



OSSERVATORIO DEMOGRAFICO TERRITORIALE DEL PIEMONTE

www.demos.piemonte.it

Invecchiare lavorando: oltre l'*age management* per allargare lo sguardo alle strategie produttive e al modello di sviluppo¹

di Maria Cristina Migliore

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Premessa | 2 |
| 2 | Il dato di partenza: quote di personale maturo sempre più ampie nei luoghi di lavoro..... | 3 |
| 3 | Che cos'è l'invecchiamento..... | 4 |
| 4 | Condizioni di vita e speranze di vita..... | 5 |
| 5 | La qualità della vita, il benessere e il lavoro | 8 |
| 6 | Il lavoro, il governo delle imprese, l'age management, le strategie di produzione | 10 |
| 7 | Le sfide per l'economia e la politica: quale visione di modello di sviluppo? | 12 |
| 8 | Conclusioni..... | 13 |
| 9 | Riferimenti bibliografici | 14 |

¹ Il presente testo è soggetto ai diritti di copyright previsti da Creative Commons del seguente tipo: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Italy License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/it/> or send a letter to Creative Commons, 444 Castro Street, Suite 900, Mountain View, California, 94041, USA.

1 Premessa

Obiettivo di questo mio intervento² è proporvi una costruzione del discorso sulle sfide all'economia e alla politica poste dagli scenari demografici e dall'invecchiamento della popolazione in modo un po' diverso dal solito: invece di fare un elenco di elementi secondo un modello additivo, oppure di fare un approfondimento su una specifica questione, cercherò di veicolare un'immagine di interrelazioni che richiama la necessità di discutere di visioni, di sviluppare un immaginario più complessivo e interrelato circa l'allungamento della vita e le necessità che questo impone al nostro attuale modo di vedere le cose. Per fare ciò utilizzo un approccio interdisciplinare, che espone a rischi di non approfondire a sufficienza i singoli temi, ma ha il vantaggio di mostrare le connessioni tra questi ultimi, permettendo di individuare nuovi ambiti di intervento per promuovere un invecchiamento sano e attivo. Inoltre tenterò di mettere in discussione o contestualizzare concettualizzazioni come quella dell'apprendimento e dello stesso concetto di invecchiamento sano e attivo.

Per questa relazione mi avvalgo delle conoscenze e riflessioni sviluppate da studi dell'IRES Piemonte sui temi dell'invecchiamento della popolazione e le sfide che questo pone all'economia, alla società, alla politica, e dell'innovazione sociale, svolti da Luciano Abburrà, Renato Cogno, Elisabetta Donati, Luisa Donato, Gianfranco Marocchi, Carla Nanni e dalla sottoscritta da fine anni '90 ad oggi (Abburrà et al., 2011, Abburrà and Donati, 2004, Abburrà and Donati, 2008, Migliore, 2011, Migliore, 2013, Migliore et al., 2002, Abburrà and Migliore, 2004, Abburrà et al., 2015).

Questo convegno è dedicato all'invecchiamento di chi lavora in un'ottica di promuovere e preservare un buon stato di salute il più a lungo possibile. Dunque non è un convegno solo sulla popolazione anziana, ma su come si diventa anziane e anziani, su come si invecchia. Quindi la questione della crescente quota di popolazione anziana è certamente rilevante rispetto al tema dell'invecchiamento sano e attivo, perché anche la popolazione anziana continua ad invecchiare, ma se ci occupiamo solo di questo tipo di invecchiamento, è come se ci ponessimo a valle del fenomeno dell'invecchiamento. Mettersi nell'ottica dell'invecchiamento sano e attivo è invece come porsi sul piano della prevenzione o, come cercherò di argomentare, del governo dei cambiamenti in atto.

² Il paper è stato scritto in preparazione di una relazione presentata al convegno del progetto europeo SiforAGE "Mutual Learning Session" a Torino il 23 aprile 2015, successivamente modificato per il Convegno Interregionale A.P.A.M.I.L.-S.I.M.L.I.I. "La gestione dell'invecchiamento del lavoratore. Invecchiare in modo sano e attivo nei luoghi di lavoro", 3 ottobre 2015. Questa versione include alcune modifiche introdotte nel testo il 14 ottobre 2015.

La relazione si snoderà in questo modo: dopo aver brevemente presentato alcuni dati sulla diffusione di personale ultra50enne nei luoghi di lavoro, accenno al dibattito su cosa sia l'invecchiamento, per poi soffermarmi sui differenziali nelle aspettative di vita per titolo di studio come spunto per spostare l'attenzione sulla qualità dell'attività lavorativa come centrale per un invecchiamento sano e attivo. Verrà presentata una recente analisi dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, in inglese OECD) sulla relazione tra caratteristiche dei lavori e salute, che mostrerà quali sono quelle situazione lavorative che sembrano incidere meno sulla salute. A questo punto si proporrà un passaggio importante: se le politiche si pongono come obiettivo quello di migliorare la qualità del lavoro, non possono prescindere dal fatto che le imprese non sono tutte uguali. Esse si distinguono per diversi fattori, tra cui la strategia produttiva e di mercato che perseguono, da cui discende il tipo di organizzazione del lavoro adottato. Sulla base di questa riflessione, si concluderà sostenendo che anche le politiche industriali e quello dello sviluppo economico, e non solo quelle del lavoro e della salute, sono importanti per promuovere l'invecchiamento sano e attivo. Questa è una delle sfide più importanti che l'invecchiamento della popolazione pone all'economia e alla politica.

2 Il dato di partenza: quote di personale maturo sempre più ampie nei luoghi di lavoro

L'allungamento della vita ha imposto un adeguamento delle regole di funzionamento del sistema previdenziale per rendere sostenibile la spesa pensionistica a fronte anche di un calo della popolazione giovanile. La stessa Unione Europea aveva fissato come target da raggiungere entro il 2010 un tasso di occupazione delle persone più anziane pari al 50%. Vediamo in Piemonte quante sono le persone che lavorano avendo 50 anni e più, com'è stato l'andamento negli ultimi anni e quali previsioni si possono fare, distinguendo dov'è possibile, a seconda delle disponibilità di dati, per genere e per settore, e per territori. Esaminiamo dapprima quante sono le persone occupate di età compresa tra 55 e 64 anni: erano poco meno di 200mila nel 2010, ma nel 2014, dopo soli quattro anni, sono salite a quasi 270mila, con un incremento di quasi il 35% in pochissimi anni. Questo trend è destinato a proseguire: tra 10 anni – secondo una stima molto prudentiale – esse saranno 355mila, con un altro aumento del 32%. Negli anni successivi vi potrebbe essere una stabilizzazione su questa entità. Queste tendenze, così come quanto è avvenuto in questi ultimissimi anni, dipenderanno dalle riforme del sistema previdenziale.

Vediamo ora quanto è ampio il segmento di lavoratori e lavoratrici con 50 anni e oltre sul totale delle età. Considero solo i lavoratori dipendenti che sono attualmente circa i tre quarti del totale.

Nel 2014 gli ultra49enni lavoratori e lavoratrici dipendenti sul totale delle persone occupate erano circa il 30% in Piemonte e circa il 31% nella provincia di Torino. Questa percentuale varia molto tra i settori e tra i generi. Le attività di terziario (commercio, servizi alla persona, turismo, sanità, istruzione, etc) sono quelle con personale più maturo, circa il 32%. In realtà il settore che si caratterizza per maggiore incidenza di lavoratori maturi è quello dell'agricoltura, in particolare tra i maschi nella provincia di Torino, dove si raggiunge quasi il 43% di tutto il personale dipendente maschile, che però rappresenta un segmento relativamente piccolo rispetto ai lavoratori indipendenti (su 100 maschi dipendenti nel settore agricolo nella provincia di Torino, 43 hanno 50 anni od oltre). Questo dato non si riscontra nel resto del Piemonte, che ha zone in cui l'agricoltura è molto importante, ma organizzata in modo diverso, con più dipendenti, e quindi con una percentuale di ultra49enni poco oltre il 24%.

Altra differenza interessante emerge per il settore industriale: la provincia di Torino si differenzia in modo netto rispetto al complesso della regione, avendo una percentuale significativamente più elevata di lavoratori maschi dipendenti maturi, il 29% contro il 25% del resto del Piemonte.

Ultima precisazione sull'elevata percentuale di lavoratori e lavoratrici mature nelle cosiddette altre attività: la quota di lavoratrici ultra49enni raggiunge quota 33% nella provincia di Torino. Quindi un altro dato che caratterizza il torinese come area più matura per quanto riguarda il lavoro dipendente. Si tratta di dati sorprendenti in quanto l'ex provincia di Torino è tra le aree più giovani della regione in termini di età media. Da notare che in altri tipi di discorsi questi dati possono essere utilizzati per discutere della 'maturità' della struttura economica del torinese rispetto al resto della regione.

Proseguiamo ora i nostri ragionamenti per cercare di comprendere come si possono aiutare queste persone ad invecchiare in modo sano lavorando più a lungo. Argomenterò che in verità il discorso non può essere impostato solo in questo modo, cioè con un approccio all'individuo. Occorrerebbe anche considerare quale tipo di sviluppo socioeconomico è più appropriato per una popolazione che invecchia. Per iniziare richiamo per grandi cenni il dibattito su cosa sia l'invecchiamento.

3 Che cos'è l'invecchiamento

Inizio ricordando che l'invecchiamento è un processo che inizia con la nascita, che riguarda tutta la vita e non solo la parte finale. Inoltre vorrei notare come non ci sia accordo tra gli esperti circa i meccanismi dell'invecchiamento (perché si invecchia) e quindi neppure sui determinanti dell'invecchiamento, ammesso che questi siano facilmente individuabili, dal momento che risulta difficile separare le cause dagli effetti. In particolare una revisione della letteratura sulle teorie

dell'invecchiamento mostra la complessità di analizzare come lo sviluppo biologico, psicologico, educativo, formativo, lavorativo e professionale, affettivo, familiare, storico e culturale si intreccino tra di loro lungo il percorso di vita. Questo perché la salute influenza le scelte di vita e le scelte di vita influenzano la salute e dunque l'invecchiamento, in una circolarità di cause ed effetti difficile da districare.

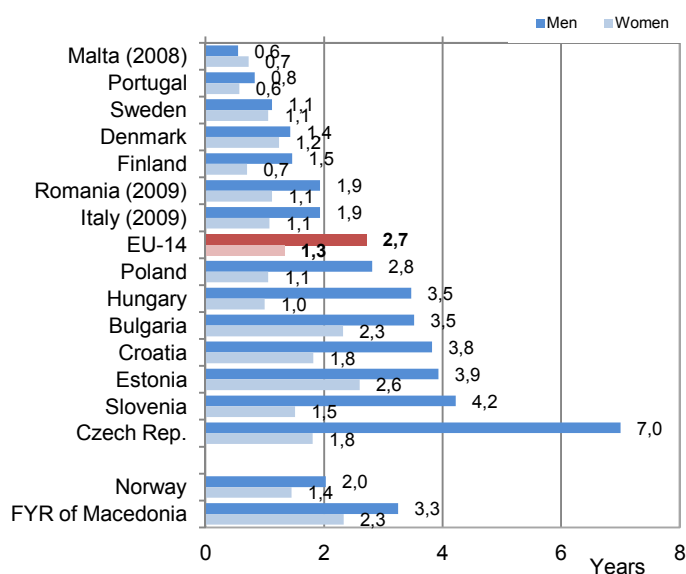
L'enfasi sull'invecchiamento sano e attivo nasce dall'aver 'sposato' la teoria dell'attività da parte dell'Organizzazione Mondiale della Salute negli anni '90. Questa teoria spiega l'invecchiamento come connesso con l'essere più o meno attivi fisicamente durante la vita e in età anziana. Ma questa teoria non è mai stata confermata e coesiste con altre teorie di tipo interno come invecchiamento biologico delle cellule o invecchiamento programmato, accumulo di danni del DNA non riparati, modifica del funzionamento delle proteine, etc.. La stessa Organizzazione Mondiale della Salute ha presto allargato il suo sguardo ai determinanti ambientali e sociali dell'invecchiamento.

Conviene pertanto adottare l'ipotesi prudentiale che le condizioni di vita abbiano un effetto sul processo di invecchiamento. Sembra quindi opportuno lavorare (governare), affinché le persone godano delle condizioni di vita migliori possibili.

4 Condizioni di vita e speranze di vita

L'importanza delle condizioni socioeconomiche per una vita longeva è d'altra parte evidente: le speranze di vita sono più alte per coloro che hanno livelli d'istruzione più elevati.

Differenze nelle speranze di vita tra le persone con livello alto e basso di istruzione a 65 anni, uomini e donne nel 2010



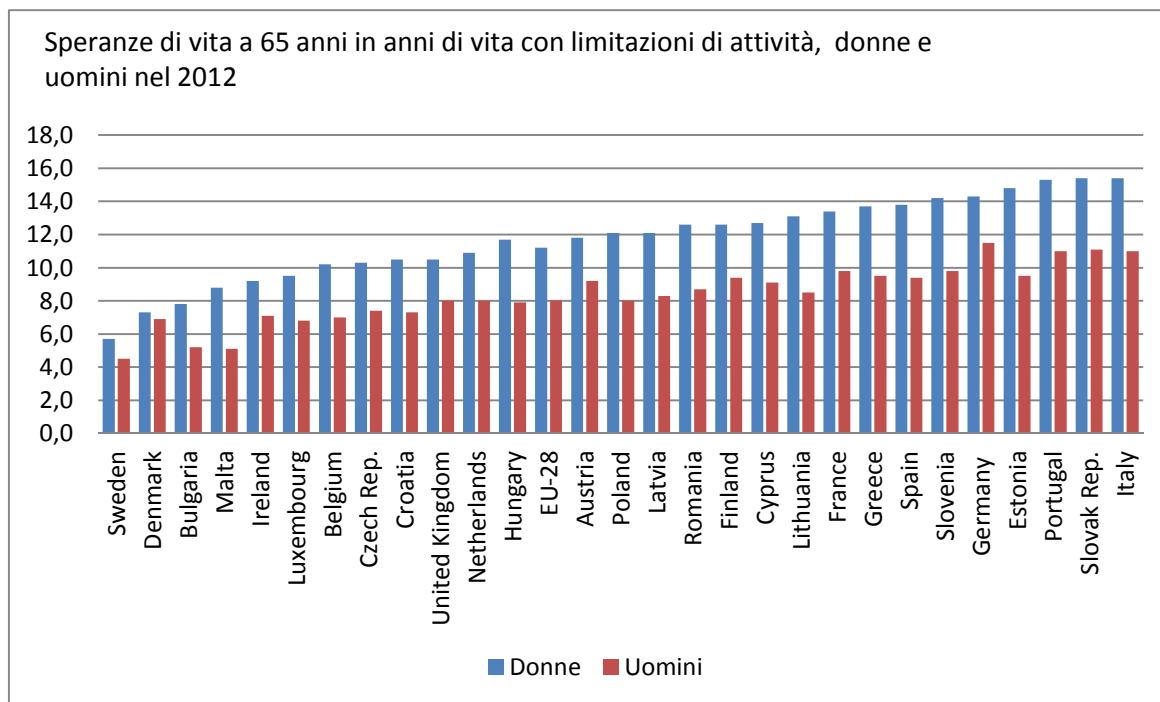
Fonte: (OECD, 2014, 19)

Nota: suggerimento di lettura del grafico: in Italia gli uomini di 65 anni che hanno un titolo di studio elevato vivono in media 1,9 anni in più di quelli con titolo basso. Tra le donne la differenza è di 1,1 anno.

In realtà la variabile titolo di studio è un indicatore della condizione socioeconomica delle persone, ed in parte – in particolare in Italia dove la mobilità sociale è stata finora limitata - delle loro famiglie di origine. Potremmo dire che il titolo di studio è una variabile *proxy* di apprendimenti esperienziali rilevanti per lo sviluppo delle persone, apprendimenti avvenuti nell'ambito familiare, sociale, lavorativo, nelle relazioni che si sono avute e si hanno. Lo sviluppo della persona è come un unico interrelato di processi individuali, familiari, professionali, sociali che riflette appartenenze e rappresenta apprendimenti sedimentati in relazioni e beni (Bourdieu), che conducono le persone a sapersi muovere nel mondo e ad avere accessi di diversa ampiezza. E' questa un'interpretazione basata sulle teorie sociologiche e di psicologia culturale storica (Bowles&Gintis, Bourdieu, Vygotsky).

Che le condizioni di salute durante la vita siano importanti per un invecchiamento sano è intuitivo ed è confermato dalle speranze di anni di vita in salute a 65 anni, un indicatore costruito tenendo conto delle condizioni di salute durante il corso di vita.

Il seguente grafico è tratto da una pubblicazione OCSE e confronta alcuni paesi europei (OECD, 2014). L'Italia sappiamo che ha tra le speranze di vita più elevate in Europa e al mondo, ma se esaminiamo gli anni di vita attesi a 65 anni con limitazioni di attività (ossia con qualche forma di disabilità), osserviamo che la situazione si capovolge, e il nostro paese finisce ultimo in graduatoria, con una situazione particolarmente critica per le donne, che dunque vivono mediamente più a lungo degli uomini, ma con molti anni di vita in non buona salute (15,4 contro 11,0). Così il differenziale di vita in buona salute tra uomini e donne a 65 anni in Italia si ridurrebbe da tre anni e mezzo a pochi mesi (7,2 anni per le donne contro 7,8 anni per gli uomini).



Fonte: elaborazioni sui dati in (OECD, 2014, 19)

Questi dati sono generati da una rilevazione di informazioni circa la salute degli intervistati e delle intervistate che viene criticata dagli epidemiologi, i quali hanno sviluppato metodologie di rilevazione in grado di distinguere in modo più raffinato i problemi di salute. Questi autori notano inoltre che lo svantaggio di salute delle donne potrebbe essere il risultato di una maggiore sensibilità delle donne alle questioni di salute e benessere, che per questa ragione denunciano più spesso degli uomini problemi di salute³. Ma la sensibilità soggettiva è ovviamente importante e non può essere minimizzata per considerare più importante una misura oggettiva dell'essere sana o sano.

Queste riflessioni mostrano la complessità del tema e la difficoltà a costruire indicatori scevri dall'influenza di atteggiamenti culturali e soggettivi. Questi ultimi fanno parte integrante dello stato di salute di una persona e hanno rilevanza.

Proseguo con una lettura di genere per ricordare che sappiamo da altre indagini che in effetti le donne italiane sono tra quelle in Europa che lavorano maggiormente in termini di ore di lavoro di mercato e lavoro familiare (ISTAT, 2008). Questo perché c'è poca condivisione di carichi di lavoro in famiglia, e pochi servizi per le famiglie. Varrebbe quindi la pena approfondire come questi carichi di lavoro incidono sulla salute delle persone, uomini o donne che siano (ma che al momento sono soprattutto donne). Se si considera che la popolazione più anziana è costituita per i due terzi da donne, il dato della qualità della vita delle donne lungo tutto il corso della loro vita appare ancora più importante e strategico, affinché le donne anziane possano godere di una vita più lunga ma

³ Commenti e indicazioni suggeriti da Giuseppe Costa, epidemiologo, in comunicazione personale.

anche sana. In questo senso acquista importanza il tema della conciliazione lavoro-vita per entrambi i generi, cosicché i lavori di cura non ricadano principalmente sulle spalle delle donne.

5 La qualità della vita, il benessere e il lavoro

Il tema della qualità della vita rispetto all'invecchiamento sano è complesso: la letteratura sulla relazione tra salute e invecchiamento conferma l'importanza delle condizioni di vita iniziali e lungo tutto il corso di vita, la rilevanza delle condizioni socioeconomiche e di salute, così come dei comportamenti dannosi per la salute, comportamenti che spesso sono collegati con lo status socioeconomico (Ferraro, 2006). Quindi un modo per migliorare le condizioni di vita degli anziani di domani è quella di combattere le diseguaglianze sociali e di genere che hanno un effetto sulla salute. Al tema delle diseguaglianze sociali è dedicato l'ampio lavoro di ricerca svolto da Giuseppe Costa e colleghi, raccolto nel secondo rapporto sulle diseguaglianze sociali e la salute (Costa et al., 2014).

Io prenderei ora però una strada apparentemente diversa rispetto a quella di focalizzarmi sulle diseguaglianze sociali e i vari meccanismi che le producono, ampiamente trattati in dettaglio nel volume di Costa e colleghi.

Il mio intervento vuole concentrarsi su uno dei cosiddetti determinanti della salute, e cioè sulle caratteristiche delle esperienze lavorative, per mettere in evidenza la sfida all'economia e alla politica che da questa questione giunge, e per andare oltre la questione dell'*age management* o per aggiungere qualcosa che metta in luce diversa questo approccio.

Il lavoro occupa una parte importante della vita quotidiana e del corso della vita, e influenza altri aspetti rilevanti della vita: le relazioni familiari e amicali, la libertà, i valori personali (Eurofound, 2013, 66). Questo è tanto più evidente in questi anni in cui si è accresciuta la quota di lavori temporanei, così come il lavoro part-time involontario, in particolare per le generazioni più giovani e per le donne. Il fenomeno della precarietà insieme con un sistema previdenziale riformato negli anni '90 sulla base della contribuzione lungo tutto il corso della vita, preoccupa circa le conseguenze di questi anni difficili, che per alcuni durano ormai da decenni, per gli effetti che potrà avere, o meglio, già ha sul corso di vita di queste coorti.

Vi è una letteratura scientifica specifica che si occupa di studiare l'interrelazione tra condizioni di lavoro e benessere e salute delle persone, con impostazione psicologica o epidemiologica. Enti internazionali come Eurofound, ILO e OCSE hanno come principale *mission* quella di fare ricerca sulle condizioni di lavoro e moltiplicano i propri lavori su questi temi. Gli studi sulla relazione tra lavoro e salute sono complessi, ma si stanno compiendo importanti passi avanti nella soluzione dei

problemi metodologici che lo studio di questa relazione comporta, sia mediante studi longitudinali per stabilire la relazione causale, sia mediante affinamento delle teorie.

Al momento la teoria più influente circa la qualità dei posti di lavoro sembra quella che classifica i lavori in base alle esigenze/richieste che questi implicano per chi li svolge, e alle risorse che tali lavori mettono a disposizione. A scopo illustrativo, cito per il primo tipo di caratteristiche dover gestire clienti insoddisfatti, dover fare cose su cui non si è d'accordo, lavorare molte ore la settimana, orario di lavoro non adeguato rispetto ad impegni famigliari e sociali; per il secondo tipo di caratteristiche, risorse come avere autonomia nelle modalità di svolgere il lavoro, supporto dai colleghi, chiarezza di compiti, poter applicare nuove idee al lavoro, etc. (OECD, 2013, 166). In base a questa teoria e all'incrocio tra elevate/basse richieste e elevate/basse risorse, l'OCSE identifica quattro tipi di situazione lavorativa (ibidem, 172):

| | ELEVATE RICHIESTE | BASSE RICHIESTE |
|-----------------|---|---|
| ELEVATE RISORSE | Elevate richieste e elevate risorse (33%) | Basse richieste e elevate risorse (16%) |
| BASSE RISORSE | Elevate richieste e basse risorse (48%) | Basse richieste e basse risorse (23%) |

Sulla base di questa tipologia, l'OCSE ha rielaborato i dati della quinta *survey* sulle condizioni di lavoro dell'Eurofound nel 2010, e incrociato queste variabili con quelle della percezione soggettiva di impatto del proprio lavoro sulla salute. Eurofond dichiara nel suo rapporto che un certo numero di studi ha dimostrato che l'autovalutazione dello stato di salute è un buon predittore di mortalità e abilità funzionale (Eurofound, 2012, 116).

Come mostra la tabella, quando il lavoro è caratterizzato da elevate richieste e basse risorse a disposizione, i valori medi di 22 paesi mostrano percentuali elevate di lavoratori e lavoratrici che ritengono che il proprio lavoro impatti negativamente sulla salute (48%). Questa valutazione negativa in misura minore, ma sempre importante, si riscontra anche tra coloro che svolgono lavori in condizioni rischiose per la salute (elevate richieste) e in presenza di molte risorse (33%). I lavori che sembrano impattare meno sulla salute sono quelli a basse richieste e molte risorse (16%).

Secondo primi risultati di analisi, da prendere come provvisori data l'esistenza di problemi di comparabilità tra paesi ancora da risolvere, l'Italia rispetto ad altri paesi dell'OCSE avrebbe

un'elevata percentuale di lavoratori nella condizione 'rossa': nel 2010 oltre il 21% dei lavoratori e lavoratrici riferiva di svolgere lavori caratterizzati da elevate richieste avendo poche risorse a disposizione, un tipo di situazione giudicata negativa per la propria salute da circa la metà (media OCSE) delle persone che lavorano in queste condizioni. Nei paesi nordici tale percentuale oscilla tra il 10 (Danimarca) e 13 (Olanda) percento. La situazione ottimale (cella verde: basse richieste/elevate risorse) è riportata dal 24% di chi lavora, contro percentuali dei paesi nordici che vanno dal 48% della Finlandia al 63% della Danimarca.

In questo tipo di analisi dell'OCSE manca la distinzione per genere. Gli studi svolti dall'Eurofound dedicano invece una specifica attenzione al tema della differenza tra donne e uomini nel rapportarsi al lavoro e nel percepire il proprio benessere. Da questi studi risulta che nel 2011 nei 27 paesi dell'Unione Europea il benessere delle donne sul lavoro – misurato attraverso il questionario WHO-5 – è sistematicamente inferiore a quello degli uomini, in qualsiasi settore di attività e senza raggiungere in nessun settore gli elevati livelli di benessere degli uomini manager e professionisti (Eurofound, 2013, 67). Il benessere delle donne e degli uomini sul lavoro peggiora in presenza di carichi famigliari, con un differenziale a sfavore delle donne (ibidem, 70). Ad una comparazione tra paesi, l'Italia ricade nel gruppo dei paesi in cui gli uomini hanno un benessere molto più alto di quello delle donne, dato che segnala ulteriormente il problema della conciliazione dei tempi lavoro-vita.

6 Il lavoro, il governo delle imprese, l'age management, le strategie di produzione

Questi dati mi conducono a porre l'attenzione sulle imprese e il come le imprese sono governate. Nell'ambito della tematica dell'invecchiamento sano e attivo, il ruolo delle imprese è considerato attraverso il discorso dell'*age management*, un argomento a cui l'Ires ha dedicato studi significativi (Abburà and Donati, 2007, Abburà and Donati, 2008).

L'*age management* prevede misure aziendali per assumere la diversità delle età presenti in azienda come un dato di cui tenere conto per la formazione, l'ergonomia, l'adeguamento degli incarichi, la transizione al pensionamento attraverso uscite gradual, etc. In generale si tratta di misure che sono di competenza del dipartimento delle risorse umane. L'analisi delle buone prassi in alcuni casi aziendali mostra come queste misure vengano adottate quando vi è un ritorno in termini di mantenimento delle competenze, riduzione dei costi, e altri vantaggi economici. Io però credo che l'esistenza di vantaggi nell'adozione di queste misure sia solo condizione necessaria, ma non

sufficiente. Occorre anche una consapevolezza culturale dell'esistenza di questa questione e una visione del futuro dell'azienda.

Anche se ci fosse un atteggiamento culturale favorevole, occorre però considerare che le imprese non sono tutte uguali e non tutte sono in grado di sostenere questo tipo di interventi, a volte perché schiacciate da una feroce competizione globale (Migliore, 2013) altre volte per altri problemi. Ad esempio, le imprese che si trovano a competere sulla base dei costi e dei prezzi hanno meno margini per investire in queste prassi innovative.

Quando richiamo l'attenzione al fatto che non tutte le imprese sono uguali, non mi riferisco alla dimensione d'impresa, un aspetto rilevante per il nostro paese, ma che non vedo come pregiudizievole ad un governo aziendale sensibile alla problematica dell'invecchiamento sano e attivo. Anche una piccolissima impresa, se fonda la sua identità e *mission* su una produzione ad elevato valore aggiunto, può avere a cuore e avere vantaggio a tutelare le competenze e l'aggiornamento dei collaboratori e collaboratrici più maturi.

Non mi riferisco neppure ai settori, per esempio settore delle costruzioni, dei trasporti, del commercio, settore manifatturiero, servizi alle persone, etc.. I settori sono certamente importanti rispetto ai rischi per la salute. Io però sto cercando di fare un altro ragionamento, che può essere aggiunto e completare gli studi e le riflessioni centrati sul tema dei rischi per la salute.

La mia proposta è di guardare al mondo delle imprese identificando le strategie di mercato e di produzione che le imprese intendono coscientemente o meno coscientemente perseguire, e che si traducono in modelli organizzativi diversi. L'Ocse ha dedicato un volume ai posti di lavoro innovativi nel 2010 e ha distinto, in base ad un'analisi cluster e a partire dal concetto di *learning organisation* (organizzazione che apprende), i posti di lavoro organizzati secondo quattro modelli: *discretionary learning*, snello, tayloristico e tradizionale (OECD, 2010, 31-88). Senza scendere nei dettagli, si può intuire che il primo tipo di organizzazione non è tipico di una produzione industriale di massa. Quest'ultima potrà più probabilmente adottare il modello organizzativo della produzione snella o quella tayloristica. Il modello del *discretionary learning* è quello che si avvicina maggiormente all'organizzazione che apprende, caratterizzata da elevati livelli di autonomia di lavoro combinati con alti livelli di apprendimento, complessità di compiti e soluzione di problemi.

Nel mio studio sulla soggettività dei lavoratori e lavoratrici e i motivi ad apprendere nei posti di lavoro industriali ho identificato almeno sette tipi diversi di strategie produttive, tra le quali le più note sono la appena citata produzione di massa, la specializzazione flessibile, l'artigianato, la produzione di massa flessibile, etc. (Migliore, 2013). Esse si distinguono per gradi diversi di autonomia, opportunità di apprendimento e sviluppo personale, e coinvolgimento generati dal tipo

di processo di lavoro richiesto dalla strategia. Nel mio studio argomento che il modo di organizzare il lavoro, e dunque governare l'impresa, è in stretta relazione con la strategia scelta. Ne discende che – perlomeno nel settore industriale - il come le imprese vengono governate risente dei vincoli di mercato: se si intende perseguire una strategia di produzione di massa, è evidente che la competizione è con imprese in altri contesti socio-economici e politici dove il costo del lavoro è molto inferiore. E ciò condiziona il tipo di modello organizzativo da adottare oltretutto i margini per implementare stili manageriali più *family o age friendly*.

Non escludo che possano esistere imprese che adottano questa strategia di produzione e mercato e riescano a mantenere condizioni di lavoro di qualità per le vite delle persone che vi lavorano. Ma in questo periodo storico questo tipo di strategia d'impresa richiede compiti ripetitivi e altamente standardizzati, con minori spazi per lo sviluppo delle persone e minori possibilità di flessibilità per la conciliazione lavoro-vita. Da notare che queste caratteristiche e condizioni lavorative possono essere proprie anche del settore dei servizi, per esempio nella ristorazione, con il cosiddetto fenomeno della 'mcdonaldizzazione' (Ritzer, 1993). Quello che voglio dire è che:

- la scelta di quale tipo di imprese sostenere, e con esse quali strategie di mercato e di produzione, è questione rilevante per promuovere posti di lavoro di qualità e l'invecchiamento sano e attivo e
- che i policy maker dovrebbero sollecitare più ricerca su questi temi così come il mondo della ricerca argomentare più spesso a favore di queste tematiche.

7 Le sfide per l'economia e la politica: quale visione di modello di sviluppo?

Questo tipo di considerazioni invita ad interrogarsi se la sfida per le politiche in un contesto di invecchiamento della forza lavoro e più in generale della popolazione non sia anche quella di guardare, insieme alle misure più standard, alle politiche industriali e più in generale alle politiche dello sviluppo. Occorrono visioni sul futuro entro cui inquadrare interventi e politiche più puntuali, come quelle sull'*age management* per le imprese o quelle di *empowerment* o quelle del pensionamento graduale. Se ci si concentra solo su singole misure o si punta solo ad alcuni dipartimenti aziendali, senza avere una visione d'insieme e di contesto globale, si corre il rischio di non vedere che i cambiamenti demografici in corso necessitano di modificare i parametri con cui giudichiamo lo stesso sviluppo.

Quali sono i cambiamenti in atto a livello di modello di sviluppo? cosa emerge dalla letteratura?

L'attuale modello di sviluppo sembra orientato a creare disuguaglianze sempre più ampie (Franzini, 2010, Piketty, 2014), a frammentare le vite attraverso la precarietà (Johnson, 2014), a monetizzare e dare valore solo a quanto può essere scambiato economicamente (Patel, 2009). Il fenomeno dei *working poor* raggiunge numeri significativi (Saraceno, 2015) e mostra come il lavoro non sia a volte sufficiente per uscire dalla povertà o per contrastare l'impoverimento. Vi sono autori che argomentano come gli attuali meccanismi del mercato globale competitivo e dominato dalla logica del profitto possano condurre a insicurezze nella propria identità e difficoltà a trovare un senso nella vita e nell'invecchiamento (Phillipson, 2000). La mancanza di senso e motivi per vivere e invecchiare bene (Moody, 1990), una bassa percezione soggettiva del benessere (George, 2006), possono vanificare i risultati di politiche standard tese a promuovere un invecchiamento sano e attivo, ma che non incidono rispetto alla diffusione delle disuguaglianze e ingiustizie.

Il modello di sviluppo di riferimento è anche importante rispetto alla questione del tempo per la cura. In tempi come questi, in cui i sistemi di welfare sembrano essere diventati troppo costosi, occorre un modello di sviluppo che permetta alle persone di assumersi le responsabilità della cura dei propri cari e vicini, così come di formarsi e modificare le proprie carriere durante il corso di vita (Abburà and Donati, 2007, 102, Supiot and Barbieri, 2003). Occorrono aziende e produzioni che possano 'permettersi' e abbiano convenienza ad organizzare il lavoro secondo una concezione del lavoro "come attività per dare il mio contributo ad un progetto comune" e meno "come posto di lavoro dove vado ogni giorno".

Essere di fronte a sfide epocali come quelle dell'invecchiamento richiede processi di apprendimento che hanno a che fare con il terzo tipo di apprendimento identificato da Bateson, quello in cui non è sufficiente trovare una soluzione ai problemi utilizzando gli elementi a disposizione (*problem solving*), ma occorre ridefinire anche il contesto per trovare la soluzione (Engeström, 1987). Engeström denomina questo tipo di apprendimento "espansivo", perché sposta la frontiera del sapere e delle pratiche oltre quello che già si sa e già si fa. Di fronte a sfide come quelle poste dall'invecchiamento occorre mantenersi sulla frontiera avanzata del sapere e delle pratiche, nel confronto tra tutti gli *stakeholder*, alla ricerca di nuove idee e pratiche, e lavorare (governare) per ridefinire anche il contesto (Engeström, 2007).

8 Conclusioni

L'invecchiamento attivo è fenomeno multidimensionale che necessita un processo integrato interdisciplinare per essere governato. Sono auspicabili progetti che creino spazi di confronto di idee e pratiche tra decisori politici e *stakeholder*, dove poter porre questioni più ampie e far circolare riflessioni e evidenze, per favorire un apprendimento espansivo e comunitario, anche di

ridefinizione del contesto, per sviluppare interventi e politiche innovative a favore dell'invecchiamento sano e attivo.

9 Riferimenti bibliografici

- ABBURRÀ, L., BORRIONE, P., COGNO, R. & MAROCCHI, G. (2011) *L'innovazione sociale in provincia di Cuneo. Servizi, salute, istruzione, casa*, Cuneo, Fondazione CRC.
- ABBURRÀ, L., COGNO, R., DONATO, L., MAROCCHI, G., MIGLIORE, M. C. & NANNI, C. (2015) *Alla prova della crisi. L'innovazione sociale in provincia di Cuneo: secondo rapporto* IRES Piemonte; Fondazione CRC.
- ABBURRÀ, L. & DONATI, E. (2004) *Ageing: verso un mondo più maturo. Il mutamento delle età come fattore di innovazione*, Torino, IRES.
- ABBURRÀ, L. & DONATI, E. (2007) *I nuovi cinquantenni tra occupazione, pensione e attività. Transizioni nel corso della vita: comportamenti individuali e gestioni aziendali*, IRES Piemonte.
- ABBURRÀ, L. & DONATI, E. (2008) *Nuovi cinquantenni e secondi cinquant'anni. Donne e uomini adulti in transizione verso nuove età*, Milano, Franco Angeli.
- ABBURRÀ, L. & MIGLIORE, M. C. (2004) *Le sfide della popolazione all'economia e alla politica*, Torino, IRES-Piemonte.
- COSTA, G., BASSI, M., GENSINI, G. F., MARRA, M., NICELLI, A. L. & ZENGARINI, N. (2014) *L'equità in salute in Italia. Secondo rapporto sulle disuguaglianze sociali della sanità*, Fondazione Smith Kline presso Franco Angeli.
- ENGESTRÖM, Y. (1987) *Learning by expanding: An Activity - Theoretical Approach to Developmental Research*, available at: <http://communication.ucsd.edu/MCA/Paper/Engestrom/expanding/toc.htm> (7th August 2014).
- ENGESTRÖM, Y. (2007) Putting Vygotsky to Work: The Change Laboratory as an Application of Double Stimulation. IN DANIELS, H., COLE, M. & WERTSCH, J. V. (Eds.) *The Cambridge Companion to Vygotsky*. Cambridge, Cambridge University Press.
- EUROFOUND (2012) *Fifth European Working Conditions Survey*, Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- EUROFOUND (2013) *Women, men and working conditions in Europe* Luxembourg, Publications Office of the European Union.
- FERRARO, K. F. (2006) Health and Aging. IN BINSTOCK, R. H. & GEORGE, L. K. (Eds.) *Handbook of Aging and the Social Sciences*. 6th ed., Elsevier.
- FRANZINI, M. (2010) *Ricchi e poveri. L'Italia e le disuguaglianze (in)accettabili*, Milano, EGEA.
- GEORGE, L. K. (2006) Perceived Quality of Life. IN BINSTOCK, R. H. & GEORGE, L. K. (Eds.) *Handbook of Aging and the Social Sciences*. 6th ed., Elsevier.
- ISTAT (2008) *Conciliare lavoro e famiglia. Una sfida quotidiana*, Roma, Istat.
- JOHNSON, M. (2014) *Precariat: Labour, Work and Politics*, Routledge.
- MIGLIORE, M. C. (2011) Learning as older workers in industrial activities: a socio-cultural approach. *Cedefop Conference "Learning later in life"*. Brussels.
- MIGLIORE, M. C. (2013) Older workers and learning in industrial activities: when objects and personal senses matter. PhD thesis, London, Institute of Education.
- MIGLIORE, M. C., ABBURRÀ, L., GESANO, G. & HEINS, F. (2002) *Scenari demografici e alternative economiche. La popolazione piemontese d'origine italiana e straniera fra 2000 e 2050*, Torino, IRES-Piemonte.

- MOODY, H. R. (1990) Education and the life cycle: a philosophy of aging. IN SHERRON, R. H. & LUMSDEN, D. B. (Eds.) *Introduction to Educational Gerontology*. New York, Hemisphere Publishing.
- OECD (2010) *Innovative Workplaces. Making Better Use of Skills within Organisations*.
- OECD (2013) *How's Life? Measuring well-being*, OECD Publishing.
- OECD (2014) *Health at a Glance: Europe 2014*, OECD Publishing.
- PATEL, R. (2009) *The Value of Nothing. How to reshape market society and redefine democracy*, London, Portobello
- PHILLIPSON, C. (2000) Critical and educational gerontology: relationships and future developments. IN GLENDENNING, F. (Ed.) *Teaching and Learning in Later Life: Theoretical Implications*. Burlington, Vermont, Ashgate.
- PIKETTY, T. (2014) *Capital in the Twenty-First Century*, Belknap Press of Harvard University Press.
- RITZER, G. (1993) *The McDonaldization of Society*, Thousand Oaks, California; London, Pine Forge Press.
- SARACENO, C. (2015) *Il lavoro non basta. La povertà in Europa negli anni della crisi*, Feltrinelli.
- SUPIOT, A. & BARBIERI, P. (Eds.) (2003) *Il futuro del lavoro*, Roma, Carocci.