



Forza lavoro matura da minaccia a opportunità

È possibile gestire gli effetti dell'innalzarsi dell'età degli occupati sulla produttività tramite le politiche delle risorse umane e meccanismi di autoselezione e sorting
di Enrico Zaninotto

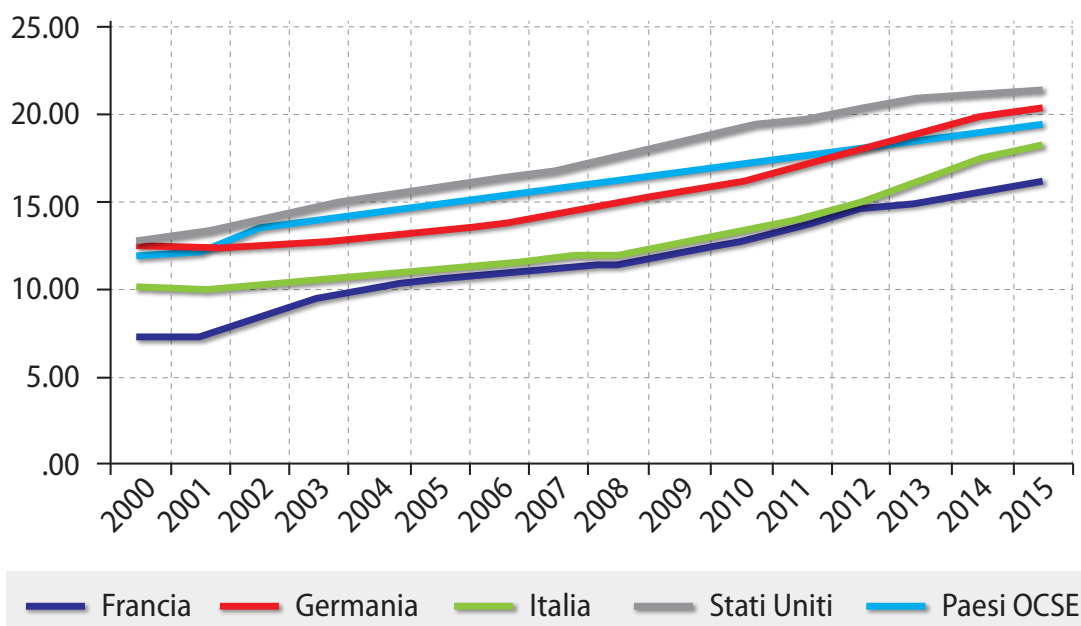
In tutti i paesi sviluppati la quota dell'occupazione anziana sta crescendo (Figura 1).

Due tendenze concorrono a determinare questo fenomeno. La prima è l'invecchiamento della popolazione, che deriva dalla caduta della natalità a fronte della permanenza nel mercato del lavoro di generazioni nate tra gli anni Cinquanta e Sessanta del secolo scorso, un'epoca di vivace crescita demografica. La seconda è data dallo spostamento dell'età della pensione. Fino all'i-

nizio degli anni Duemila una gran parte dei paesi rispose al problema dell'invecchiamento delle forze di lavoro favorendo l'adozione di piani di pensionamento anticipato, i cosiddetti ERP (*early retirement plans*). Successivamente però furono adottate politiche maggiormente restrittive, sia riducendo la generosità degli ERP, sia innalzando l'età del pensionamento obbligatorio. La giustificazione principale per quelle restrizioni, che spesso si accompagnano al passaggio da sistemi a benefici defini-

ti, DB (*defined benefits*), a sistemi a contribuzione definita, DC (*defined contribution*) o NDC (*notionally defined contribution*), è data dalla necessità di controllare i bilanci pensionistici, messi in tensione dagli squilibri generazionali tra i lavoratori e dall'aumento della speranza di vita.

In Italia questo insieme di politiche è stato attuato attraverso una sequenza di provvedimenti, dalla riforma Amato del 1992 fino alla legge 201/2011, cosiddetta «Fornero». A differenza delle misure pre-

figura 1 | quota dei lavoratori della classe di età 55-74 anni sul totale dell'occupazione


fonte: OECD, Labour Market Statistics

cedenti, sempre piuttosto gradualistiche, la riforma Fornero ha segnato la transizione definitiva a un sistema NDC, l'innalzamento dell'età pensionistica e una restrizione decisa dei pensionamenti anticipati. Il salto che si osserva dal 2011 al 2012 rispetto al trend, già crescente, dell'età di pensionamento per anzianità o vecchiaia è evidente nella Figura 2.

Quell'insieme di politiche, certamente indispensabili per portare all'equilibrio di lungo periodo il sistema pensionistico italiano, ha nondimeno importanti effetti collaterali. Il primo, sul quale maggiormente si è centrata l'attenzione, è l'eventuale effetto di spiazzamento sui giovani, che troverebbero precluso l'ingresso nel mercato del

lavoro dalla permanenza prolungata dei lavoratori anziani. Si tratta del cosiddetto fenomeno *old in young out*, che era stato una delle ragioni ispiratrici delle generose politiche di pensionamento anticipato degli anni Novanta. Le evidenze di questo fenomeno in realtà non sono forti, anzi in generale si osserva una correlazione positiva tra occupazione anziana e giovanile (1). Sembra invece vero che, almeno per l'Italia, sia osservabile un effetto immediato conseguente all'innalzamento improvviso dell'età della pensione. Boeri, Garibaldi e Moen, usando dati di imprese con più di 15 addetti, stimano in modo molto preciso la conseguenza dei lavoratori «intrapolati» dalla riforma Fornero sulle assunzioni di lavoratori giovani

da parte delle imprese (2). L'effetto è consistente e si traduce in una stima del 23 per cento in meno dell'occupazione giovanile nelle imprese private con più di 15 addetti.

Lavoratori anziani e produttività

Il secondo effetto collaterale su cui si è incentrata l'attenzione degli studiosi è la produttività del lavoro. Si può infatti ritenere che i lavoratori anziani siano meno produttivi dei giovani per una serie di ragioni. La debilitazione fisica è certamente importante, ma accanto a questo fattore si sottolineano spesso diverse altre conseguenze dell'età, come la riduzione delle capacità di adattamento e di svolgimento di compiti flessibili e polifunzionali, la cre-

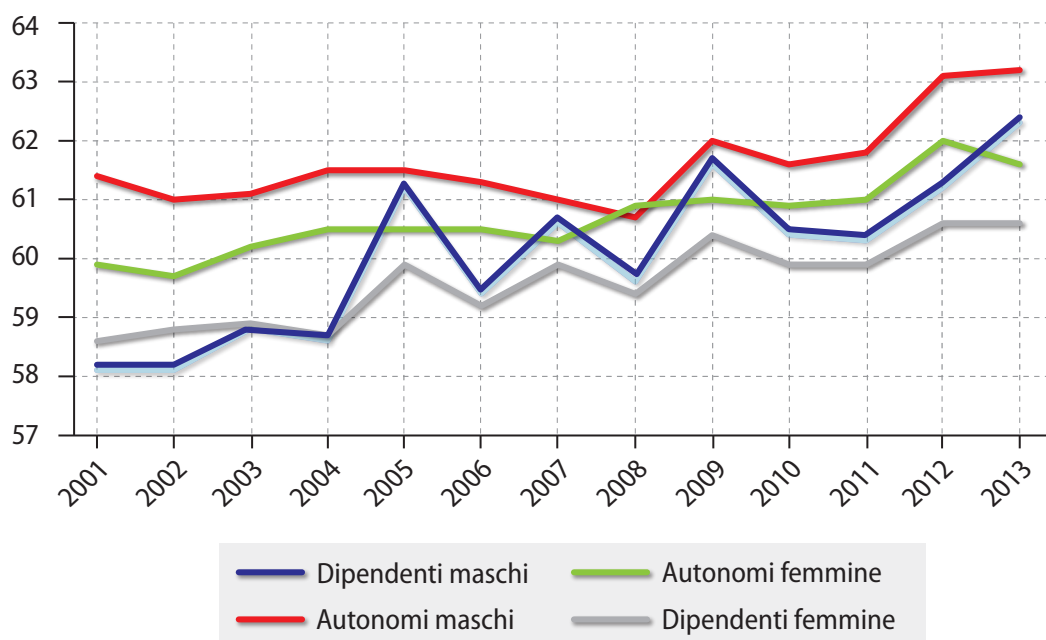
(1) Si vedano A. Brugiavini, F. Peracchi, «Health Status, Welfare Programs Participation, and Labor Force Activity in Italy», in D. Wise (ed.), *Social Security Programs and Retirement Around the World: Historical Trends in Mortality and Health, Employment, and Disability Insurance*

Participation and Reforms, Chicago, University of Chicago Press, 2012, pp. 175-215, e J. Gruber, K. Mulligan, D.A. Wise, «Introduction and Summary», in J. Gruber, D.A. Wise (eds.), *Social Security Programs and Retirement Around the World: The Relationship to Youth Employment*,

Chicago, The University of Chicago Press, 2010, pp. 1-45.

(2) T. Boeri, P. Garibaldi, E.R. Moen, *A Clash of Generations? Increase in Retirement Age and Labor Demand for Youth*, CEPR Discussion Paper, DP 11422, London, 2016.

figura 2 | età al pensionamento per anzianità e per vecchiaia



fonte: INPS, *Statistiche della previdenza e dell'assistenza sociale*, anni vari

scente difficoltà ad adeguarsi alle nuove tecnologie, la minore propensione all'apprendimento. Tutti questi fattori che si accompagnerebbero all'età sono particolarmente rilevanti in un contesto economico in cui adattamento, flessibilità, sviluppo delle competenze tecnologiche sono tra i fattori maggiormente rilevanti per la crescita della produttività. Ci si può chiedere allora quali possano essere le conseguenze per il sistema delle imprese di una forza lavoro mediamente più anziana, e se le misure tese a riequilibrare il sistema pensionistico non possano avere effetto negativo sotto il profilo della crescita della produttività delle imprese.

Molte delle prime ricerche condotte sulla relazione tra età dei lavoratori e produttività, sia del lavoro sia totale dei fattori, sembravano indicare una chiara relazione negativa tra le due variabili, anche controllando per diversi altri fattori, in primo luogo per i livelli di istruzione (3).

Un esame più attento dei fenome-

ni ha però portato a un parziale ridimensionamento delle evidenze accumulate sull'effetto dell'età dei lavoratori sulla produttività. Il problema segnalato è che la correlazione evidenziata tra i due fenomeni potrebbe nascondere un effetto di endogeneità. Siccome le imprese che assumono più frequentemente lavoratori giovani sono, presumibilmente, quelle che crescono e che hanno la produttività più elevata, mentre, per converso, le imprese a bassa produttività non crescono e mantengono inalterata la forza lavoro, è possibile che la relazione osservata non dipenda dalla minore efficienza dei lavoratori anziani, ma dal fatto che le aziende meno produttive si ritrovano ad avere una quota maggiore di lavoratori anziani.

(3) Si veda per esempio J. Tang, C. MacLoad, «Labour Force Ageing and Productivity Performance in Canada», *Canadian Journal of Economics/Revue canadienne d'Economie*, 39(2), 2006, pp. 582-603.

(4) J. Feyer, «Demographics and Productivity», *The Review of Economics and Statistics*, 89(1), 2007, pp. 100-109; P. Aubert, B. Crépon, «La productivité des salariés âgés», *Economie et Statis-*

E, in realtà, una volta che si controlli per l'effetto segnalato con metodi econometrici appropriati, i risultati sono assai meno chiari. Secondo alcuni studi la relazione negativa non esisterebbe proprio, o sarebbe molto attenuata. In sostanza, la prevalenza degli studi concorda nel segnalare una crescita della produttività fino alle classi centrali di età, e successivamente una persistenza sugli stessi livelli, o solo un leggerissimo calo nelle classi di età più avanzate (4). Alcuni studi mostrano come il calo della produttività sia presente solo per certe categorie di lavoratori: Ilmakunnas and Miyakoshi trovano effetti differenziati tra lavoratori high skilled e low skilled (5), mentre Daveri e Maliranta ri-

tique, n. 363, pp. 95-119; C. Goebel, T. Zwick, *Age and Productivity: Sector Differences?*, ZEW Discussion paper, n. 11-058, 2011, <http://hdl.handle.net/10419/49997>.

(5) P. Ilmakunnas, T. Miyakoshi, «What Are the Drivers of TFP in Aging Economy? Aging Labor and ICT Capital», *Journal of Comparative Economics*, 41(1), 2013, pp. 201-11.

scontrano una relazione a U invertita tra età e produttività solo nel settore dell'elettronica, ma non in altri (6). Pur essendo presenti alcuni studi che confermano il calo di produttività dovuto all'invecchiamento della popolazione (7), i risultati sono insomma molto più dubbi. L'assenza di chiare e incontrovertibili evidenze sul piano economico si accompagna peraltro agli studi degli psicologi del lavoro, che danno una visione molto articolata della relazione tra età e performance lavorative. Gli studi evidenziano l'esistenza di processi di compensazione tra diversi aspetti della prestazione che permettono al lavoratore anziano di sostituire la riduzione di alcune capacità con altre in cui, viceversa, l'età dà un vantaggio (8). Per contro, molti atteggiamenti delle imprese

nei confronti dei lavoratori anziani sarebbero dettati da stereotipi (9). La preoccupazione di un effetto rilevante dell'invecchiamento della forza lavoro sulla produttività sarebbe dunque esagerato, mentre, per converso, esisterebbero efficaci strumenti di gestione delle risorse umane che permetterebbero di far fronte al fenomeno, senza ricorrere alla sbrigativa ricetta della sostituzione degli occupati anziani con i giovani tramite piani di pensionamento anticipato.

La legge Fornero

Bisogna considerare, tuttavia, un secondo effetto, meno studia-

to, delle riforme pensionistiche sull'occupazione anziana. Le restrizioni sul pensionamento anticipato e l'innalzamento contestuale dell'età della pensione fanno venir meno un meccanismo di selezione precedentemente all'opera. Con meccanismi di uscita dal lavoro più flessibili i lavoratori meno produttivi o meno motivati potevano essere indotti a uscire anticipatamente dal lavoro. Talora queste decisioni venivano incentivate dalle stesse imprese che utiliz-

cando questi meccanismi, offre l'occasione per un «esperimento naturale». Essa infatti vincola al lavoro alcune classi di lavoratori che altrimenti sarebbero andati in pensione. Questo significa che, mentre la popolazione lavorativa anziana prima della legge Fornero poteva essere rappresentata dai lavoratori che mantenevano un'alta produttività, successivamente all'introduzione della riforma la popolazione dei lavoratori anziani riflette le caratteristiche produttive della popola-

zione media. Assieme a Roberto Gabriele ed Enrico Tundis ho provato a stimare questo fenomeno (10), sia pure con dati aggregati a livello provinciale e senza poter identificare con precisione i lavoratori «intrappolati» dalla riforma. L'ipotesi di un effetto negativo sulla produttività

dovuto al venire meno di un meccanismo di autoselezione non è rifiutata.

Politica del lavoro e gestione delle risorse umane

Quanto si è illustrato ha conseguenze importanti sia per la correzione delle politiche del lavoro, in particolare quelle pensionistiche, sia per la gestione delle risorse umane nelle aziende. Il messaggio è chiaro: mentre da un lato non c'è motivo di ritenere che con adeguate politiche di gestione del personale non si possa mantenere alto il livello di produttività dei lavoratori anziani, dall'altro l'introduzione



(6) F. Daveri, M. Maliranta, «Age, Seniority and Labour Costs: Lessons from the Finnish IT Revolution», *Economic Policy*, 22(49), 2007, pp. 119-75.

(7) Tra gli ultimi pubblicati, S. Aiyar, C. Ebeke, X. Shao, *The Impact of Workforce Aging on Euro Area Productivity*, IMF Country Report, n. 16/220, International Monetary Fund, Washington DC, 2016.

(8) D.Y. Yeung, H.H. Fung, «Aging and Work: How Do SOC Strategies Contribute to Job Performance Across Adulthood?», *Psychology and Aging*, 24(4), 2009, pp. 927-40.

(9) R.A. Posthuma, M.A. Campion, «Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions», *Journal of Management*, 35(1), 2009, pp. 158-88.

(10) R. Gabriele, E. Tundis, E. Zaninotto, *Invecchiamento della forza lavoro, riforme pensionistiche e produttività*, comunicazione presentata al convegno «La contrattazione collettiva al tempo della "Nuova normalità" economica», Bolzano e Trento, 24-25 ottobre 2016.

ne di meccanismi di autoselezione e di *sorting* permette di isolare le categorie di lavoratori sui quali conviene concentrare l'investimento anche in fasce di età più avanzate. A questo fine, modelli flessibili di uscita dal lavoro possono essere uno strumento efficace per concentrare le risorse delle aziende sui lavoratori anziani con maggior potenziale produttivo. Le correzioni alla riforma proposte dal governo Renzi sono, da questo punto di vista, auspicabili non solo per ridurre le conseguenze negative sull'occupazione giovanile segnalate da Boeri, Garibaldi e Moen (11), ma anche per evitare conseguenze negative sulla crescita della produttività. L'adozione di un sistema pensionistico contributivo permette in astratto di ottenere un'elevata flessibilità nei tempi di uscita, misurando la pensione sull'entità dei contributi versati e la speranza di vita: tale sistema evita il forte incentivo a un'uscita anticipata offerto invece da un sistema retributivo una volta che si sia raggiunto un elevato livello dell'ultima retribuzione.

Ma gli spazi di flessibilità potrebbero essere di gran lunga aumentati se alla flessibilità auspicabilmente consentita dalle innovazioni legislative potrà accompagnarsi un'efficace negoziazione aziendale sulle condizioni di lavoro, le remunerazioni e gli stessi livelli di contribuzione aggiuntiva richiesti al lavoratore che decide di prolungare la sua permanenza in azienda. Nello

stesso convegno in cui si è presentata l'analisi degli effetti della legge Fornero sulla produttività (12), il professor Gianfranco Cerea dell'Università di Trento ha avanzato l'idea di un uso flessibile dei fondi di pensionamento integrativi. Questi potrebbero essere alimentati attraverso i meccanismi incentivanti della produttività per i contratti collettivi aziendali previsti dal D.M. del 25 marzo 2016, per essere poi usati per introdurre flessibilità di scelta sul momento del pensionamento. Per realizzare questo, però, sarebbe necessario un intervento diretto ad ampliare le modalità di uso dei fondi integrativi.

Al di là delle soluzioni tecniche possibili e immaginabili, la cosa importante è che all'interno di un sistema pensionistico di tipo contributivo si apre una molteplicità di spazi negoziali per gestire la vita lavorativa dei dipendenti e per modulare la relazione tra tempi del lavoro, produttività, remunerazione attuale e differita (pensioni). È uno spazio tutto da sfruttare con innovazioni radicali nel modo di concepire la gestione delle risorse umane e di affrontare, tanto da parte sindacale quanto da parte aziendale, il tema dell'invecchiamento dell'occupazione. L'allungamento della vita lavorativa pone alle imprese nuove sfide che, per essere affrontate, richiedono al tempo stesso di abbandonare alcuni dannosi stereotipi sul lavoratore anziano, di lavorare con creatività sulle possibilità offerte da innovazioni nella contrattazione aziendale e infine di esplorare in modo innovativo gli spazi aperti dalla riforma dei sistemi pensionistici. ■

Esplora **e&m**PLUS su
www.economiaemangement.it



In sintesi

In tutti i paesi sviluppati **la quota dell'occupazione anziana sta crescendo**. In Italia il fenomeno è stato accentuato dalla riforma Fornero e dal passaggio da un sistema pensionistico retributivo a uno contributivo.

Gli studi più recenti sul rapporto tra età dei lavoratori e produttività hanno evidenziato che **i possibili effetti negativi legati all'invecchiamento sono meno evidenti di quanto comunemente si pensi**; inoltre, tali effetti possono essere gestiti efficacemente attraverso adeguate politiche del personale.

Un fattore importante di mitigazione potrebbe essere rappresentato **dal meccanismo dell'autoselezione**, per cui i lavoratori meno motivati possono andarsene anticipatamente. Tale meccanismo in Italia è stato però bloccato dalla riforma Fornero. L'introduzione di modelli flessibili di uscita dal lavoro possono essere pertanto uno strumento efficace per concentrare le risorse delle aziende sui lavoratori anziani con maggior potenziale produttivo.

(11) T. Boeri, P. Garibaldi, E.R. Moen, *op. cit.*

(12) «La contrattazione collettiva al tempo della "Nuova normalità" economica», Bolzano e Trento, 24-25 ottobre 2016.



Enrico Zaninotto

è professore di Economia e Gestione delle Imprese presso l'Università degli Studi di Trento. Tra i suoi interessi di ricerca vi è lo studio della produttività delle imprese italiane, con particolare attenzione al ruolo delle politiche manageriali e della gestione delle risorse umane.
enrico.zaninotto@unitn.it