



Age management: **responsabilità e opportunità per il benessere e la salute dei lavoratori**

a cura di Ilaria Carlino

L' Italia, è il Paese europeo con la quota maggiore di popolazione over 65 (22,8% nel 2019), e nel quale l'età media degli abitanti è di circa 46,7 anni (Eurostat, 2019), con un conseguente aumento dell'età media dei lavoratori e delle lavoratrici. La speranza di vita alla nascita è tra le più elevate al mondo, anche se la fase più avanzata dell'età anziana troppo spesso non è caratterizzata da buona salute. L'Indice di Invecchiamento Attivo (Active ageing index) elaborato dall'Istat insieme ad altri istituti di ricerca ed organismi pubblici sovranazionali per valutare i progressi in queste politiche nelle sue diverse dimensioni, pone il nostro Paese soltanto al 17° posto su 28 nel ranking europeo - 2 punti sotto la media continentale - con una regressione tra il 2012 ed il 2018. Inoltre, nel nostro Paese, l'occupazione giovanile nel II trimestre del 2020 è scesa sotto il 40% e nel 2019 e l'incidenza dei giovani di 15-29 anni non occupati e non in formazione è diminuita di 1,2 punti rispetto al 2018 raggiungendo

il 22,2% (2 milioni di giovani). La quota di NEET è la più elevata tra i Paesi UE (Istat, 2020).

Tutti questi elementi evidenziano la necessità per le istituzioni e per le Parti Sociali di assumere un impegno comune per promuovere l'Invecchiamento Attivo e un approccio intergenerazionale nei luoghi di lavoro, attraverso politiche che garantiscano opportunità di salute, partecipazione, sicurezza sociale e sviluppo di competenze, al fine di consentire ai lavoratori di tutte le età di svolgere la propria professione in buone condizioni fino all'età pensionabile, migliorare la loro qualità di vita e rafforzarne le potenzialità per l'intera società.

I processi demografici in corso in Europa, in particolare il significativo calo della natalità registrato a partire dalla metà degli anni '80 del secolo scorso e l'aumento dell'aspettativa di vita, hanno contribuito ad incrementare la quota di persone anziane nella società europea. Insieme alle politiche di prepensionamento promosse dagli anni '70 fino agli anni '90, questi processi hanno portato ad uno squilibrio crescente tra la popolazione attiva ed i pensionati, incidendo pesantemente sui sistemi di previdenza sociale che necessitano



di sempre maggiori risorse per l'erogazione delle pensioni.

Dalle previsioni risulta che le tendenze demografiche osservate hanno un carattere duraturo. Si rende, pertanto, necessario promuovere azioni volte a prolungare la vita lavorativa mantenendo le capacità dei lavoratori di svolgere le attività necessarie.

In risposta ai problemi relativi alla disponibilità dell'offerta di lavoro in Europa, è nato il concetto di "age management", finalizzato a consentire ai lavoratori di svolgere le loro attività in sicurezza e salute fino all'età pensionabile ed anche in seguito. Si tratta dell'attuazione di svariate iniziative volte alla gestione più razionale ed efficace delle risorse umane, tenendo conto delle esigenze e delle potenzialità dei lavoratori di età diverse. L'age management non privilegia i lavoratori senior, ma si rivolge a tutte le persone attive dal punto di vista lavorativo.

L'adozione dell'age management nelle aziende costituisce una sfida per l'intera Unione europea. Per garantire l'efficacia degli interventi in materia di gestione dell'età e per realizzarli nel rispetto dei diritti dei lavoratori e nell'interesse dei datori di lavoro, è necessario l'impegno di tutte le parti sociali.

Questo impegno ha trovato espressione nell' [Accordo Quadro Autonomo sull'invecchiamento attivo e](#)

[l'approccio intergenerazionale](#), firmato dalle Parti Sociali Europee (CES, Business Europe, Ceep e UEA PME) nel marzo 2017.

L'accordo quadro ha costituito uno stimolo per le parti sociali in Europa per promuovere iniziative a sostegno della sua attuazione.

Proprio in questo contesto, si colloca il [progetto europeo "Avvio di attività per l'attuazione dell'Accordo Quadro Autonomo sull'invecchiamento attivo e l'approccio intergenerazionale"](#), che impegna la CISL, come partner, dal marzo 2019.

Al progetto partecipano, inoltre, le seguenti organizzazioni dei lavoratori e confederazioni datoriali:

- [NSZZ "Solidarność"](#) (Polonia) – capofila del progetto;
- [Confederazione Lewiatan](#) - Konfederacja Lewiatan (Polonia), associazione datoriale;
- [LBAS](#) (Lettonia);
- [KSS](#) (Macedonia del Nord),
- [OEK](#) (Macedonia del Nord), associazione datoriale
- [ACV-CSC](#) (Belgio),
- [CSDR](#) (Romania),
- [CES - Confederazione europea dei sindacati](#),
- [FERPA - Federazione europea dei pensionati e degli anziani](#)

Contribuisce alla realizzazione del progetto, l'Istituto Centrale della Tutela del Lavoro dell'Istituto di Ricerca Nazionale polacco (CIOP-PIB).



Il Progetto, si propone di avviare una riflessione finalizzata all'attuazione dell'Accordo Quadro Autonomo Europeo, con l'obiettivo di implementare delle misure, a livello nazionale, settoriale e aziendale, che facilitino la partecipazione attiva e la permanenza sul mercato del lavoro dei lavoratori "senior" favorendo nel contempo lo scambio intergenerazionale in Polonia, Italia, Lettonia, Belgio, Nord Macedonia e Romania.

Partendo da una ricognizione del quadro normativo dei Paesi coinvolti, gli esperti dei partner di progetto hanno elaborato un catalogo di raccomandazioni e di buone pratiche di *age management*. La maggior parte di esse riguarda la promozione della salute, la formazione e la trasmissione delle conoscenze, oltre che l'adattamento dei processi e dei luoghi di lavoro alle esigenze dei lavoratori. Inoltre, è emerso che nelle aziende che hanno adattato le mansioni dei lavoratori alle loro capacità ed al loro stato di salute, è aumentata la produttività, è calato il ricambio del personale e si sono ridotte le assenze per malattia e infortuni. Le misure sono state adottate in modo coerente e sistematico e inserite definitivamente nel funzionamento ordinario delle aziende.

Nella seconda fase del Progetto, è stato predisposto il materiale didattico per l'apprendimento relativo agli aspetti pratici dell'*age manage-*

ment nelle aziende da utilizzare in incontri internazionali di formazione rivolti a rappresentanti delle organizzazioni sindacali e datoriali.

Punto focale del Progetto è l'attuazione nei Paesi coinvolti, di Piani di Azione per l'attuazione dell'Accordo Europeo.

In Polonia le parti sociali rappresentate nel Consiglio del Dialogo Sociale hanno firmato, l'8 giugno 2020, l'Accordo dei lavoratori e dei datori di lavoro del Consiglio del Dialogo Sociale a favore dell'invecchiamento attivo, concordando sulla necessità di adottare delle misure per l'invecchiamento attivo in Polonia.

In Italia, la CISL ha aperto un dibattito interno sui temi del Progetto che ha evidenziato, la necessità di un impegno concreto delle parti sociali, volto a:

- realizzare una [traduzione italiana ufficiale e concordata](#) dell'Accordo Quadro Europeo.
- diffondere un [approccio basato sul ciclo di vita](#) nella contrattazione di politiche relative all'invecchiamento attivo, a livello nazionale, aziendale e territoriale e nelle politiche di secondo welfare
- promuovere un'[analisi congiunta dell'evoluzione dei profili socio – demografici](#) della forza lavoro italiana



- **utilizzare risorse ad hoc**, in particolare degli ammortizzatori sociali e dei fondi bilaterali, per promuovere accordi contrattuali sull'invecchiamento attivo e la riqualificazione professionale dei lavoratori maturi
- **promuovere piattaforme digitali inclusive** volte a favorire il trasferimento delle esperienze e delle conoscenze dei lavoratori maturi
- **raccordare le politiche di active ageing** nell'ambito più generale della promozione del **life long learning**
- **promuovere campagne informative** all'interno delle parti sociali sul tema e sulle opportunità offerte dal sostegno all'invecchiamento attivo e all'approccio intergenerazionale
- **monitorare gli accordi sull'invecchiamento attivo** che verranno realizzati dalle parti sociali con un'attenzione particolare non solo alle grandi aziende, ma anche alle piccole e medie imprese, anche al fine di realizzare un catalogo condiviso di buone pratiche.
- **trasmettere i risultati** dell'impegno congiunto sull'invecchiamento attivo delle parti sociali italiane al **Comitato Europeo per il dialogo sociale**.

Gli spunti di riflessione emersi sono confluiti in una proposta di Accordo da condividere con CGIL, UIL e Confindustria.

La situazione pandemica e le sue conseguenze socio-economiche, hanno fatto emergere nuovi elementi che contribuiscono ad aggiungere complessità anche ai temi legati all'*age management*. In epoca di pandemia e di prevalenza del telelavoro/smart working, assistiamo infatti ad un'evoluzione dello stile gestionale in molte aziende. Se è vero che il telelavoro contribuisce allo sviluppo delle capacità tecniche e informatiche del personale, è altrettanto vero che l'assenza di interazioni tra le persone incide molto sui rapporti umani.

Sempre più lavoratori, anche in giovane età, vengono colpiti dalla sindrome di *burnout* e dalla depressione, uno dei maggiori problemi del nostro tempo.

Perciò, oggi più che mai, risulta cruciale promuovere modi efficaci per coinvolgere i lavoratori e rafforzare un clima positivo e di scambio nei luoghi di lavoro, pur in tempo di obbligato distanziamento sociale.