collocamento specifici destinati a disoccupati di lungo periodo. Attraverso il Fondo sociale europeo, le organizzazioni dei datori di lavoro e le istituzioni locali sono anche riuscite a finanziare una vasta gamma di iniziative locali focalizzate principalmente sul collocamento, la formazione e il sostegno all'autoimprenditorialità (oltre il 50, 2018). La mancanza di investimenti nell'apprendimento degli adulti è un altro grande problema. Al fine di aumentare le competenze dei lavoratori anziani, ISFOL sta portando avanti il progetto "Implementazione dell'agenda europea per l'apprendimento degli adulti". Il piano nazionale Industria 4.0 aumenta anche gli incentivi pubblici per dipendenti e dirigenti che partecipano alle attività di formazione legate alla digitalizzazione. Attraverso il Fondo sociale europeo, le autorità regionali finanziano anche la maggior parte dei progetti innovativi a sostegno dell'apprendimento permanente dei lavoratori anziani (oltre il 50, 2018). In termini di



buone pratiche, l'INAPP (Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche) ha condotto un'analisi delle iniziative che le società private stanno portando avanti per affrontare la questione dell'invecchiamento della forza lavoro. Lo studio si concentra su diversi aspetti, come il reclutamento dei lavoratori, l'apprendimento permanente, la promozione della salute, i problemi di gestione della carriera (oltre 50, 2018).

2.3.4 Interviste con i Manager delle Risorse Umane e i lavoratori più anziani

Anziani e non Solo ha intervistato quattro Manager delle Risorse Umane/ direttori di settori privati per analizzare la loro percezione riguardo ai sostegni di cui hanno bisogno i lavoratori più anziani e le misure prese dalle organizzazioni per facilitare la loro integrazione nel mondo del lavoro, come incentivi e politiche necessarie per favorire l'impatto dei lavoratori più anziani nell'ambiente di lavoro. Anziani e Non Solo ha anche intervistato cinque lavoratori di 55 anni con il proposito di individuare le barriere che loro percepiscono nella loro occupabilità e le strategie che loro pensano siano necessarie per poter migliorare l'occupabilità, avere maggiori stimoli e più potere nell'ambiente di lavoro.

Secondo i dati raccolti attraverso le interviste:

* C'è una mancanza di consulenza e di programmi educativi volti a promuovere l'integrazione sociale e la legittimazione dei lavoratori più anziani. I Manager delle Risorse Umane intervistati non hanno ricevuto una formazione su come far fronte all'invecchiamento della forza lavoro. Le preoccupazioni dei lavoratori più anziani sono spesso affrontate caso per caso senza una strategia universale sulla gestione dell'età. I lavoratori non ricevono inoltre incentivi peculiari per migliorare le loro abilità durante la loro carriera. I corsi di formazione vengono erogati quando ci sono necessità specifiche o quando questo è previsto dalla legge. Poche iniziative sono ancora prese per favorire l'apprendimento intergenerazionale e per le attività di mentoring nelle aziende.

* L'anzianismo nell'ambiente lavorativo non è percepito dai dipendenti anziani intervistati. Solo la minoranza dei Manager delle Risorse Umane intervistati dichiara di dare importanza all'età in fase di assunzione. Tuttavia, la discriminazione può verificarsi a causa degli incentivi fiscali per assumere giovani che inoltre accettano con più facilità condizioni contrattuali sfavorevoli (contratti brevi con benefici di previdenza sociale più bassi). Anche se l'occupazione giovanile è una grande sfida, fornire incentivi in base all'età può creare tensioni tra le diverse generazioni.

* Sia i datori di lavoro che i dipendenti hanno menzionato la possibilità di creare accordi bilaterali informali/formali tra i Manager delle Risorse Umane e i lavoratori quando ci sono delle difficoltà per i dipendenti di combinare doveri privati e professionali. Mentre parliamo di come far combinare lavoro e vita privata, sia i Manager che i datori di lavoro fanno riferimento alla legge 104/1992 che è la principale struttura che garantisce alle persone con disabilità e ai loro familiari specifici diritti. Tuttavia, la legge 104/1992 e questi accordi informali/formali non sembrano essere sufficienti per far fronte al numero di lavoratori che tuttora lasciano il mercato del lavoro a causa delle difficoltà di conciliare lavoro e vita privata.

* C'è una mancanza di esempi di come le aziende stanno adattando i loro ambienti di lavoro all'invecchiamento della popolazione. C'è una mancanza di competenza e di



consapevolezza su come un ambiente di lavoro più sensibile alla questione dell'età possa consentire alle persone di lavorare più a lungo.

* Un ambiente di apprendimento è considerato in maniera positiva dai Manager delle Risorse Umane ma i quadri di apprendimento sono spesso abbastanza informali e ad-hoc. In molti casi, la mancanza di regolari valutazioni da parte dello staff rende difficile valutare i bisogni e le abilità mancanti dei lavoratori. Tuttavia una buona messa in pratica è stata presentata da una cooperativa di servizi di assistenza dove gli impiegati stanno partecipando a regolari riunioni del personale dove vengono trattati temi specifici e importanti per la squadra. Un altro buon esempio è stato presentato dalle scuole che stanno fornendo ai loro impiegati dei bonus annuali per acquistare prodotti culturali e servizi.

Le interviste sono inoltre state utili per identificare le barriere e i vantaggi che i lavoratori più anziani e i Manager che li seguono percepiscono. Secondo i Manager delle Risorse Umane i principali ostacoli per i lavoratori anziani sono legati a:

- * Problemi fisici e a volte mentali
- * Difficoltà nell'adeguarsi ai cambiamenti, in particolar modo per coloro che entrano in un'azienda dopo una lunga esperienza in un'altra azienda
- * La riluttanza per alcuni anziani per la nuova tecnologia (a volte solo all'inizio)

Con l'aumento del ruolo giocato dai nuovi modi di commercio, ad esempio l'e-commerce, e di comunicazione, come per esempio attraverso i social media, le relazioni al lavoro sono cambiate molto e velocemente. Questo aspetto è stato percepito da un paio di lavoratori intervistati come una barriera ulteriore per la loro partecipazione al mercato del lavoro. Hanno trovato difficile adattare il modo in cui interagiscono con colleghi, fornitori, clienti e altre parti interessate a causa del crescente ruolo dell'online a discapito del faccia a faccia. Alcuni dei lavoratori intervistati ha anche espresso il bisogno di aggiornare regolarmente le proprie abilità, in particolar modo quelle digitali e linguistiche, in modo da essere in grado di lavorare più a lungo. La mancanza di conoscenza della lingua inglese è percepita da alcuni lavoratori come una barriera per lo sviluppo della loro carriera. D'altra parte, molti Manager di Risorse Umane apprezzano le abilità, le competenze e le conoscenze che i lavoratori più anziani portano sul posto di lavoro, ma che non sempre vengono trasferite ai dipendenti più giovani.

Al fine di sfruttare al meglio le competenze degli anziani e facilitare un miglior scambio di informazioni e conoscenze tra lavoratori di diverse generazioni, le opportunità di lavorare peer-to-peer sono viste come una buona pratica dai Manager delle Risorse Umane.

Imparare da un pari può essere meno stressante che imparare da un superiore o da un insegnante. Quando le persone imparano dai colleghi, della stessa età o diversa, si sentono anche più libere di porre domande e chiedere chiarimenti.

Anche i programmi di mentoring sono sotto utilizzati come strumento per trasferire le competenze e le conoscenze dei lavoratori più anziani alle giovani generazioni. Per fare fronte all'invecchiamento della popolazione attiva, i Manager delle Risorse Umane hanno anche aggiunto che:

- > Dovrebbero essere previsti ulteriori incentivi fiscali per consentire ai lavoratori più anziani con mansioni pesanti di poter ridurre il proprio orario di lavoro;
- > C'è la necessità di analizzare meglio come i lavoratori con lavori più impegnativi potrebbero passare a occupazioni più leggere (servizi di mentoring o servizi di welfare all'interno dell'azienda);
- > I programmi di mentoring dovrebbero essere sfruttati al meglio per poter assicurare il trasferimento delle competenze tra generazioni al lavoro. Ciò aiuterebbe anche i lavoratori più anziani a sentirsi apprezzati dai loro datori di lavoro;
- > Gli impiegati dovrebbero gradualmente ridurre le loro responsabilità alla fine della loro carriera e dedicare più tempo a trasferire le loro competenze ai colleghi.

Durante l'intervista, un Manager delle Risorse Umane che lavora nel settore dei servizi di assistenza, ha anche proposto un'interessante iniziativa per la gestione dell'età che vorrebbe analizzare. Vorrebbe proporre ai lavoratori più anziani della sua cooperativa di passare da un'occupazione più impegnativa a una più leggera: occuparsi con servizi di welfare degli altri impiegati dell'azienda (ad esempio andare a fare la spesa per loro, andare in lavanderia, etc). Così facendo i giovani impiegati della cooperativa potrebbero beneficiare di benefit nei loro contratti e quelli più anziani potrebbero occuparsi di compiti fisicamente meno gravosi. I lavoratori più anziani possono inoltre essere impiegati nel fornire corsi di formazione ai giovani datori di lavoro, anche su come rimanere in salute e attivi nel posto di lavoro. Questa è una procedura che le grandi organizzazioni e aziende possono adottare più facilmente. Tuttavia, formali o informali consorzi di piccole e medie imprese possono comunque nel futuro lavorare insieme per implementare iniziative simili.

2.3.5 Conclusioni e Raccomandazioni

I Manager delle Risorse Umane e i lavoratori con più di 55 anni segnalano che gli ostacoli fisici sono la principale barriera nel poter avere una vita lavorativa più lunga. La condizione fisica è una barriera particolarmente rilevante per i lavoratori con occupazioni più faticose. La mancanza di investimenti

nello sviluppo e nell'aggiornamento delle abilità dei lavoratori lungo tutta la loro carriera è un altro problema identificato. Infine, la ricerca evidenzia che gli incentivi fiscali in base all'età possono giocare contro all'inclusione di alcune fasce d'età. Per affrontati i tre ostacoli identificati Anziani e Non Solo propone:

- > Rivedere la lista dei "lavori impegnativi" che interessano il progresso sociale (vedi paragrafo 3). Con l'innalzamento dell'età pensionabile, la lista dei lavori considerati "impegnativi" dovrebbe essere ulteriormente rivista per permettere a un crescente numero di lavoratori anziani di non andare in pensione prima a causa dello sforzo richiesto nel loro lavoro. Tuttavia, data l'altissima spesa pensionistica italiana, dovrebbero essere previste più iniziative prese o supportate dalle autorità pubbliche per esplorare quali opportunità ci siano per quei lavoratori che cambiano la loro carriera. L'esempio proposto dal fornitore dei servizi di assistenza (vedi capitolo 4) è per esempio un innovativo progetto che dovrebbe essere supportato, testato, adattato e soppesato.



> Il Fondo Sociale Europeo e altri rilevanti fondi potrebbero essere usati per incoraggiare le aziende a creare strategie di gestione dell'età più integrate che supportino l'apprendimento dei lavoratori durante tutta la loro vita lavorativa. I sistemi dovrebbero essere sviluppati per riconoscere, certificare e convalidare l'esperienza dei lavoratori per tutto il loro percorso lavorativo per incrementare le loro possibilità di restare "occupati" nel mercato del lavoro.

Dovrebbero essere create anche sinergie tra il programma "Alternanza Scuola Lavoro" (Alternanza Scuola Lavoro, 2018), che consente allo studente di acquisire esperienza pratica in aziende/organizzazioni, e programmi di mentorship in aziende/organizzazioni. I lavoratori più anziani possono diventare i tutor dei giovani studenti, trasferendo dunque le abilità della vecchia generazione a quella nuova. Potrebbe anche essere un'opzione per consentire ai lavoratori con lavori più impegnativi di rimanere più a lungo nel mercato del lavoro dedicando gli ultimi anni di lavoro a un compito fisicamente meno impegnativo.

> Gli incentivi fiscali per l'assunzione di disoccupati non dovrebbero essere legati solo all'età, al fine di evitare discriminazioni di età e conflitti tra generazioni. Per fare in modo di mantenere i lavoratori più a lungo nel mercato del lavoro, dovrebbero essere forniti migliori incentivi fiscali alle società che aiutano i propri dipendenti a coniugare esigenze personali con il loro lavoro. Questa seconda serie di incentivi avrebbe il vantaggio di aumentare il bassissimo tasso di occupazione delle donne che molto spesso riducono il loro orario di lavoro o anticipano la loro uscita dal mercato del lavoro a causa di responsabilità familiari (vedi tabella 3-5). Fornendo maggiori incentivi fiscali per aiutare i lavoratori a coniugare responsabilità familiari e lavorative, i politici italiani potrebbero anche incoraggiare più famiglie ad avere figli o più figli, contribuendo così indirettamente alla sostenibilità del sistema pensionistico italiano. Infine,

data la frammentazione degli interventi nazionali a sostegno dei lavoratori più anziani, il sito web del Ministero degli affari sociali italiano potrebbe anche essere usato come una piattaforma per raccogliere le principali politiche, i fondi e misure pertinenti. In questo modo il sito web potrebbe diventare una piattaforma per i Manager Delle Risorse Umane che desiderano sviluppare le proprie capacità in questo settore, nonché per i dipendenti più anziani che desiderano conoscere meglio le opportunità nel mercato del lavoro.

Bibliografia:

Alternanza Scuola Lavoro (2018, Febbraio) Estratto da:

<http://www.istruzione.it/alternanza/>

European Commission Country Report Italy (2017, Febbraio 22) Estratto da:

https://ec.europa.eu/info/files/2017-european-semester-country-report-italy_it

ISTAT Annual Report 2017 (2017, Maggio 17) Estratto da:

<https://www.istat.it/it/files/2017/05/RapportoAnnuale2017.pdf>

Italian law n. 92/2012 (2012, Luglio 18) Estratto da:

<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2012/07/03/012G0115/sg>

Italian law 104/1992 (1992, Febbraio 5) Estratto da:

<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/1992/02/17/092G0108/sg>

Italian law n. 208/2015 (2015, Dicembre 28) Estratto da:

<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2015/12/30/15G00222/sg>

Italy Economic Outlook (2018, Febbraio 25) Estratto da:

<https://www.focuseconomics.com/countries/italy>

National Plan Industry 4.0 (2018, March 1) Estratto da:

<http://www.sviluppoeconomico.gov.it/index.php/it/industria> BeOLD – E-Book –
Transnational Report: Generations @ work – Barriers and resources of different
generations at

work

OECD Economic Survey (2017, Febbraio) Estratto da: [www.oecd.org/eco/surveys/italy-](http://www.oecd.org/eco/surveys/italy-2017-OECD-economic-survey-overview.pdf)

[2017-OECD-economic-survey-overview.pdf](http://www.oecd.org/eco/surveys/italy-2017-OECD-economic-survey-overview.pdf)

Over 50 (2018, Febbraio) Estratto da:

<https://www.cliclavoro.gov.it/Cittadini/over50/Pagine/Legge-92-2012.aspx>.

Pensions at a Glance 2017 (2017, Dicembre 5) Estratto da

<https://www.oecd.org/italy/PAG2017-ITA.pdf>

