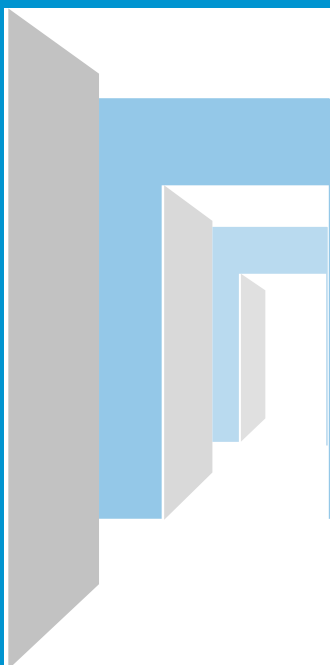


LOTTA ALLE BARRIERE BASATE SULL'ETA' NEL LAVORO

SINTESI DELLA RICERCA



FONDAZIONE EUROPEA

per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro

LOTTA ALLE BARRIERE BASATE SULL'ETA' NEL LAVORO

SINTESI DELLA RICERCA



FONDAZIONE EUROPEA
per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro



I rapporti e gli opuscoli informativi della Fondazione possono essere richiesti all'Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, L2985, Lussemburgo. Le pubblicazioni che non recano alcuna indicazione di prezzo sono gratuite e possono essere richieste direttamente alla Fondazione.

1. **Combating Age Barriers in Employment - Portfolio of Good Practice.**
Cat. No. SX-05-97-454-EN-C, ISBN 92-828-0412-7. ECU: 30,00
2. **Combating Age Barriers in Employment - European Research Report.**
Cat. No. SX-05-97-446-EN-C, ISBN 92-828-0414-3. ECU: 25,00
3. **Investing in Ageing Workers - A Framework for Analysing Good Practice in Europe.** (WP/95/33/EN)
4. **Older Workers and Labour Market Programmes and Policies in the European Union.**

La sintesi è stata elaborata per la Fondazione dal ricercatore responsabile di questi progetti, Professor Alan Walker dell'Università di Sheffield.

Una scheda bibliografica figura alla fine del volume.

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 1997

ISBN 92-828-0315-5

© Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, 1997

Per i diritti di traduzione e di riproduzione, rivolgersi al Direttore della Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro,
Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irlanda.

Printed in Ireland

Indice

	Page
Introduzione	5
1	11
Buona prassi nella gestione del fattore età	
2	19
Principi di buona prassi	
3	27
Verso una strategia integrata di gestione del fattore età	
4	31
Raccomandazioni per una buona prassi	
5	39
Conclusioni	
Bibliografia	41
Allegato 1	43
Allegato 2	45



Introduzione

Non è esagerato dire che la ricerca riassunta nel presente documento riguarda una delle tematiche più assillanti per le società europee: l'invecchiamento demografico e il suo impatto sull'occupazione e sul mercato del lavoro. Sempre più spesso avviene che i responsabili delle politiche europee, i datori di lavoro e i sindacati si trovino di fronte a un nuovo paradosso riguardante l'età e l'occupazione. Da un lato, cresce nell'Unione europea l'età media della popolazione economicamente attiva. Nei prossimi 10 anni la distribuzione per età della popolazione attiva è destinata a cambiare sensibilmente: è previsto un calo della fascia di giovani fra i 15 e i 19 anni di età e di quella fra i 20 e i 29 anni pari rispettivamente a oltre 1 milione (- 5%) e a 9 milioni di unità (- 17%), mentre la fascia fra i 50 e i 59 anni e quella fra i 60 e 64 anni aumenteranno rispettivamente di 5,5 milioni (+ 12%) e di 1 milione (Commissione europea 1996). D'altro lato, però, di fronte al costante abbassarsi dell'età della pensione e alle discriminazioni operate in base all'età all'interno del mercato del lavoro, le persone di oltre 40 anni sono considerate prossime al termine della vita lavorativa.

Questo nuovo paradosso sempre più assillante va affrontato a livello sia micro sia macroeconomico (all'interno delle organizzazioni e dai responsabili delle politiche). I governi di numerosi paesi europei, comprese Austria, Finlandia, Francia e

Germania, tendono attualmente a ritirare gli aiuti pubblici un tempo destinati ai lavoratori che intendevano andare in pensione anticipatamente e cercano nuovi modi di limitare le occasioni di prepensionamento e i relativi costi (Delsen e Reday-Mulvey 1996). Alcuni datori di lavoro stanno inoltre rivedendo le loro strategie nei confronti dei lavoratori più anziani, creando in alcuni casi addirittura una sorta di “caso aziendale” in positivo ai fini di una loro occupazione. Questo “caso” si fonda su cinque punti: redditività del capitale investito in risorse umane, prevenzione di qualsiasi carenza di personale qualificato, massimizzazione del potenziale di assunzione, risposta ai cambiamenti demografici e promozione della diversità all'interno della forza lavoro (Walker 1995). Gli stessi sindacati stanno in alcuni casi rivedendo il loro appoggio alle strategie di pensionamento anticipato.

Sempre più forte è, in sostanza, l'esigenza di combattere i limiti d'età nelle assunzioni e nella formazione per ragioni di pragmatismo, spirito commerciale, buona prassi in termini di risorse umane e nell'interesse della giustizia e dell'equità. Sono solo una minoranza, però, i datori di lavoro e le autorità pubbliche che hanno adottato azioni concrete in tal senso. Da un paese europeo all'altro, inoltre, variano le strategie nei confronti dei limiti d'età (Guillemard e Walker 1994).

■ **Contesto europeo**

La questione dei limiti d'età nel lavoro, con particolare riferimento alla discriminazione nei confronti dei lavoratori più anziani, sta acquisendo una posizione sempre più preminente nel programma di lavoro della Comunità. Al tempo della sua istituzione, nel 1990, l'Osservatorio degli anziani aveva individuato il binomio età-occupazione come uno dei quattro punti chiave che avrebbe tenuto sotto controllo costante (gli altri erano retribuzioni e qualità di vita, assistenza sanitaria e sociale e integrazione sociale) (Walker, Guillemard e Alber 1991, 1993). È per questo che l'Anno europeo dell'anziano e della solidarietà fra generazioni si è occupato anche di questa tematica, con la pubblicazione della prima vera relazione sulla discriminazione per età ai danni dei lavoratori comunitari più anziani (Drury 1993). Dall'inchiesta commissionata a Eurobarometro in occasione

dell'Anno europeo è emerso per la prima volta che la grande maggioranza dell'opinione pubblica negli allora 12 Stati membri era convinta che venissero effettuate discriminazioni ai danni dei lavoratori più anziani in assunzioni, promozioni o iniziative di formazione (Walker 1993, pag. 26). A completamento dell'Anno europeo, sia la Commissione sia il Parlamento hanno stabilito la posizione prioritaria dei lavoratori nel secondo programma d'azione per gli anziani.

A metà del 1993, la Commissione ha pubblicato il Libro bianco su **Crescita, competitività e occupazione** adottato dai capi di Stato come base per una futura azione comunitaria. Il Libro bianco stabiliva l'importante obiettivo strategico di una maggiore flessibilità nella forza lavoro e nell'occupazione per far fronte alle sfide della concorrenza mondiale. Il Libro bianco riconosceva inoltre per la prima volta a livello comunitario le implicazioni derivanti dall'invecchiamento della forza lavoro, pur senza proporre azioni specifiche per i lavoratori più anziani. Nel 1994, il Libro bianco dal titolo **Politica sociale europea: uno strumento di progresso per l'Unione**, pur non menzionando espressamente i lavoratori più anziani, si riferiva alla necessità economica che la popolazione in età avanzata offra un contributo attivo alla società. Nell'ultimo anno della presidenza Delors, la **Dichiarazione europea delle imprese contro l'esclusione sociale** evidenziava i settori in cui le aziende possono elaborare politiche atte a impedire l'esclusione e a generare una maggiore coesione sociale. Fra le iniziative possibili, vi era quella di contribuire alla coesione sociale delle aree depresse e dei gruppi marginalizzati e di promuovere l'integrazione all'interno del mercato del lavoro, inserendo fra i gruppi bersaglio i lavoratori anziani (Griffiths 1996).

In occasione del Consiglio europeo di Essen del dicembre 1994, i capi di Stato e di governo hanno ribadito che la lotta alla disoccupazione costituisce uno dei compiti principali dell'UE e l'obiettivo centrale della politica economica. Nella **dichiarazione conclusiva**, il Consiglio europeo evidenziava cinque campi d'azione fondamentali per potenziare l'occupazione, il quinto dei quali - rafforzamento delle misure a favore dei gruppi

particolarmente colpiti dalla disoccupazione - recita: "Particolare attenzione va rivolta anche alla difficile situazione delle donne disoccupate e dei lavoratori più anziani". In occasione del Consiglio europeo di Cannes del giugno 1995, è stata formulata la prima dichiarazione politica a livello comunitario sulla necessità di azioni specifiche in questo campo. La **risoluzione sull'occupazione dei lavoratori anziani** evidenzia due principi:

- la necessità di raddoppiare gli sforzi per adeguare la formazione professionale e le condizioni di lavoro alle esigenze dei lavoratori anziani;
- la necessità di adottare interventi intesi a prevenire l'esclusione sociale dei più anziani dal mercato del lavoro e di garantire loro risorse finanziarie sufficienti.

La risoluzione proponeva inoltre azioni specifiche da parte dei governi nazionali e/o delle parti sociali intese, fra l'altro, a sensibilizzare i datori di lavoro in merito alle conseguenze del licenziamento dei lavoratori anziani, incentivare il reinserimento dei disoccupati più anziani ed eliminare eventuali ostacoli legislativi nei confronti dell'impiego di lavoratori anziani; si trattava tuttavia di azioni non vincolanti per gli Stati membri. La risoluzione invitava inoltre la Commissione europea a promuovere lo scambio di informazioni e di prassi positive per quanto concerneva l'occupazione dei lavoratori anziani su tutto il territorio comunitario (per ulteriori informazioni sulle azioni comunitarie a favore dei lavoratori anziani, cfr. Drury 1995). (Proseguendo con la rassegna, il vertice dei G7 in materia sociale, tenutosi a Lille il 2 aprile 1996, invocava l'adozione di misure tali da porre fine allo spreco di risorse umane conseguente al sempre più frequente ritiro anticipato della forza lavoro dall'occupazione nelle società in fase di invecchiamento.) La priorità attribuita ai lavoratori anziani nella risoluzione del giugno 1995 non è stata poi ribadita nei successivi vertici europei, che hanno invece posto l'accento sulla disoccupazione di lunga durata e su quella giovanile.

■ Progetto contro l'applicazione dei limiti d'età

Di fronte ai mutamenti che interessano attualmente la politica dell'occupazione e alla sua nuova importanza in seno all'UE, la

Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro ha avviato nell'aprile 1994 un progetto europeo di lotta contro i limiti d'età applicati nelle procedure di assunzione e nella formazione. Il progetto prevedeva in particolare alcune iniziative a favore del mantenimento, del reinserimento e della riqualificazione dei lavoratori più anziani, con la partecipazione di sette Stati membri: Belgio, Francia, Germania, Grecia, Italia, Paesi Bassi e Regno Unito. Nell'ambito del progetto è stato inoltre raccolto materiale - di portata limitata - inerente a due dei paesi di nuova adesione, Finlandia e Svezia. Il progetto aveva i seguenti obiettivi:

- raccogliere informazioni sulle buone prassi adottate dai diversi Stati membri allo scopo di combattere l'applicazione dei limiti d'età nell'assunzione e nella formazione;
- analizzare le posizioni dalle parti sociali, con particolare riferimento alle proposte di abolire i limiti d'età;
- documentare e valutare un numero ristretto di iniziative - da condurre sul posto di lavoro come altrove e destinate ai settori pubblico e privato - allo scopo di evidenziare gli insegnamenti da trarre dall'applicazione delle buone prassi nei confronti dei lavoratori più anziani.

Ogni gruppo di ricerca ha elaborato una relazione di portata nazionale costituita da quattro elementi: riesame delle tematiche dell'invecchiamento e dell'occupazione nel paese interessato, breve trattazione delle posizioni assunte dalle parti sociali sulla base della documentazione esistente e di un workshop organizzato dal gruppo, una raccolta di circa 20 esempi di prassi positive nella gestione del fattore età e, infine, due/tre studi di casi approfonditi sulle organizzazioni partecipanti alle iniziative (per maggiori informazioni sui gruppi di ricerca, cfr. allegato 1).

La Fondazione europea pubblica attualmente tre delle relazioni elaborate. La principale, dal titolo **Combating Age Barriers in Employment - A European Research Report** (*Lotta ai limiti d'età nel lavoro*), riassume il materiale raccolto dai gruppi di ricerca nazionali. I cinque capitoli della relazione offrono una trattazione succinta delle tematiche principali che interessano il

mercato del lavoro nei nove Stati membri (comprese Finlandia e Svezia), descrivono le diverse dimensioni delle buone prassi segnalate dagli esperti nazionali, si rifanno agli studi approfonditi per evidenziare gli insegnamenti da trarre dall'adozione di tali prassi e raccolgono i risultati principali, formulando alcune raccomandazioni sulle azioni che tutte le parti interessate dovrebbero intraprendere nella lotta contro i limiti d'età. Oltre alla relazione principale, la Fondazione pubblica inoltre un **European Portfolio of Good Practice in Combating Age Barriers** (*Raccolta di esempi di buone prassi nella lotta alle barriere basate sull'età*) che contiene alcune brevi annotazioni sulle tante iniziative individuate nei nove paesi ed un breve riassunto dei risultati e delle conclusioni più importanti della ricerca.

La presente ricerca è la prima a livello europeo a concentrarsi sulle buone prassi nell'assunzione e nella formazione di lavoratori più anziani. Ma cosa si intende esattamente per buona prassi? Di tale concetto viene fornita una definizione estremamente utile rispetto a ciascuna delle singole politiche e nella presente ricerca sono state considerate le cinque dimensioni fondamentali della gestione del fattore età nelle organizzazioni per classificare gli aspetti di una buona prassi:

- assunzione e fine del rapporto di lavoro
- formazione, sviluppo e promozione
- lavoro flessibile
- ergonomia e progettazione del lavoro,
- evoluzione dell'atteggiamento nei confronti del personale più anziano
(Casey, Metcalf e Lakey, 1993)

In termini generali la buona prassi nell'assunzione di lavoratori più anziani consiste nel combattere gli ostacoli posti dall'età - in via diretta e indiretta - e offrire un ambiente in cui il singolo sia in grado di realizzare le proprie potenzialità senza essere svantaggiato dall'età. Per poter realizzare questi obiettivi, non occorrono politiche finalizzate ai lavoratori più anziani; alcune strategie generali in materia di risorse umane possono infatti

risultare particolarmente vantaggiose anche per il personale in età più avanzata. Un sistema di ore annuali si è dimostrato, ad esempio, estremamente utile per i lavoratori più anziani con responsabilità familiari, pur non trattandosi di una strategia ad essi mirata. La selezione di alcuni esempi di buona prassi comporta inevitabilmente un giudizio di valore; significa cioè che una determinata iniziativa riduce le discriminazioni in termini d'età nell'occupazione e che si tratta dunque di un risultato auspicabile. Dei dilemmi che sorgono da questo tipo di giudizio e della valutazione della buona prassi si occupa la relazione principale (Walker, 1997).

■ Buona prassi e lotta contro i limiti d'età

Il tema centrale della ricerca è la lotta all'applicazione dei limiti d'età nelle procedure di assunzione e nella formazione, mentre i gruppi di ricerca nazionali hanno raccolto esempi di buona prassi in relazione a tutti e cinque gli aspetti della gestione del fattore età. Le raccolte nazionali presentano complessivamente 159 esempi, i quali figurano nel volume **European Portfolio of Good Practice**, unitamente ad altri otto esempi raccolti in Finlandia e in Svezia. Succede spesso che i confini fra le diverse dimensioni della gestione siano difficili da distinguere e ciò non deve sorprendere. Infatti, le organizzazioni che hanno sviluppato una forma di buona prassi non possono aver ignorato gli altri aspetti inerenti alla gestione di risorse umane. Spesso, inoltre, avviene che, per poter mettere a punto una buona prassi nelle modalità d'assunzione o di formazione, occorra una trasformazione ben più ampia delle modalità adottate nel campo delle risorse umane o, invece, che la formazione di per sé non costituisca l'obiettivo primario, ma solo un mezzo per realizzare determinati aspetti della buona prassi - come, ad esempio una modifica degli atteggiamenti o dei processi lavorativi.

La maggioranza degli esempi raccolti nel volume in questione proviene da organizzazioni private relativamente grandi e con scopo di lucro. Le iniziative finalizzate all'assunzione di lavoratori più anziani sono meno comuni di quelle indirizzate, invece, verso modalità lavorative flessibili e la formazione professionale. Sono rari i tentativi di modificare l'atteggiamento dell'organizzazione nei confronti dei lavoratori più anziani.



Gli esempi del Regno Unito riguardano principalmente le procedure di assunzione e le modalità lavorative flessibili. Gli esempi italiani trattano tutti le tematiche dell'assunzione e della formazione. Per il Belgio e la Francia, le buone prassi sono più diffuse nel campo della formazione. Lo stesso dicasi per la Germania e i Paesi Bassi.

■ Come sviluppare una buona prassi

L'obiettivo primario della ricerca è evidenziare gli importanti insegnamenti che è possibile trarre dai 22 studi condotti in forma approfondita in Belgio, Francia, Germania, Grecia, Paesi Bassi e Regno Unito al fine di riprodurre le iniziative segnalate in altre organizzazioni e in altri paesi. Tali studi costituiscono il punto centrale del progetto e, nonostante i tempi limitati, sono frutto di indagini approfondite da parte dei ricercatori nazionali, che hanno fra l'altro effettuato colloqui e visite sul campo. Il risultato è un'ampia raccolta d'informazioni concernenti non soltanto la natura delle iniziative, ma anche le modalità di elaborazione e attuazione, nonché il loro impatto (cfr. allegato 2).

Nella maggior parte dei casi (14) si tratta di iniziative condotte da imprese private, mentre tre interessano il settore pubblico e le restanti cinque sono state realizzate da agenzie senza scopi di lucro. Per lo più si svolgono sul posto di lavoro (all'interno, cioè, delle organizzazioni direttamente responsabili dell'impiego dei lavoratori in questione). Le dimensioni delle organizzazioni variano sensibilmente, in quanto vanno da 5 a 18.800 dipendenti, ma non sono di fatto significative nel determinare se un singolo caso sia o meno emblematico. In taluni studi compaiono alcune fra le maggiori aziende europee, compresi industrie ad alta tecnologia e enti locali, dimostrando così che la buona prassi nella gestione del fattore età non è appannaggio esclusivo di qualche bacino industriale isolato.

Quali sono i fattori che influiscono sulla decisione da parte di un'organizzazione di sviluppare una buona prassi nella lotta contro i limiti d'età? I fattori sono tre, ma variano per ordine d'importanza a seconda dell'organizzazione. In primo luogo c'è il contesto specifico in cui l'organizzazione si trova ad operare in

termini economici e di mercato del lavoro. Un esempio: numerose iniziative sono nate a seguito di una carenza di manodopera o è stata tale carenza a contribuire in modo determinante a stabilirne l'obiettivo. Altre iniziative, invece, sono state favorite da un'eccedenza di manodopera. La carenza di personale infermieristico qualificato è diffusa in tutta Europa e due delle iniziative - la cooperativa L'Incontro (Italia) e l'ospedale Onze Lieve Vrouw Middelares (Belgio) - erano intese proprio a colmare questa mancanza attingendo alla riserva di personale più anziano. L'Agenzia del lavoro di Trento, le compagnie assicuratrici e le aziende chimiche francesi, invece, hanno avviato la loro iniziativa a seguito di un'eccedenza di personale.

Secondariamente, vi sono i mutamenti nelle politiche pubbliche, come il ritiro degli incentivi al prepensionamento o l'erogazione di speciali aiuti alla formazione e alla creazione di nuovi posti di lavoro. L'introduzione di un provvedimento che favoriva il pensionamento parziale - più che anticipato - ha influito sulla decisione da parte delle compagnie assicuratrici e delle aziende chimiche francesi di modificare la loro politica di pensionamento dei lavoratori più anziani. Il progetto olandese "Job Exchange" (borsa dei posti di lavoro) destinato agli insegnanti è stato frutto di un cambiamento nella politica adottata dal governo in materia d'istruzione.

Naturalmente il governo - sia esso locale o centrale - può influire sulla buona prassi secondo modalità diverse: può finanziarne lo sviluppo, può legiferare in modo tale da favorirne l'introduzione, può invitare le organizzazioni a conformarvisi oppure, in qualità di datore di lavoro, può adottare al suo interno la buona prassi. I sussidi statali hanno fornito un contributo essenziale all'avvio di molte delle iniziative - ivi compresi il progetto olandese di cui sopra, l'iniziativa degli Stahlwerke Bremen e dell'agenzia di collocamento POPE nel Regno Unito. Tre degli studi hanno visto la partecipazione del governo locale, dimostrando così i vantaggi di simili forme di amministrazione semiautonoma. Il caso GFAW in Germania e dell'Agenzia del lavoro di Trento evidenziano le enormi potenzialità esistenti in termini di creazione di nuovi posti di lavoro e di promozione della buona prassi nella gestione del



fattore età qualora vengano delegate alcune responsabilità in materia di occupazione e formazione.

Oltre ad influire positivamente sullo sviluppo della buona prassi, il settore pubblico può anche fungere da freno inibitore. Questo aspetto negativo è stato evidenziato da numerose iniziative che hanno individuato fra i responsabili principali il sistema di sicurezza sociale e di corresponsione dei sussidi di disoccupazione (Job Exchange, Cooperativa L'Incontro), nonché il regime impositivo (SISEMA).

Contribuisce all'introduzione di una buona prassi, infine, anche la cultura aziendale, ovvero le pratiche invalse nella gestione delle risorse umane, le politiche del personale e lo stile di gestione che, combinati assieme, possono sostenere e promuovere lo sviluppo della buona prassi oppure, al contrario, favorire il mantenimento dei limiti d'età. Trattandosi di esempi di buona prassi, gli studi esaminati si limitano ad illustrare i casi in cui la cultura aziendale ha agito in senso positivo, dimostrando però che alcuni suoi aspetti negativi si possono superare.

Alcune organizzazioni commerciali hanno alle spalle una lunga tradizione di gestione consensuale e di apertura al dialogo con i dipendenti, che a volte sconfinava quasi nel partenariato sociale o in quello che viene chiamato oggi capitalismo dell'azionariato ("stakeholder capitalism"), (mobilificio Wilkhahn), mentre a volte rispecchia una impostazione più paternalistica a conduzione familiare, (TITAN e DELTA in Grecia). Un contesto culturale favorevole all'adozione di una buona prassi nella gestione del fattore età può dunque nascere da una tradizione commerciale o dall'impostazione familiare di una determinata impresa, ma può anche essere frutto di istanze assai diverse e più immediate, come nel caso di Fontijne Holland che ha una cultura favorevole alla formazione data l'esigenza di sopravvivere in un settore altamente competitivo come l'industria meccanica; lo stesso dicasi per la Glaxo R&D (Regno Unito) che, per poter conservare la propria posizione di vantaggio rispetto alla concorrenza, giudica essenziali il mantenimento e la riqualificazione del personale più anziano.

■ Attuazione della buona prassi

Perché gli esempi di buona prassi vadano a pieno vantaggio dei principali attori che operano nel mercato del lavoro, è importante sapere quali sono state le modalità di attuazione e, in particolare, quali i possibili insegnamenti da trarre dai successi e dai fallimenti registrati.

Come evidenziato in precedenza, per garantire lo sviluppo capillare della buona prassi sul posto di lavoro, può rendersi necessario l'avvio di un'azione di portata generale intesa a modificare la cultura aziendale. L'introduzione di un programma di sensibilizzazione al fattore età in tutta l'organizzazione costituisce un percorso articolato verso una modifica della cultura esistente, come dimostra il caso del Borough di Hounslow, che svolge funzione di ente locale nell'agglomerazione urbana londinese. A differenza delle altre iniziative condotte sul posto di lavoro, molte delle quali non sono andate a buon fine, in questo caso, invece, la pianificazione e la preparazione attenta hanno fornito un contributo sostanziale alla riuscita dell'iniziativa. La Fontijne Holland offre un magistrale esempio di applicazione lungimirante - che comprende la consultazione dei dipendenti e l'apertura al dialogo, nonché l'inserimento di materiale pubblicitario mirato nel bollettino interno dell'azienda. La strategia adottata dalla Fontijne Holland costituisce un esempio da seguire.

Da molte delle ricerche condotte sui limiti d'età nelle organizzazioni emerge che le azioni dei direttori di linea possono intralciare l'adozione di prassi positive. (Tali azioni sono a volte frutto di convinzioni e atteggiamenti discriminatori od anche di pressioni di fronte alla necessità di raggiungere obiettivi commerciali specifici). Uno di questi fattori ha indotto DSM (Paesi Bassi) ad introdurre una strategia di ampio respiro in materia di risorse umane che tenesse conto del fattore età. In effetti DSM già disponeva di una cultura aziendale assolutamente positiva; ciononostante, la discriminazione per età può sussistere anche in un ambiente in cui le risorse umane sono gestite in modo illuminato. Secondo l'esperienza dell'azienda St Ivel (Regno



Unito), le difficoltà incontrate nell'adozione di politiche di lotta contro i limiti d'età derivavano dagli atteggiamenti sclerotizzati dei dirigenti locali. Come reazione, l'ufficio risorse umane ha insistito presso i dirigenti perché impiegassero dipendenti più anziani per incarichi da loro giudicati inadatti.

Per quanto una cultura aziendale possa essere ricettiva alle buone prassi, i problemi possono comunque nascere dal processo stesso di attuazione, come nel caso delle iniziative messe a punto da Stahlwerke Bremen e DSM (difficoltà iniziali per convincere i più anziani a seguire corsi di formazione e scarsa esperienza nell'applicazione di strategie di sensibilizzazione al fattore età). Tali problemi sono stati poi superati, da un lato raddoppiando gli sforzi per convincere i lavoratori più anziani a partecipare ai corsi di formazione, questa volta come formatori, e dall'altro dando un'impostazione graduale all'attuazione e alla sperimentazione della politica.

La realizzazione di tali politiche di lotta contro i limiti d'età pone i sindacati di fronte a un dilemma. Pur avendo espresso preoccupazioni nelle fasi iniziali dei numerosi studi - compreso il caso della cooperativa L'Incontro e di DSM - una volta discusse a fondo le questioni e dissipate le paure, i sindacati hanno poi manifestato tutto il loro appoggio.

■ **Impatto della buona prassi**

I risultati di maggior rilievo dei 22 studi sono, com'è ovvio, la realizzazione di uno o più aspetti della buona prassi e la dimostrazione pratica del fatto che vale la pena impiegare e formare lavoratori più anziani. Ciò non deve sorprendere visto che i casi sono stati selezionati proprio perché nei paesi interessati costituivano un esempio di buona prassi. In questo senso molti degli studi rappresentano un fulgido esempio, una sorta di cometa da seguire, contribuendo così a confutare la convinzione errata secondo cui i lavoratori più anziani sarebbero scarsamente produttivi e poco interessati alla formazione. Se numerose società commerciali hanno avviato una lotta alla discriminazione basata sull'età, ciò dimostra che esistono alcune ragioni in termini aziendali per farlo.

Le iniziative esaminate hanno prodotto numerosi altri risultati positivi, ma anche alcuni negativi. Cominciando dai risultati positivi, nei dipendenti più anziani sono migliorate le condizioni psicologiche generali di fronte alla sensazione di essere utili e produttivi e vi sono stati, per alcuni di loro, vantaggi economici e sociali derivanti dal loro reinserimento nel mercato del lavoro. Quanto alle conseguenze negative, alcuni dei partecipanti all'iniziativa si sono sentiti cittadini di second'ordine rispetto a quelli impegnati nelle normali attività dell'organizzazione.

Alcuni risultati rappresentano una sorta di sviluppo imprevisto rispetto all'obiettivo principale dell'iniziativa, ivi compresi alcuni vantaggi economici di rilievo. Condizioni psicologiche più favorevoli e un miglior lavoro di gruppo caratterizzano le due iniziative di formazione condotte da Fontijne Holland e Stahlwerke Bremen e i due studi di casi IBM. Il progetto di assunzione della cooperativa L'Incontro è stato accompagnato da un calo nell'avvicendamento del personale - risultato, questo, di particolare importanza visto che il continuo ricambio caratterizza molti degli enti che forniscono assistenza socio-sanitaria. L'iniziativa Sernet ha consentito di mettere a punto un progetto per il trasferimento di competenze da una generazione all'altra, in collegamento con gli istituti di istruzione superiore. Inoltre, essendo l'iniziativa animata dal forte desiderio di adottare una prassi positiva, l'IBM segnala di aver migliorato le relazioni con i sindacati. L'iniziativa di formazione SISEMA ha consentito, contro ogni aspettativa, di migliorare la produttività e la qualità dei servizi destinati al pubblico. L'agenzia di Trento, creando il "Servizio Ripristino e Valorizzazione ambientale", calcola di aver ottenuto un risparmio considerevole (1 Mio di LIT) per ciascun dipendente rispetto ai costi del pensionamento anticipato. L'iniziativa di Trento, inoltre, costituisce doppiamente un esempio di buona prassi in termini sia di creazione di occupazione in campo ambientale sia di gestione del fattore età.

Considerando ora i principali insegnamenti da trarre dagli esempi contenuti negli studi, quattro sono sostanzialmente i principi che possono orientare chiunque intenda introdurre una buona prassi all'interno di altre organizzazioni (presupponendo che esistano stimoli esterni in tal senso).

1. Appoggio degli alti dirigenti. Numerose sono le motivazioni che possono indurre la dirigenza a sostenere una buona prassi nella gestione del fattore età; senza tale appoggio, tuttavia, difficilmente un'iniziativa è destinata a riuscire. Si tratta di un'affermazione, questa, pressoché scontata; se si pensa però al trasferimento della buona prassi, non va dimenticato che in numerosi casi è stato necessario conquistare tale sostegno. Nel caso dell'azienda chimica francese e della St Ivel e della Glaxo, nonché del Borough di Hounslow a Londra, il ruolo del responsabile per le risorse umane è stato decisivo nel sostenere la causa della buona prassi.

2. Un ambiente favorevole alle risorse umane. Ciò non significa che l'atteggiamento nei confronti dei lavoratori più anziani debba essere manifestamente favorevole ancor prima dell'introduzione di misure contro la discriminazione in base all'età. Così, ad esempio, non è stato per le tre aziende francesi, che *hanno*, però, riconosciuto il valore della formazione. Tutti gli studi condotti sul

posto di lavoro hanno beneficiato di un clima favorevole in termini di risorse umane. In alcuni casi, le aziende tenevano in gran conto il valore dei lavoratori più anziani (si prendano ad esempio Stahlwerke Bremen, Wilkhahn GmbH e Glaxo) ed avevano buone ragioni per farlo in un'ottica aziendale. Come gli studi dimostrano, un ambiente favorevole alle risorse umane può essere prodotto da una tradizione culturale ormai radicata (come, ad esempio, in Grecia il modello di contratto sociale informale) e da uno stile manageriale (in Francia e nel Regno Unito).

3. Impegno da parte dei lavoratori più anziani. Benché tutte le iniziative condotte sul posto di lavoro - eccetto una - siano frutto di decisioni provenienti dall'alto, il sostegno dei lavoratori più anziani interessati ha fornito un contributo decisivo alla loro riuscita. Inizialmente tale sostegno non era sempre disponibile e numerose organizzazioni hanno dovuto compiere svariati sforzi per convincere i lavoratori più anziani ad accettare e ad "appropriarsi" dell'iniziativa, attraverso, ad esempio, l'organizzazione di seminari ad hoc. Nel caso delle iniziative di formazione, per garantire l'impegno da parte dei lavoratori occorre adeguare i corsi alle loro esigenze specifiche e adottare metodi, ad esempio didattici, che i più anziani siano subito in grado di seguire. I corsi di formazione vanno dunque messi a punto in collaborazione con i dipendenti più anziani.

4. Attuazione accurata e flessibile. Una volta garantita la presenza degli altri elementi che contribuiscono allo sviluppo, tutto dipende ora dal processo di attuazione. Le esperienze raccolte dagli studi dimostrano che per garantire una buona riuscita occorre percorrere nove fasi:

- preparazione accurata, ivi compresa un'indagine sugli orientamenti in materia di assunzione, sui profili professionali per età e sulle prospettive esistenti per il mercato del lavoro;
- dialogo aperto con il personale in genere e con il gruppo bersaglio in particolare in merito agli obiettivi dell'iniziativa, ricorrendo fra l'altro a seminari, workshop e bollettini informativi;



- coinvolgimento di sindacati, comitati aziendali e associazioni dei lavoratori;
- coinvolgimento degli stessi lavoratori più anziani, se opportuno, nella realizzazione dell'iniziativa, a tutto vantaggio del processo di attuazione;
- maggiore informazione e sensibilizzazione dei direttori di linea;
- attuazione graduale che comprende, fra l'altro, una fase pilota intesa sia a collaudare l'iniziativa, sia a provare ai dubbiosi la sua validità (da condurre, magari, all'interno di uno dei servizi dell'organizzazione già predisposto per l'adozione della buona prassi nella gestione del fattore età, allo scopo di aumentare l'impatto dell'esperimento), controllo ad intervalli regolari e feedback con eventuali adattamenti;
- valutazione periodica dell'impatto e feedback una volta completata l'attuazione;
- costante dialogo con tutti i dipendenti per impedire il formarsi di spaccature;
- attenzione rivolta anche ad altri aspetti dell'ambiente di lavoro, come condizioni e incarichi gravosi che potrebbero impedire alla buona prassi di raggiungere gli effetti attesi.

In aggiunta a queste nove fasi, l'attuazione di una buona prassi specifica procederà senza ostacoli, dimostrando così tutta la sua efficacia, se inserita in una strategia più ampia in materia di risorse umane intesa a combattere la discriminazione per età - ma di questo ci si occuperà più avanti.

Alcuni di questi criteri sono applicabili alle iniziative condotte non soltanto sul posto di lavoro, ma anche altrove, mentre i principi che seguono sono appositamente studiati per una situazione esterna alla realtà lavorativa.

1. Necessità di un sostegno finanziario. Nel caso di organismi pubblici come l'Agenzia del lavoro di Trento e l'Agenzia Treuhand della Turingia i finanziamenti possono venire anche dall'interno. Per le organizzazioni non governative (ONG) come Job Exchange e POPE, invece, occorrono finanziamenti esterni almeno nella fase di avviamento dell'iniziativa. Le ONG devono dunque rispettare questo principio, ma si trovano per questo

esposte alle incertezze derivanti dalla necessità, in primo luogo, di assicurarsi un sostegno finanziario e, secondariamente, di mantenerlo per un periodo sufficiente a consolidare le proprie iniziative. Quanto alle modalità per ottenere il finanziamento, un buon programma non è di per sé garanzia di successo, in quanto deve anche rivolgersi ad un settore di particolare interesse agli occhi dei responsabili delle politiche a livello pubblico.

2. Impegno dei destinatari. Come già specificato nel caso delle iniziative condotte sul posto di lavoro, il sostegno dei lavoratori a cui il progetto è destinato è essenziale per un'attuazione della buona prassi. Questa risposta è a volte difficile da ottenere nel caso di progetti sul territorio e è condizionata per lo più dalle previsioni di successo in caso di partecipazione. Fra i casi esaminati, il programma GFAW e l'agenzia POPE devono in larga misura la loro popolarità al fatto di essere riusciti a reinserire i partecipanti nel mondo del lavoro. A volte, però, ciò può non bastare e pertanto un ulteriore principio da seguire è quello di coinvolgere gli stessi lavoratori più anziani nella gestione e nella commercializzazione del progetto.

3. Attuazione accurata e flessibile. Questo aspetto è ugualmente importante per tutte le iniziative sia esterne che interne al posto di lavoro; sono parimenti valide molte delle fasi sopra illustrate. Occorre attribuire particolare attenzione ad un buon dialogo approfondito e a un'accurata promozione e commercializzazione sia del progetto sia degli stessi lavoratori più anziani presso i datori di lavoro.

■ Come trasferire una buona prassi

Ai ricercatori incaricati di selezionare gli studi da inserire nelle relazioni nazionali è stato chiesto di fornire esempi che potessero avere una rilevanza europea. Non deve dunque sorprendere che questo principio risulti rispettato nella pratica. Molti degli esempi, inoltre, sono potenzialmente in grado di ispirare le politiche dell'occupazione nell'UE. Qui di seguito vengono ora enunciati gli elementi essenziali di ciascuno degli studi che potrebbero essere presi in considerazione in vista di una loro eventuale riproduzione in altri paesi. La dicitura “forte potenziale di



trasferimento” che accompagna determinate iniziative sta ad indicare la possibilità di ripeterle altrove e il loro contributo determinante alla lotta alla discriminazione in termini d’età.

IBM Skill Team (Belgio)

IBM Sernet (Italia)

- prolungamento della vita lavorativa dei dipendenti più anziani altamente qualificati
- lavoro flessibile
- trasferimento di conoscenze da una generazione all’altra

Ospedale Onze Lieve Vrouw Middelares (Belgio)

Passantenhuis (Belgio)

Cooperativa L’Incontro (Italia)

- creazione di posti di lavoro destinati ai lavoratori più anziani, ivi compresi i meno qualificati
- settore dell’assistenza socio sanitaria di importanza strategica
- riduzione del continuo avvicendamento di personale e eliminazione delle carenze di manodopera
- qualità migliore dell’assistenza
- elevato potenziale di trasferimento

Borough di Hounslow - Londra (Regno Unito)

DSM Limburg BV (Paesi Bassi)

- strategie di ampio respiro per una sensibilizzazione al fattore età allo scopo di modificare la cultura vigente all’interno dell’organizzazione
- settori pubblico e privato
- accurata pianificazione e attuazione
- elevato potenziale di trasferimento

Wilkhahn GmbH (Germania)

Titan Group (Grecia)

Delta Group (Grecia)

- culture favorevoli ai lavoratori più anziani
- contratto collettivo sull’integrazione dei lavoratori più anziani (Wilkhahn)

- formazione dei lavoratori più anziani nelle nuove tecnologie (Titan)
- lavoro flessibile/subappalto
- metodi di formazione adatti ai lavoratori più anziani

Mobilificio (Francia)

- assunzione preferenziale di lavoratori più anziani

Stahlwerke Bremen (Germania)

Fontijne Holland (Paesi Bassi)

- iniziative di formazione destinate ai lavoratori più anziani
- aziende ad alta tecnologia
- industria siderurgica (Stahlwerke) e azienda produttrice di macchinari specializzati (Fontijne)
- processo di educazione permanente
- accurata pianificazione e attuazione
- partecipazione dei lavoratori più anziani all'attuazione
- elevato potenziale di trasferimento

Compagnia assicuratrice (Francia)

Azienda chimica (Francia)

- aziende leader nel settore del terziario e della produzione industriale
- sostituzione del prepensionamento completo con quello graduale
- mantenimento in servizio del personale più anziano

St Ivel (Regno Unito)

Glaxo R&D (Regno Unito)

- strategie integrate di gestione del fattore età
- interventi di assunzione e formazione
- programmi specifici per le donne
- attuazione graduale
- elevato potenziale di trasferimento

SISEMA (Grecia)

- formazione nel settore delle piccole imprese
- azione volta a soddisfare le esigenze dei lavoratori dotati di scarsa istruzione intesa in senso tradizionale
- elevato potenziale di trasferimento



Provincia di Trento (Italia)

GFAW (Germania)

- creazione di nuovi posti di lavoro per i più anziani
- settore ambientale di elevata importanza strategica (Trento)
- partecipazione di anziani di ambo i sessi
- impiego di fondi pubblici per creare occupazione tramite agenzia
- assistenza di gruppi di autosostegno (GFAW)
- ricorso ai lavoratori più anziani in qualità di assistenti
- elevato potenziale di trasferimento

Forum Wisselwerk (Paesi Bassi)

- miglioramento delle condizioni psicologiche del personale docente

POPE (Regno Unito)

- promozione attiva dell'impiego di lavoratori più anziani
- ricorso ai lavoratori più anziani come formatori
- elevato potenziale di trasferimento.

La presente ricerca ha individuato una serie di prassi positive, riproducibili in altri casi, che si possono considerare il punto di partenza per una politica incentrata sul binomio età-occupazione. Tutte le iniziative sono accomunate da un impegno concreto contro l'uso discriminante dell'età. Dalle prassi segnalate si possono, tuttavia, trarre anche alcuni insegnamenti in senso contrario; indirizzando, ad esempio, la politica e la relativa prassi soltanto ai lavoratori più anziani, vi è il rischio di marchiare a fuoco questa categoria. Per garantire una politica equilibrata in materia di mercato del lavoro ed evitare conflitti generazionali è importante non restringere troppo le iniziative alla categoria dei lavoratori più anziani. Va detto, inoltre, che c'è anche chi non vuole essere reintegrato nel mondo del lavoro oppure non intende mantenere il proprio posto. Le dimensioni della categoria variano da un paese all'altro a seconda della diffusione delle politiche di prepensionamento e della relativa generosità del sistema di sicurezza sociale (in Francia, ad esempio, sono tantissimi i più anziani che desiderano riprendere a lavorare). Altro fattore ugualmente importante è che una politica che spinge i più anziani a prolungare la loro carriera lavorativa in via diretta, alzando cioè l'età pensionabile, o indiretta, penalizzando il prepensionamento, comporta alcuni pericoli in quanto potrebbe esercitare una pressione eccessiva su quelli più in là con gli anni, soprattutto se non godono di buone condizioni di salute.

Dalla presente ricerca emerge inoltre che la buona prassi nella lotta alla discriminazione per età può assumere tutta una serie di forme diverse. Presi assieme, gli studi e gli esempi contenuti nella raccolta europea tracciano un continuum ininterrotto di buone prassi, che spaziano da misure di portata molto limitata e fortemente specializzate (si veda il caso del mobilificio) a iniziative a più ampio raggio (come DSM, Hounslow, St Ivel). Implicitamente, questo significa che le organizzazioni possono elaborare strategie più ampie, attingendo perfino ad esempi di buona prassi di stampo minimalista. La buona prassi nella gestione del fattore età potrebbe essere dunque intesa come un processo dinamico che dovrebbe, idealmente, spostarsi lungo tale continuum verso una strategia integrata in materia di gestione. Nel corso di questo spostamento, le buone prassi, per lo più reattive e destinate alla soluzione di un problema specifico, verrebbero sostituite da un'impostazione olistica volta a prevenire il verificarsi di pratiche discriminatorie e di problemi di gestione del fattore età.

Quali sarebbero le implicazioni? Una politica integrata, invece di focalizzare la propria attenzione sull'ultimo segmento di vita lavorativa del soggetto, si occuperebbe della sua intera carriera. Al posto di una serie di misure una tantum o ad hoc, questa prospettiva esige dunque una strategia olistica nei confronti del binomio età-occupazione, costituita da misure preventive, come la formazione e l'istruzione lungo tutto l'arco della vita e l'accesso ai servizi di orientamento/consulenza per l'impiego, associate a misure correttive (formazione - ad esempio nelle nuove tecnologie - per i lavoratori più anziani privi di qualifiche specifiche). Questo tipo di strategia contribuirebbe inoltre ad evitare eventuali conflitti generazionali.

Per concludere, benché sia possibile isolare determinati esempi di azioni particolarmente efficaci nel lotta contro i limiti d'età applicati nelle assunzioni e nella formazione e sia anche possibile raccomandarne la riproduzione in altre realtà, una strategia integrata resta il modo più appropriato di prevenire e superare tutte le forme di discriminazione per età praticate nel mondo del lavoro. Fra gli esempi raccolti dal **European Portfolio of Good Practice**



e gli studi di casi, ne esistono alcuni che illustrano i pericoli dell'esclusione sociale permanente di alcuni gruppi di lavoratori più anziani. Ad esempio, non tutti i gruppi hanno le medesime possibilità di partecipare alle iniziative di formazione - può succedere che le minoranze etniche restino escluse (POPE), al pari dei lavoratori non qualificati ultracinquantenni, a favore della fascia fra i 40 e 50 anni in possesso di qualifiche (IBM Skill Team, IBM Sernet). D'altro canto, esistono anche validi esempi di iniziative destinate a lavoratori più anziani non qualificati (Passantenhuis, Trento, GFAW) e di altre specificamente indirizzate alle donne (Passantenhuis, ospedale Onze Lieve Vrouw). Non bisogna inoltre dimenticare che l'adozione di misure speciali per i lavoratori più anziani possono avere ripercussioni negative per i più giovani - benché gli studi non contengano alcun elemento in grado di provarlo.

Quest'ultima parte contiene alcune delle principali raccomandazioni, volte a favorire il diffondersi di una buona prassi - a tutti i livelli - sui mercati del lavoro europei, selezionate dall'elenco completo che figura nel volume *European Portfolio of Good Practice - A European Research Report*. Tali raccomandazioni sono indirizzate a tutti coloro che in qualità diversa partecipano alla politica dell'occupazione e alla pratica lavorativa.

■ **Datori di lavoro**

La lotta contro i limiti d'età e lo sviluppo della buona prassi nella gestione del fattore età devono venire dall'interno dell'organizzazione. I governi europei hanno adottato diverse forme di intervento al macrolivello e le parti sociali sono chiamate a svolgere un ruolo di rilievo. I datori di lavoro del settore sia pubblico che privato devono creare condizioni tali da consentire ai lavoratori di gestire opportunamente la loro carriera e l'avanzare degli anni. Devono altresì rendersi conto delle implicazioni dell'invecchiamento della forza lavoro. Per uno sviluppo di una buona prassi, i datori di lavoro devono privilegiare i seguenti punti chiave:

- elaborare una politica di sensibilizzazione al fattore età a tutti i livelli dell'organizzazione, da introdurre per gradi,

cominciando da un progetto pilota che ne valuti l'impatto sull'assunzione, la formazione e altri aspetti dell'occupazione;

- avviare un intervento di formazione inteso a sensibilizzare il personale addetto alla gestione delle risorse umane, i dirigenti e altre figure di spicco in merito al fattore età;
- promuovere una maggiore consapevolezza all'interno dell'organizzazione relativamente al binomio età-occupazione;
- coinvolgere gli stessi lavoratori più anziani nelle discussioni sulle discriminazioni basate sull'età e su come eliminarle;
- sostenere singoli o gruppi di dipendenti che intendano sviluppare iniziative contro la discriminazione per età;
- valutare l'impatto delle disposizioni in materia di anzianità, favorendo avanzamenti di carriera più in senso orizzontale che verticale;
- mantenere un dialogo aperto con i dirigenti e i dipendenti.

Ai datori di lavoro che non vogliono imbarcarsi nell'articolato programma di cui sopra sono destinate alcune raccomandazioni specifiche volte a garantire un primo passo nella lotta all'adozione dei limiti d'età nell'assunzione e nella formazione:

- valutare le procedure di assunzione adottate dall'organizzazione per individuare eventuali usi impropri del fattore età;
- eliminare i limiti d'età nelle richieste di collaborazione;
- adottare metodi di formazione non limitate a determinate fasce d'età e, se necessario, tali da tenere conto delle esigenze specifiche dei più anziani in materia di formazione;
- coinvolgere i lavoratori più anziani nelle discussioni incentrate sulle esigenze di formazione e l'erogazione di corsi.

È importante riconoscere le caratteristiche che distinguono le grandi dalle piccole e medie imprese (PMI) e l'importanza di quest'ultima categoria per i mercati del lavoro europei (nei Paesi Bassi, ad esempio, il 92% delle imprese conta meno di 10 dipendenti e in tutta l'UE il 90% dei lavoratori è impiegato in PMI).

Se molte delle raccomandazioni formulate sopra si possono applicare nella totalità o solo parzialmente alle PMI (si prendano

ad esempio l'abolizione dei limiti di età nelle assunzioni e l'impiego di metodi di formazione non ristretti ad una determinata fascia d'età), altre, invece, richiedono evidentemente una vera e propria infrastruttura organizzativa. Ciononostante, come emerge dagli esempi Fontijne e SISEMA, sia le piccole sia le medie imprese possono mettere a punto misure contro l'uso discriminatorio dell'età e da ciò dipendono le prospettive occupazionali dei lavoratori europei più anziani. Nel caso delle imprese di piccole dimensioni, le associazioni di categoria, le camere di commercio ed altre organizzazioni di coordinamento hanno l'importante compito di creare le economie di scala che rendano possibili alcune iniziative di formazione.

■ **Lavoratori anziani**

I lavoratori che invecchiano formano parte integrante dell'organizzazione e delle sue strutture rappresentative. Se uno dei compiti principali dei datori di lavoro è creare condizioni tali da consentire ai singoli individui di gestire la loro carriera lavorativa e l'avanzare dell'età, questi ultimi hanno però a loro volta il dovere di approfittare dell'opportunità offerta. Analogamente, i più anziani senza lavoro hanno bisogno di appoggio e incoraggiamento per migliorare le loro prospettive occupazionali. Alcune raccomandazioni speciali ai lavoratori che vanno in là con gli anni:

- valutare le proprie esigenze di formazione;
- comunicarle ai propri superiori;
- approfittare di tutte le opportunità offerte in termini di formazione e di orientamento professionale;
- esercitare un ruolo di guida nei confronti dei più giovani;
- adattarsi a avanzamenti di fine carriera in senso orizzontale più che verticale;

■ **Sindacati**

Sul posto di lavoro, indubbiamente i sindacati si trovano ancora di fronte a un dilemma: se difendere gli interessi dei lavoratori attuali o se promuovere i loro interessi futuri. Le seguenti raccomandazioni possono contribuire a risolvere questo dilemma:

- rappresentare gli interessi dei lavoratori indipendentemente dalla loro età;
- inserire nei contratti collettivi disposizioni in materia di assunzione e formazione che eliminino le sperequazioni ai danni dei lavoratori più anziani;
- realizzare una formazione, destinata in particolare ai rappresentanti locali, per una maggiore sensibilizzazione al fattore età;
- aiutare i più anziani a sviluppare il proprio interesse per la formazione e l'orientamento professionale;
- riconoscere la necessità di modificare il tradizionale sviluppo della carriera lavorativa.

■ **Organizzazioni nazionali dei datori di lavoro e dei sindacati**

Le organizzazioni nazionali dei datori di lavoro e dei sindacati svolgono l'importante compito di evidenziare il rapporto fra età e occupazione e di diffondere fra i propri membri gli esempi di buona prassi tramite apposite campagne d'istruzione e informazione, facendo in particolare rilevare ai propri rappresentanti locali le sperequazioni prodotte dall'applicazione dei limiti d'età. Le organizzazioni possono anche servire a diffondere le informazioni provenienti da altri paesi dell'UE. Le organizzazioni professionali - come l'Institute of Personnel and Development nel Regno Unito - possono fornire un contributo sostanziale alla diffusione delle buone prassi.

■ **ONG attive nel settore dell'occupazione**

La presente ricerca ha avuto fra l'altro il merito di evidenziare il contributo significativo che le ONG possono portare a questo settore. L'importanza sia dell'assistenza sociosanitaria sia della protezione ambientale per l'occupazione e la ripresa economica in Europa mette in luce le potenzialità dei progetti ONG destinati all'assunzione e/o alla formazione dei lavoratori più anziani. I governi e le autorità locali dovrebbero riconoscere e sostenere questo tipo d'attività che può favorire la ripresa regionale e la lotta alle discriminazioni in base all'età. Inoltre, come dimostra il caso GFAW, la creazione di nuovi posti di lavoro per i disoccupati più anziani di ambo i sessi tramite le ONG può essere decisamente vantaggiosa in termini di costi.



■ Governi nazionali

Il presente progetto ha ampiamente dimostrato che una buona prassi nella gestione del fattore età si può sviluppare solo nel contesto di una politica. Gli Stati membri svolgono tre funzioni cruciali nella lotta alla discriminazione basata sull'età; possono infatti finanziare in via diretta o sovvenzionare le iniziative, regolare il mercato del lavoro o la società in generale in modo da combattere tale discriminazione e/o fornire un incentivo non vincolante ai datori di lavoro. Il sostegno fornito dall'UE e dai governi nazionali si è dimostrato fondamentale in numerosi casi (nel settore sia pubblico sia privato). In alcuni studi di casi si è dimostrato essenziale l'intervento del governo regionale e, dove esistono organismi regionali, le iniziative di buona prassi dovrebbero servire a dimostrare le enormi potenzialità in termini di creazione di occupazione per i lavoratori più anziani esclusi, contribuendo così alla ripresa economica locale e nazionale. Su più fronti si raccomanda l'intervento dei governi nazionali per fare in modo che essi costituiscano un esempio nelle loro molteplici funzioni di datori di lavoro, appaltatori, legislatori e regolamentatori.

Istruzione:

- occorre accrescere la consapevolezza dei datori di lavoro di fronte ai costi sommersi prodotti dalla discriminazione per età e dalla perdita di lavoratori che hanno acquisito una certa anzianità;
- una campagna d'informazione pubblica deve combattere l'immagine negativa e i falsi stereotipi associati alla categoria dei lavoratori più anziani e diffondere le buone prassi (si vedano ad esempio nel Regno Unito la campagna denominata "Getting on" e nei Paesi Bassi l'Ufficio nazionale sulla discriminazione secondo l'età);

Politica del lavoro:

- i governi non dovrebbero adottare nessuna politica che possa contrastare con gli attuali incentivi destinati alle aziende perché mantengano in servizio il proprio personale;

- sono necessarie politiche generali in materia di occupazione che combattano specificamente la disoccupazione e incoraggino i lavoratori più anziani a restare in servizio;
- occorre vagliare la possibilità di concedere agevolazioni a breve termine destinate ai datori di lavoro che assumono personale più anziano, ad esempio sotto forma di riduzione degli oneri sociali;
- bisogna abolire i limiti d'età nei programmi nazionali per la creazione di posti di lavoro e la formazione;
- bisogna mettere a punto politiche di mercato attive per contribuire all'integrazione dei gruppi più sfavoriti, come i lavoratori più anziani, potenziando ad esempio i servizi per il mercato del lavoro;
- occorrono misure *preventive* per i lavoratori occupati e disoccupati;

Politiche in materia di regime pensionistico e sicurezza sociale

I governi nazionali devono esaminare in profondità il rapporto esistente fra pensioni, sicurezza sociale e regolamenti in materia di sussidi di disoccupazione da un lato e l'impiego di lavoratori più anziani dall'altro. In due paesi almeno (Grecia e Italia), ciò ha infatti costituito un ostacolo allo sviluppo di una buona prassi.

Iniziative specifiche per l'inserimento dei lavoratori più anziani

Nelle procedure di assunzione, occorre distinguere fra assunzione interna e esterna. La rotazione del personale all'interno della medesima organizzazione può ad esempio interessare anche i lavoratori più anziani, che invece sono magari esclusi dalla procedura di assunzione esterna. Una politica per l'inserimento dei più anziani può più facilmente indirizzarsi contro questa seconda pratica, che può a sua volta condizionare la prima. A tal fine occorre:

- vietare l'imposizione dei limiti d'età nelle procedure di assunzione (come già avviene in Canada e negli Stati Uniti ed è previsto nei Paesi Bassi);
- incoraggiare le aziende a mettere a punto programmi d'azione completi in materia di età e occupazione - pubblicando, ad

esempio, guide alla buona prassi, rendendo disponibili informazioni sulle iniziative riuscite, distribuendo materiale didattico e letteratura atta a sensibilizzare al fattore età;

- avviare un'azione intesa a fissare alcuni parametri in materia di formazione (parametro qualitativo di sensibilizzazione all'età), soprattutto incoraggiando e assistendo le PMI nella formazione;
- erogare finanziamenti che consentano alle ONG di mettere a punto progetti pilota;

■ Unione europea

La Commissione europea ha un ruolo vitale da svolgere in questo campo in quanto deve documentare e analizzare il rapporto mutevole fra invecchiamento e occupazione nei diversi paesi dell'UE. Nel momento in cui la maggioranza della forza lavoro sta oltrepassando la soglia dei 40 anni, cresce la necessità di diffondere esempi di buona prassi e di incoraggiare il trasferimento di conoscenze da uno Stato membro all'altro. Il ruolo vitale della Commissione viene ulteriormente confermato dal fatto che le parti sociali dei diversi paesi mostrano una diversa comprensione delle implicazioni derivanti dall'invecchiamento della forza lavoro e dalla diversa attenzione attribuita a vari aspetti della buona prassi. Ecco ora alcune raccomandazioni specifiche di azioni da intraprendere a livello comunitario:

- è opportuno vagliare attentamente le procedure di assunzione adottate dalla stessa Commissione allo scopo di abolire i limiti d'età;
- è necessario favorire lo scambio di conoscenze e esperienze maturate in merito ai rapporti fra età e occupazione e all'attuazione di una buona prassi;
- nella prossima riforma del FSE, occorre inserire misure speciali per i lavoratori più anziani;
- occorre avviare discussioni con le organizzazioni europee che rappresentano le parti sociali e i rappresentanti della popolazione più anziana su come affrontare la tematica dei limiti d'età.

La **risoluzione del Consiglio del 1995 relativa all'occupazione dei lavoratori più anziani** fa appello alla Commissione europea affinché organizzi uno scambio di informazioni, esperienza e buona prassi in merito all'occupazione dei lavoratori più anziani. La ricerca di cui si è fornito un riassunto nel presente documento intende contribuire in modo significativo al raggiungimento del suddetto obiettivo. Questo progetto della Fondazione europea ha dimostrato che in diversi paesi dell'UE alcuni datori di lavoro tanto del settore privato quanto di quello pubblico ed alcune ONG hanno iniziato a sviluppare una buona prassi nell'assunzione e nella formazione dei lavoratori più anziani.

Non abbiamo la pretesa di avere fornito esempi rappresentativi nè di avere dimostrato che la maggior parte dei lavoratori più anziani dell'UE non è più vittima di una discriminazione per età, bensì intendiamo apportare esempi di buona prassi che possano essere utilizzati per illustrare tanto l'esistenza di tali iniziative quanto gli insegnamenti che possono essere tratti dalla loro applicazione. Sebbene le organizzazioni che stanno attuando misure per combattere le barriere basate sull'età siano poche, il fatto stesso che alcune di esse **stiano** dando l'esempio e che tra esse vi siano società commerciali europee di primo piano ed enti pubblici tra i più noti è una prova del crescente interesse e dell'importanza di tale problema.

Non vi è dubbio che gli Stati membri hanno iniziato ad affrontare il paradosso età - occupazione (popolazione attiva che invecchia e arresto anticipato dell'attività) ed è tempo che intervengano le parti sociali. La presente ricerca si è pertanto concentrata sulle misure pratiche necessarie per realizzare una buona prassi. La situazione socioeconomica è attualmente favorevole alla lotta contro le barriere basate sull'età e per farlo vi sono validi motivi tanto commerciali quanto legati alla gestione delle risorse umane, come dimostra la presente ricerca. Il volume **European Portfolio of Good Practice** contiene oltre 150 esempi di iniziative di buona prassi avviate da nove paesi, mentre il documento **Combating Age Barriers in Employment** riporta nove studi di casi dettagliati svolti in sette paesi, da cui trarre insegnamento. Dalla presente ricerca scaturisce chiaramente il messaggio che la buona prassi nell'assunzione e nella formazione professionale va a vantaggio di tutta l'organizzazione e non soltanto dei lavoratori più anziani e che non lottare contro le barriere basate sull'età significa sprecare risorse umane, il che è pericoloso dato l'invecchiamento della popolazione attiva.




Bibliografia

Casey B., Metcalf H., Lakey J. (1993) 'Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK' in P. Taylor et al., *Age and Employment*, Londra, IPM.

Commissione europea (1996) *The Demographic Situation in the European Union, 1995*, Lussemburgo, Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee.

Delsen L. & Reday Mulvey G. (1996) *Gradual Retirement in the OECD Countries*, Londra, Dartmouth Press.

Drury E. (1993) (a cura di) *Age Discrimination against Older Workers in the European Community*, Londra, Eurolink Age.

Drury E. (1995) *Older Workers and Labour Market Programmes and Policies in the European Union*, Dublino, Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro.

Griffiths J. (1996) (a cura di) *Business and Social Exclusion - A Guide to Good Practice*, Londra, British Telecom.

Guillemard & Walker (1994) 'Employers Responses to Workforce Ageing - A Comparative Franco-British Exploration' in B. Palier (a cura di) *Comparing Social Welfare Systems in Europe*, Oxford, MIRE, pagg. 536-568.

Hurley N. (1994) *Eurocounsel Case Study Portfolio*, Dublino, Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro.

O'Conghaile W. (1996) *Importance of Vocational Guidance in a Changing Labour Market*, relazione presentata al FAS/WAPES Workshop, Dublino.

Walker A. (1993) *Age and Attitudes*, Bruxelles, Commissione delle Comunità europee.

Walker A. (1995) *Investing in Ageing Workers - A Framework for Analysing Good Practice in Europe*, Dublino, Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro.

Walker, A. (1997) *Combating Age Barriers in Employment - European Research Report*, Dublino, Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro.

Walker, A. (1997) *Combating Age Barriers in Employment - Portfolio of Good Practice*, Dublino, Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro.

Walker A., Guillemard A.M., Alber J. (1991) *Social and Economic Policies and Older People*, Bruxelles, Commissione delle Comunità europee.

Walker A., Guillemard A.M., Alber J. (1993) *Older People in Europe: Social and Economic Policies*, Bruxelles, Commissione delle Comunità europee.


Allegato 1**Equipe di ricerca****Belgio**

Jan Denys
Peter Simoens
Università cattolica di Lovanio (UCL)

Francia

Anne-Marie Guillemard
Anne Jolivet
Julien Fouré
Alexandre Iellatchitch
Sandrine Mélan
Università di Parigi I

Germania

Fredrich Frerichs
Gerhard Naegele
Università di Dortmund

Grecia

Elizabeth Mestheneos
Elizabeth Ionnadies
SEXTANT

Italia

Luciano Covi
Mauro Friscano
Azione & Ricerca Sociale

Paesi Bassi

Bert de Vroom
Willy Rombout
Ad Kooimans
Universiteit Twente

Regno Unito

Alan Walker
Philip Taylor
Università di Sheffield

Finlandia

Susan Kuivalainen
Aino Ukkola
Università di Turku

Svezia

Gunnar Olofsson
Pia Forsberg
Università di Lund

I direttori di ricerca della *Fondazione europea* per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, responsabili del progetto, sono:

Robert Anderson
Wendy O'Conghaile

Per il progetto ci si è inoltre avvalsi dell'esperienza in materia di politiche europee di:

Elizabeth Drury

Allegato 2

Profilo degli studi di casi

Paese/Nome	Obiettivo iniziativa	Settore Classificazione	Dimensioni organizzazione
BELGIO			
1. IBM Skill Team	Assunzione	Privato Servizi commerciali	Medie
2. Onze Lieve Vrouw Middelares Hospital	Assunzione	Privato Assistenza sanitaria	Medie
3. Passantenhuis	Assunzione	Senza scopi di lucro	Piccole
4. (centro diurno)		Assistenza sociale	
FRANCIA			
1. Mobilificio	Assunzione	Privato Produzione	Grandi
2. Assicurazioni	Lavoro flessibile	Pubblico - con scopo di lucro Servizi finanziari	Grandi
3. Azienda chimica	Lavoro flessibile	Privato Produzione	Grandi
GERMANIA			
1. GFAW (Turingia)	Assunzione	Pubblico Agenzia di collocamento	Piccole
2. Stahlwerke Bremen	Formazione Ergonomia	Privato Siderurgia	Grandi
3. Wilkhahn GmbH & Co.	Integrata	Privato Produzione mobili	Grandi

GRECIA

1. TITAN Group	Formazione Assunzione	Privato Produzione cemento	Grandi
2. DELTA Model Milk Industry	Formazione	Privato Produzione alimentare e distribuzione	Grandi
3. SISEMA	Formazione	Senza scopi di lucro	Grandi
4. (Associazione meccanici automobili)		Associazione di categoria	

ITALIA

1. Cooperativa L'Incontro	Assunzione Lavoro flessibile	Senza scopo di lucro Assistenza sociale	Piccole
2. IBM Sernet	Assunzione	Privato Servizi commerciali	Piccole
3. Provincia di Trento (Agenzia del lavoro)	Assunzione	Pubblico Amministrazione pubblica	Grandi

PAESI BASSI

1. Fontijne Holland	Formazione	Privato Ingegneria meccanica	Medie
2. Forum Wisselwerk (Job Exchange)	Formazione Lavoro flessibile	Senza scopi di lucro Servizi commerciali	Piccole
3. DSM	Integrata	Privato Produzione chimica	Grandi

REGNO UNITO

1. St Ivel	Integrata	Privato Produzione e distribuzione di generi alimentari	Grandi
2. Glaxo R&D	Integrata	Privato Ricerca & Sviluppo	Grandi
3. POPE Recruitment Agency	Assunzione Formazione	Senza scopo di lucro Agenzia di collocamento	Piccole
4. Borough of Hounslow - Londra	Integrata	Pubblico Amministrazione pubblica	Grandi

Fonte: Relazioni nazionali

Nota: Piccole = meno di 100 dipendenti Medie = 100-149 dipendenti
Grandi = oltre 500 dipendenti

Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro

Lotta alle barriere basate sull'età nel lavoro

Sintesi della ricerca

Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 1997

1997 – 48 pagg. – 14,8 x 21 cm

ISBN 92-828-0315-5

LOTTA ALLE BARRIERE BASATE SULL'ETA' NEL LAVORO

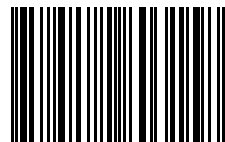
SINTESI DELLA RICERCA

Il presente opuscolo riassume i principali risultati e conclusioni di uno studio a livello comunitario sulle misure volte a migliorare le opportunità di impiego per una forza lavoro che sta invecchiando. Si riconosce in misura sempre maggiore che l'impatto dell'invecchiamento della popolazione sull'occupazione e sul mercato del lavoro costituisce uno dei problemi più pressanti cui si trova di fronte la società europea. Questa sintesi illustra le iniziative che vengono adottate per invertire la tendenza al prepensionamento e all'uscita prematura dal mercato del lavoro a favore del mantenimento, della reintegrazione e della riqualificazione dei lavoratori anziani. Gli insegnamenti tratti e le raccomandazioni per le azioni da intraprendere sono indirizzati direttamente e in maniera urgente ai governi, alle parti sociali e ai lavoratori anziani in generale.



UFFICIO DELLE PUBBLICAZIONI UFFICIALI
DELLE COMUNITÀ EUROPEE

ISBN 92-828-0315-5



9 789282 803158