

2.25

RAPPORTO

IL POTENZIALE DEI DIPENDENTI OVER 55 IN ALTO ADIGE:

**COSA INFLUENZA LA DISPONIBILITÀ A CONTINUARE
A LAVORARE DOPO LA PENSIONE?**

IRE

Istituto di
ricerca economica



CAMERA DI COMMERCIO, INDUSTRIA,
ARTIGIANATO, TURISMO
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

I rapporti dell'IRE sono brevi analisi orientate alla soluzione di problemi riguardanti aspetti specifici dell'economia altoatesina. Le informazioni fornite sono di immediato interesse pratico.

Per una maggiore leggibilità, nei nostri studi e rapporti rinunciamo all'uso della doppia forma maschile e femminile. I sostantivi riferiti a persone sono quindi da attribuire a entrambi i sessi.

Editore

© 2025 Camera di commercio, industria, artigianato, turismo e agricoltura di Bolzano
Via Alto Adige 60, 39100 Bolzano

Direttore responsabile

Alfred Aberer

Pubblicato nel mese di dicembre 2025

Autorizzazione del Tribunale di Bolzano con decreto n. 3/99

La riproduzione e la diffusione, anche parziali, sono ammesse solo con la citazione della fonte (editore e titolo).

Autori

Mia Koncul
Lukas Kleinheinz
Urban Perkmann

Collaborazione
Jakob Bisignano

Redazione

IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di commercio di Bolzano

Direzione
Georg Lun

Citazione consigliata

IRE (2025): Il potenziale dei dipendenti over 55 in Alto Adige. Cosa influenza la disponibilità a continuare a lavorare dopo la pensione? IRE Rapporto 2.25

Informazioni

IRE – Istituto di ricerca economica della Camera di commercio di Bolzano
Via Alto Adige 60, 39100 Bolzano
T +39 0471 945 708
ire@camcom.bz.it

Ulteriori pubblicazioni sul sito web
www.ire.bz.it

INDICE

Il potenziale dei dipendenti over 55 in Alto Adige

Risultati principali	5
Abstract	7
1. Introduzione	9
2. Soddisfazione lavorativa	12
2.1. Panoramica	12
2.2. Relazioni tra caratteristiche personali e del posto di lavoro con la soddisfazione lavorativa	14
3. Disponibilità a continuare a lavorare dopo la pensione	18
3.1. Introduzione	18
3.2. Panoramica	19
3.3. Condizioni per cui i dipendenti over 55 continuerebbero a lavorare anche dopo la pensione	21
3.4. Correlazioni tra caratteristiche personali e lavorative con la disponibilità a continuare a lavorare dopo la pensione	22
4 Visione globale dei fattori d'influenza sulla soddisfazione lavorativa e sulla disponibilità a continuare a lavorare dopo la pensione	27
4.1. Introduzione	27
4.2. Risultati	30
5. Conclusioni e consigli per l'azione	34
Allegato	36
Riferimenti bibliografici	40

RISULTATI PRINCIPALI

Il potenziale dei dipendenti over 55 in Alto Adige

Il presente report dell'IRE – Istituto di Ricerca Economica della Camera di commercio di Bolzano analizza il potenziale dei dipendenti over 55 nel mercato del lavoro altoatesino. Vista la crescente carenza di forza lavoro la questione verte su come motivare e convincere questi lavoratori a rimanere lavorativamente attivi più a lungo. L'analisi si fonda su dati secondari sui dipendenti senior in Alto Adige e sui risultati di un'indagine rappresentativa di 1.200 dipendenti di questo gruppo di età.

Attualmente in Alto Adige sono presenti 39.000 lavoratori dipendenti che superano i 55 anni. Questo dato corrisponde a circa un quinto dei lavoratori dipendenti totali. Un'indagine rappresentativa mostra che il 44% di questi dipendenti sarebbe disponibile a continuare a lavorare anche dopo il pensionamento. Stimando sul resto della popolazione, ciò corrisponde ad un potenziale di circa 17.000 persone. Vista la previsione di una carenza di personale qualificato che potrebbe raggiungere i 30.000 lavoratori entro il 2040, questo gruppo rappresenta un'importante riserva che fino ad ora è stata sfruttata in modo inefficiente.

I motivi per continuare l'attività lavorativa sono principalmente di natura intrinseca. Tra i motivi principali si riscontrano il piacere nello svolgere il proprio lavoro, il sentirsi utili, il desiderio di mantenere contatti sociali e il legame con l'azienda. Le valutazioni finanziarie giocano invece un ruolo secondario a riguardo. Coloro che non si dichiarano disponibili a continuare a lavorare, riportano il desiderio di godersi la propria pensione. Problematiche legate alla salute oppure esperienze di discriminazione sono invece raramente determinanti.

La soddisfazione lavorativa rappresenta un fattore decisivo per la disponibilità a continuare a lavorare. Un buon rapporto con i propri superiori, uno stipendio alto, opportunità di sviluppo personale e una conciliazione tra lavoro e vita privata adeguata hanno un effetto particolarmente positivo sulla soddisfazione lavorativa. Al contrario, ad avere un effetto negativo sono elevati carichi di lavoro fisici e mentali.

Oltre alla soddisfazione lavorativa ci sono anche ulteriori fattori che influenzano la disponibilità a continuare a lavorare dopo la pensione. Degni di nota ci sono il fatto di godere di stato di salute e situazione finanziaria buoni. Si evincono inoltre differenze in base al settore di appartenenza, sesso e dimensione aziendale. Le donne e i dipendenti del settore dei servizi sono meno inclini a lavorare più a lungo. I dipendenti delle aziende piccole, invece, sono tendenzialmente i più disponibili.

Per sfruttare il potenziale dei dipendenti over 55 sul mercato del lavoro, devono essere attuate delle misure che facciano leva su motivazioni intrinseche e sui principali fattori di influenza. Le raccomandazioni per il rafforzamento del tasso occupazionale dei dipendenti anziani si basano quindi sui seguenti campi d'azione.

- > Un punto di partenza importante riguarda l'**adeguaumento del quadro giuridico**: le limitazioni del lavoro dopo la pensione nel settore pubblico dovrebbero essere abolite e la popolazione dovrebbe essere informata meglio in merito alle possibilità di continuare a lavorare dopo il pensionamento. Nel lungo periodo sembra inevitabile anche un graduale innalzamento dell'età pensionabile effettiva.

- > In aggiunta a ciò, sono necessari degli **incentivi finanziari**. Tra questi si contano agevolazioni fiscali ed esenzione dai contributi previdenziali per chi decide di continuare a lavorare dopo il pensionamento. Un primo passo è stato, ad esempio, l'introduzione in Italia, a partire dal 2023, dei "nuovi voucher" che prevedono piccoli incarichi occasionali. Sono particolarmente interessanti per i pensionati, in quanto i redditi fino ad un limite annuo di 5.000 euro sono esenti da imposte e cumulabili con la pensione. Misure di questo tipo devono essere da un lato rese più note e dall'altro ampliate.
- > Aumentare la **soddisfazione lavorativa** è di particolare importanza. Le aziende possono raggiungere ciò, a patto di stabilire una cultura manageriale che apprezza i dipendenti, offrire modelli di retribuzione interessanti e aprire continuamente ai dipendenti anziani aree di azione interessanti e orientati al loro sviluppo.
- > Allo stesso tempo, bisogna porre **Bisogna** nuovamente l'attenzione sulla **riduzione**

ABSTRACT

Potential older employees in South Tyrol

This report of the IER – Institute for economic research of the Chamber of commerce of Bolzano-Bozen analyses the potential of workers aged 55 and older in the South Tyrolean labour market. Given the growing shortage of labour, the key question concerns how to motivate and convince these workers to be active for longer. The analysis is based on secondary data of senior employees in South Tyrol and on the results of a representative survey of 1,200 employees in this age group.

Currently, South Tyrol has 39,000 employees older than 55. This data is equivalent to one fifth of total employees. A representative survey shows that 44% of these employees would be willing to keep working even after retiring. Based on the total population, this is estimated to correspond to a potential of approximately 17,000 people. Given forecasts that the shortage of qualified workforce could reach 30,000 people by 2040, this group represents an important reserve that has been used inefficiently so far.

The reasons why some would continue to work are mainly intrinsic in nature. The main reasons include enjoying one's job, feeling useful, the wish to maintain social contacts and the bond with one's company. Financial considerations play a secondary role in this matter. Those unwilling to continue working mostly report a desire to enjoy their retirement. Health problems or having experienced discrimination due to old age are rarely decisive factors.

Job satisfaction is a decisive factor in the willingness to continue working. Having a good relationship with one's superiors, a high salary, opportunities for personal growth and an adequate work-life balance have a particularly positive effect on job satisfaction.

On the other side, high physical and mental workloads have a negative effect.

In addition to job satisfaction, there are further factors that affect the willingness to keep working after retiring. Being in good health and a solid financial situation are worthy of mention. Furthermore, differences emerge based on sector, gender, and company size. Women and public sector employees are less inclined to working longer. Instead, employees in smaller firms tend to be the more willing.

To exploit the potential of employees over 55 in the labour market, measures must be implemented to leverage intrinsic motivation and the main factors of influence. Recommendations to boost the employment rate of older workers are, therefore, based on the following fields of action.

- > An important starting point concerns the **adaptation of the legal framework**: the restrictions on working after retirement in the public sector should be abolished and the population should be better informed about the opportunities to continue working after retiring. In the long run, a gradual increase in the effective age of retirement also appears inevitable.
- > Furthermore, **financial incentives** are necessary. These include tax breaks and exemptions from social security contributions for those who decide to continue to work after retiring. A first step in this direction was the introduction in Italy, starting in 2023, of the “new vouchers” for small occasional jobs, which are particularly attractive to pensioners, as income up to an annual limit of €5,000 is

tax-free and can be added to their pensions. Measures of this kind need to be better advertised and expanded.

- > Increasing **job satisfaction** is particularly important. Companies can achieve this by establishing a management culture that creates values, offer attractive salaries and keeps an area of interesting and development-oriented activities open for elderly employees.
- > At the same time, it is crucial to draw attention on **reducing heavy workloads**. For this purpose, in addition to preventive measures against stress, it is important to promote greater use of ergonomic workstations and technical support tools to reduce physical strain.

> A further essential aspect concerns increased **flexibility** particularly through the provision of part-time work models with reduced weekly hours, for example between ten and twenty, in order to preserve the work-life balance of older employees.

1. INTRODUZIONE

Il potenziale dei dipendenti over 55 in Alto Adige

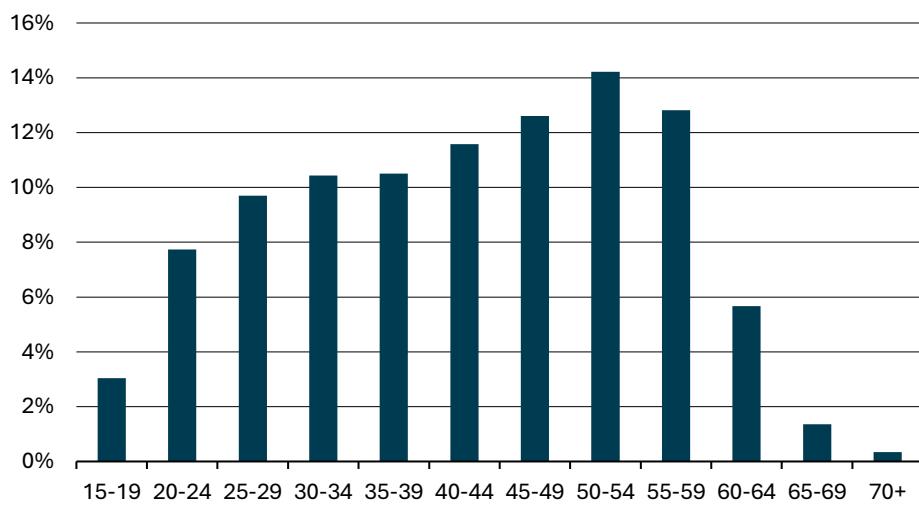
Il cambiamento demografico pone i mercati del lavoro di tutto il mondo di fronte a grandi sfide. Il calo dei tassi di natalità e l'aumento dell'aspettativa di vita fanno sì che la popolazione in età lavorativa stia diminuendo in molti paesi industrializzati e che il mercato del lavoro abbia sempre meno forza lavoro giovane a disposizione. Questo sviluppo ha ripercussioni di vasta portata sul mondo del lavoro e sui sistemi di previdenza sociale – soprattutto sulla sostenibilità del sistema pensionistico e la disponibilità di manodopera qualificata.

Anche in Alto Adige la struttura demografica cambierà notevolmente nei prossimi decenni. Mentre nel 2000 si contavano ancora quattro persone in età lavorativa tra i 20 e i 64 anni per ogni persona in età pensionabile (65+), nel 2025 la proporzione è già di tre a uno. Secondo le previsioni questo valore diminuirà a meno di due persone per pensionato (IRE 2024; ISTAT 2023). L'Ufficio Osservazione mercato del lavoro stima che, nei prossimi 15 anni, fino a 70.000 persone andranno in pensione e che all'Alto Adige mancheranno in totale circa 30.000 lavoratori. Questo sviluppo aumenta la pressione a sfruttare al meglio il potenziale di tutta la forza lavoro disponibile – soprattutto quella dei lavoratori più anziani.

Figura 1.1

Dipendenti in Alto Adige per classi d'età (anni) - 2023

Distribuzione percentuale



Fonte: Ufficio Osservazione mercato del lavoro, elaborazione IRE

© 2025 IRE

Tuttavia, la sfida centrale non consiste tanto nell'invecchiamento della società in sé, quanto nel fatto che i lavoratori più anziani continuano ancora troppo spesso a lasciare la vita lavorativa troppo presto. Attualmente in Alto Adige sono 39.030 i lavoratori dipendenti di età superiore ai 55 anni, ovvero un quinto di tutti i lavoratori dipendenti totali. Come evidenzia la figura 1.1, una potenziale forza lavoro rimane considerevolmente inutilizzata.

La Giunta provinciale dell'Alto Adige e le parti sociali, già nel 2020, hanno stabilito come obiettivo quello di aumentare il tasso di occupazione della fascia di età tra i 55 e i 64 anni al 70% (Provincia autonoma di Bolzano-Alto Adige 2020). Di fatto, questo obiettivo è stato raggiunto nel 2024 (Ufficio Osservazione mercato del lavoro 2025b). Tuttavia, la partecipazione al mercato del lavoro oltre ai 60 anni rimane ancora bassa, principalmente a causa delle attuali norme pensionistiche. L'età media di pensionamento effettiva in Italia è attualmente di circa 62 anni, quindi nettamente inferiore all'età pensionabile legale di 67 anni (OCSE 2021; IRE 2024).

INFOBOX

Definizione dei dipendenti anziani

Nella letteratura si trovano numerosi riferimenti ai “dipendenti anziani”, tuttavia manca una definizione univoca. Spesso vengono suggeriti limiti di età variabili tra i 45 e i 55 anni (cfr. Bundesagentur für Arbeit 2022). L'IRE ha analizzato approfonditamente il tema dei “dipendenti anziani” già nel 2006, adottando un limite di 50 anni per entrambi i sessi (IRE 2006). Per l'analisi attuale vi sono molte ragioni per innalzare questo limite d'età a 55 anni. Questa definizione considera l'aumento dell'aspettativa di vita e dell'età pensionabile legale. Inoltre, l'attuale rapporto si concentra, come già nel 2006, sui lavoratori dipendenti, mentre i lavoratori autonomi (imprenditori, liberi professionisti, familiari collaboratori, ...) non sono oggetto d'indagine. I dati sui collaboratori dipendenti sono stati messi a disposizione dell'IRE dall'Ufficio Osservazione mercato del lavoro. Per lo scopo di questo rapporto, ci si concentra sui lavoratori dipendenti che vivono e lavorano in Alto Adige (media annuale 2023).

Nel presente rapporto si intende quindi analizzare il potenziale del mercato del lavoro rappresentato dai lavoratori anziani. Ciò assume sempre maggiore importanza, poiché le persone più mature risultano oggi significativamente più sane, efficienti e meglio istruite rispetto alle generazioni precedenti – non da ultimo grazie ai progressi medici, ad una maggiore consapevolezza della salute ed alla trasformazione strutturale verso attività fisicamente meno gravose (cfr. OECD 2020; Ilmarinen 2006). Parallelamente, diversi studi evidenziano come siano cambiati anche la pianificazione professionale e quella di vita di molte persone: continuare a lavorare dopo il pensionamento non è più rifiutato a priori da molti, sia per motivi finanziari, sociali o legati alla realizzazione personale (cfr. Hofäcker et al. 2016; Lain 2012).

Proprio nel contesto dell'aumento della carenza di forza lavoro, anche in Alto Adige, risulta di grande rilevanza, sia per le aziende sia per le istituzioni politiche, creare condizioni che consentano ai lavoratori anziani di rimanere nel mercato del lavoro più a lungo e di volerlo fare (cfr. Pramstrahler 2012 e 2014). Oltre alla condizione di salute e agli incentivi economici, sembrano giocare un ruolo centrale soprattutto fattori “soft”: soddisfazione lavorativa, cultura aziendale, margini di autonomia, relazioni sociali sul posto di lavoro e opportunità di sviluppo professionale (cfr. Kautonen et al. 2010; Principi et al. 2015). L'obiettivo del rapporto è quindi ottenere conoscenze scientificamente fondate sulla situazione e sugli atteggiamenti dei lavoratori anziani in Alto Adige, utili sia alle aziende sia ai decisori delle politiche del lavoro per riconoscere meglio e valorizzare il potenziale esistente tra i lavoratori più maturi. Al centro di quest'indagine vi sono le seguenti domande di ricerca:

- > Quanto è grande il potenziale dei dipendenti più anziani che vogliono rimanere a disposizione del mercato del lavoro altoatesino dopo il pensionamento?
- > Quali fattori individuali e lavorativi, come ad esempio la soddisfazione lavorativa, lo stato di salute oppure le condizioni dell'azienda, influenzano queste decisioni?
- > Come è possibile favorire la permanenza dei dipendenti anziani il più a lungo possibile nel mercato del lavoro in Alto Adige, idealmente anche oltre all'età pensionabile?

Per rispondere a queste domande, nella primavera del 2025 sono stati intervistati circa 1.200 lavoratori dipendenti anziani (55 anni e oltre) in Alto Adige. L'indagine tiene conto di aspetti legati al genere, al settore, al reddito e al gruppo linguistico tramite un disegno campionario stratificato. Per una migliore contestualizzazione dei risultati è stato inoltre intervistato un gruppo di controllo composto da 300 lavoratori dipendenti più giovani, di età compresa tra 35 e 44 anni.

Il presente rapporto analizza inizialmente la soddisfazione lavorativa dei lavoratori anziani, per poi affrontare il tema centrale della loro disponibilità a continuare a lavorare anche dopo il pensionamento. Nel terzo capitolo vengono descritti i legami descrittivi, mentre nel capitolo 4 vengono approfonditi i fattori sottostanti che influenzano questa disponibilità nel contesto complessivo. Dai risultati emersi, nel capitolo 5 viene tratta una conclusione e proposte delle possibili misure.

2. SODDISFAZIONE LAVORATIVA

Potenziale dei dipendenti over 55 in Alto Adige

2.1. Panoramica

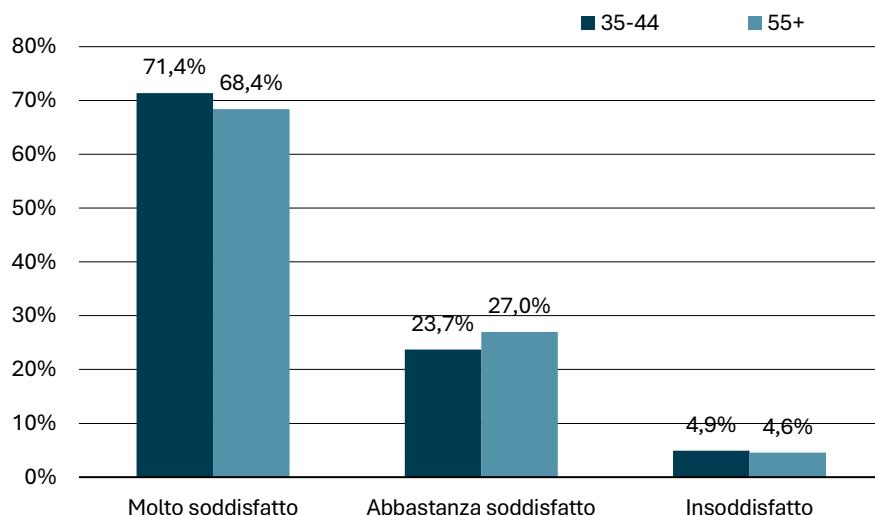
Per quanto riguarda la soddisfazione lavorativa, emerge un quadro molto positivo: il 71,4% dei dipendenti più anziani in Alto Adige si ritiene molto soddisfatto del loro posto di lavoro mentre un ulteriore 23,7% si dice abbastanza soddisfatto. Solo il 4,9% si dichiara poco o per nulla soddisfatto. Sorprendentemente, in confronto ai dipendenti più giovani intervistati, di età compresa tra i 35 e i 44 anni, non si riscontrano quasi differenze.

Per la variabile che misura la soddisfazione lavorativa erano disponibili quattro opzioni di risposta: “Molto soddisfatto”, “Abbastanza soddisfatto”, “Poco soddisfatto” e “Per nulla soddisfatto”. Nel presente rapporto, le ultime due opzioni sono state raggruppate in un’unica categoria, “Insoddisfatto”, poiché il numero complessivo di risposte in queste categorie risultava molto basso.

Figura 2.1

Dipendenti per soddisfazione lavorativa e classe d'età (anni)

Distribuzione percentuale



Fonte: IRE (rilevazione propria)

© 2025 IRE

Se si osservano i diversi aspetti della soddisfazione lavorativa, emerge che, oltre ai punti di forza evidenziati nella figura 2.2, vi sono anche degli aspetti valutati meno positivamente (figura 2.3).

I dipendenti più anziani lodano innanzitutto la buona collaborazione con i colleghi. Anche il rapporto con i superiori viene valutata come prevalentemente buono. Inoltre, essi sono spesso soddisfatti dei contenuti del proprio lavoro, che descrivono come interessanti e vari. È inoltre considerato un aspetto positivo che la qualifica posseduta dai dipendenti corrisponda ai compiti assegnati e che siano possibili opportunità di sviluppo professionale e personale. Non da ultimo, la possibilità di organizzare autonomamente il proprio lavoro viene spesso visto come un plus.

Figura 2.2

"Quanto si trova d'accordo con le seguenti affermazioni?"



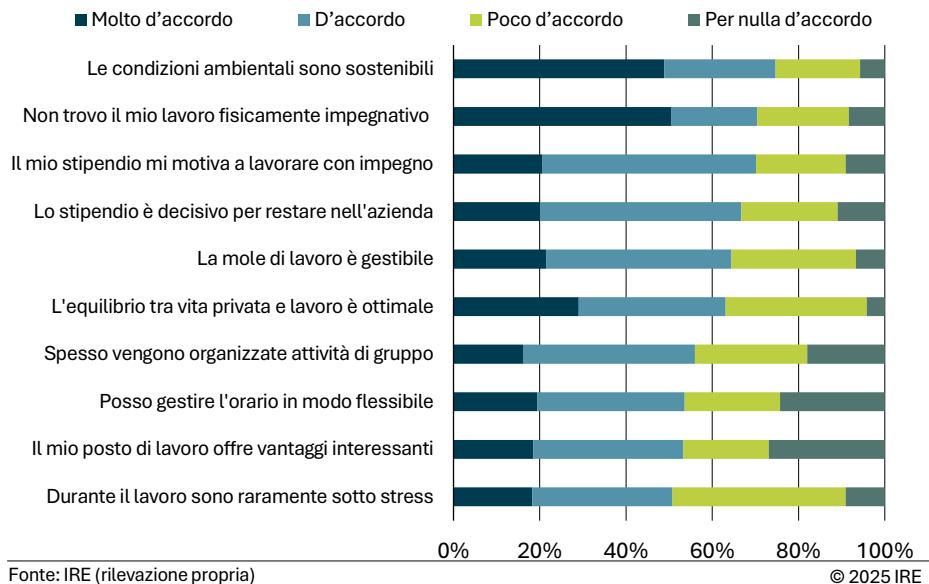
Tra gli aspetti del posto di lavoro considerati in parte critici, figurano innanzitutto le condizioni di lavoro esterne: caldo, freddo, rumore o scarsa illuminazione vengono percepiti come gravosi da un dipendente anziano su quattro. Anche gli sforzi fisici (ad esempio, il trasporto o lo spostamento di carichi pesanti) vengono spesso valutati come faticosi. Inoltre, i dipendenti anziani sono meno soddisfatti della retribuzione e, in particolare, dei benefici aggiuntivi come, ad esempio, i buoni pasto, il servizio di mensa, le auto aziendali, gli abbonamenti in palestra, ecc. Molti dichiarano anche che il loro carico lavorativo è spesso maggiore rispetto a quanto riescono a gestire.

I dipendenti anziani sono particolarmente spesso insoddisfatti della gestione dell'orario di lavoro. Ad esempio, oltre un terzo di loro dichiara che è difficile conciliare lavoro e vita privata in modo ottimale. Molti riferiscono inoltre di non avere la possibilità di gestire il proprio orario di lavoro in maniera tale da adattare l'orario di inizio e fine alle proprie esigenze. A pesare maggiormente sul loro lavoro sono però la pressione e lo stress.

Figura 2.3

"Quanto si trova d'accordo con le seguenti affermazioni?"

Distribuzione percentuale dei dipendenti 55+



Fonte: IRE (rilevazione propria)

© 2025 IRE

È importante sottolineare come, riguardo a questi aspetti, non ci siano differenze tra i lavoratori dipendenti giovani e quelli più anziani. L'unica eccezione è rappresentata dalla conciliazione tra lavoro e vita privata: qui, sorprendentemente, i dipendenti di età compresa tra i 35 e i 44 anni sono meno soddisfatti dei dipendenti di età superiore ai 55 anni.¹

2.2. Relazioni tra caratteristiche personali e del posto di lavoro con la soddisfazione lavorativa

2.2.1. Salute e situazione finanziaria

Per migliorare la soddisfazione lavorativa è importante, prima di tutto, comprendere come questa si relazioni con diverse caratteristiche. Mentre in questo capitolo si discuterà solamente di relazioni descrittive, la loro influenza verrà analizzata più approfonditamente nel quarto capitolo, prendendo in considerazione anche la disponibilità a continuare a lavorare dopo la pensione.

Una forte relazione si osserva, ad esempio, tra la soddisfazione lavorativa e lo stato di salute, così come con la situazione finanziaria.

In primo luogo, la figura 2.4 mostra l'ottimo risultato riguardo alla salute dei dipendenti over 55 in Alto Adige. Un terzo la valuta già come molto positiva e il 61,2% come piuttosto positiva. Solo il 5,3% e l'1,1% hanno espresso un giudizio rispettivamente piuttosto negativo e molto negativo. Come per la variabile riguardante la soddisfazione lavorativa, anche per lo stato di salute e la situazione finanziaria erano disponibili quattro opzioni di risposta: "Molto positivo/a", "Piuttosto positivo/a", "Piuttosto negativo/a" e "Molto negativo/a". Dato che, anche in questo caso,

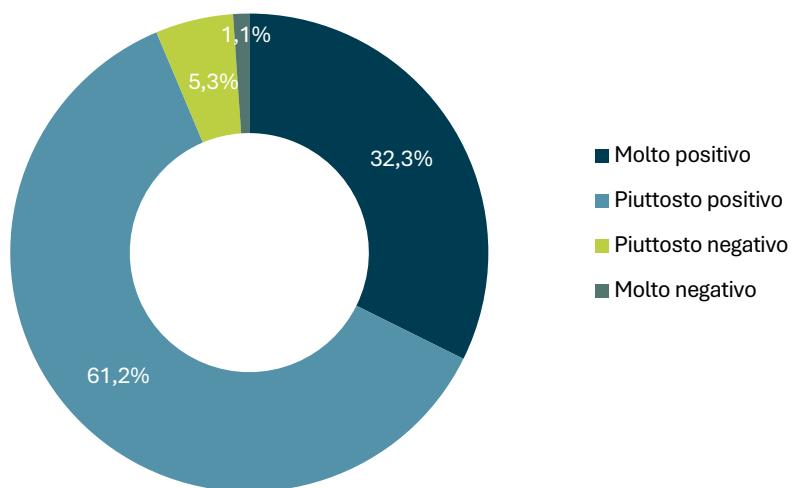
¹ Tra i lavoratori con più di 55 anni, il 29,0% è "per nulla d'accordo" con l'affermazione che la conciliazione non sia ottimale, il 34,1% è "poco d'accordo", il 32,8% è "d'accordo" e il 4,2% è "molto d'accordo". Tra i lavoratori di età compresa tra 35 e 44 anni, il 37,3% è "per nulla d'accordo", il 40,3% "poco d'accordo", il 18,5% "d'accordo" e il 3,8% "molto d'accordo" con l'affermazione che la conciliazione tra vita privata e lavoro sia scarsa. Complessivamente, i lavoratori di 35–44 anni risultano più critici e meno soddisfatti rispetto ai lavoratori over 55.

solo pochi hanno scelto le opzioni “Piuttosto negativo/a” e “molto negativo/a”, queste due opzioni sono state riassunte in un’unica categoria, ovvero “Negativo/a”.

Figura 2.4

Dipendenti 55+ per stato di salute

Distribuzione percentuale



Fonte: IRE (rilevazione propria)

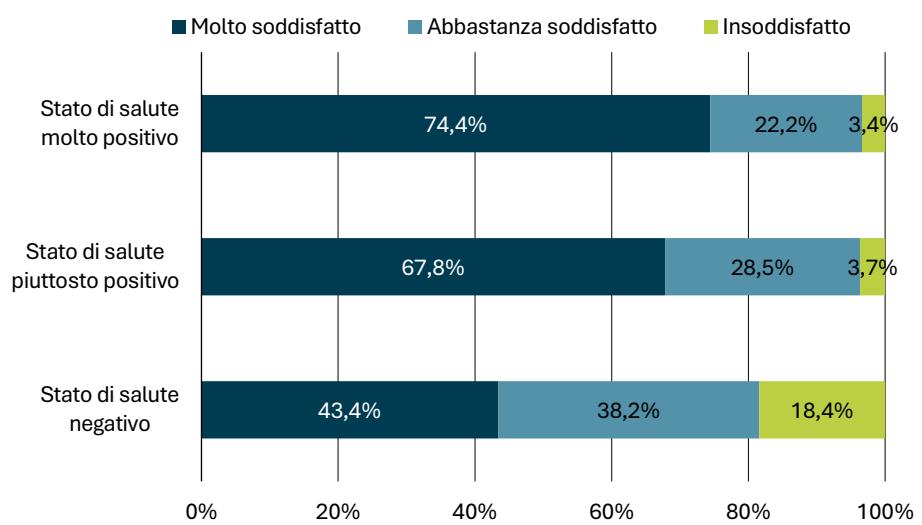
© 2025 IRE

La figura 2.5 mostra come i dipendenti più anziani che valutano il proprio stato di salute come piuttosto o abbastanza positivo siano anche chiaramente più soddisfatti del proprio posto di lavoro. Allo stesso modo, la figura

Figura 2.5

Soddisfazione lavorativa in base allo stato di salute

Distribuzione percentuale dei dipendenti 55+



Fonte: IRE (rilevazione propria)

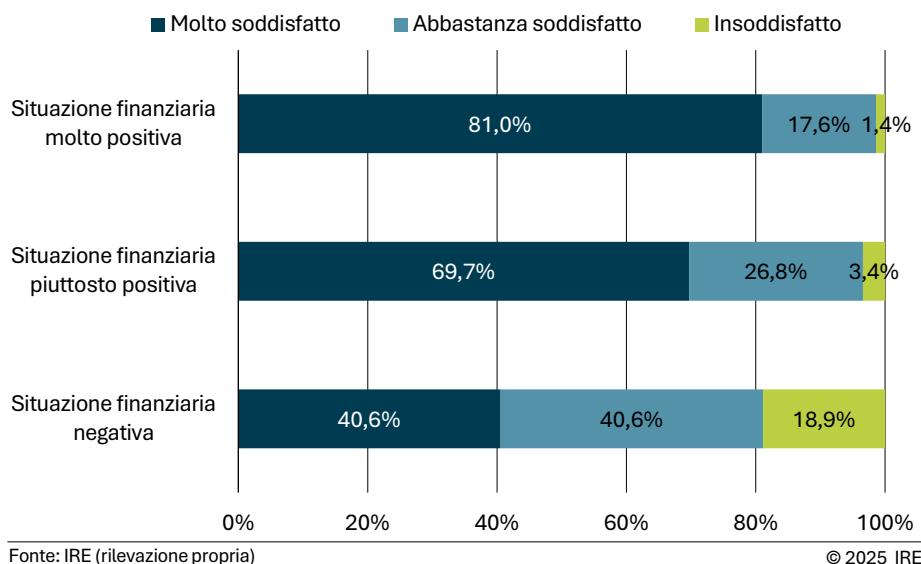
© 2025 IRE

2.6 mette in evidenza che una buona situazione finanziaria del nucleo familiare di appartenenza dei dipendenti più anziani si accompagna a una maggiore soddisfazione lavorativa.

Figura 2.6

Soddisfazione del posto di lavoro per situazione finanziaria

Distribuzione percentuale dei dipendenti 55+



Fonte: IRE (rilevazione propria)

© 2025 IRE

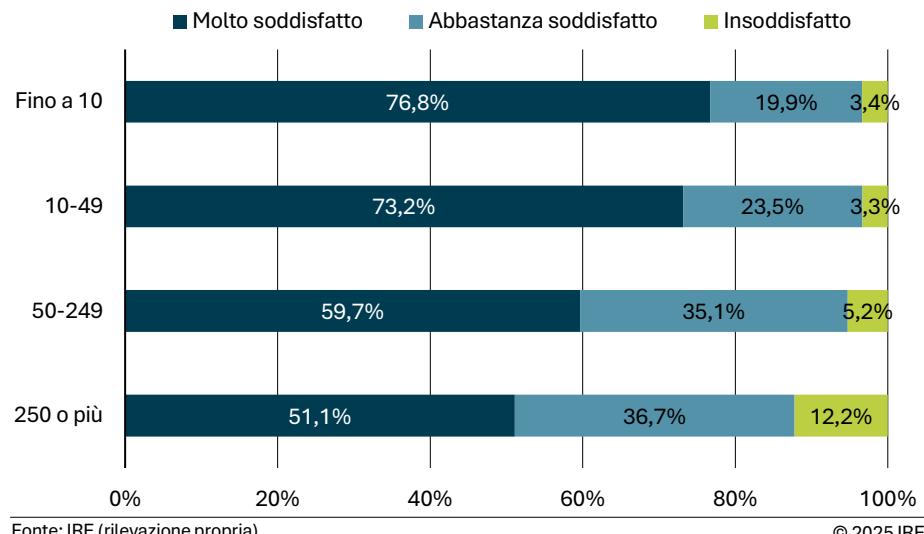
2.2.2. Caratteristiche del posto di lavoro

Un quadro chiaro emerge anche per quanto riguarda la dimensione aziendale: quanto più piccola è l'azienda, tanto maggiore è la soddisfazione dei dipendenti over 55. Infatti, la quota di dipendenti molto soddisfatti nelle aziende più piccole, ovvero con meno di dieci dipendenti totali, si attesta al 76,8%, mentre nelle grandi aziende con 250 o più dipendenti raggiunge "solo" il 51,1%.

Figura 2.7

Soddisfazione del posto di lavoro per dimensione aziendale (numero totale di dipendenti)

Distribuzione percentuale dei dipendenti 55+



Fonte: IRE (rilevazione propria)

© 2025 IRE

Dall'indagine svolta si possono estrarre ulteriori legami descrittivi, che verranno approfonditi nel quarto capitolo nel contesto del modello di equazioni strutturali. È interessante notare che la soddisfazione lavorativa risulti tendenzialmente correlata con l'anzianità di servizio presso la stessa azienda. Una maggiore permanenza sembra avere un effetto negativo sulla soddisfazione lavorativa. Inoltre, si può osservare come la soddisfazione aziendale diminuisca leggermente all'aumentare della qualifica posseduta. I dipendenti con un titolo universitario oppure un diploma di maturità tendono infatti a considerarsi "molto soddisfatti" più raramente rispetto ai dipendenti con un diploma professionale oppure della scuola dell'obbligo. Oltre alle qualifiche formali giocano un ruolo importante anche le posizioni effettivamente ricoperte all'interno dell'azienda. Come prevedibile, i dirigenti sono tendenzialmente più soddisfatti del proprio posto di lavoro.

3. DISPONIBILITÀ A CONTINUARE A LAVORARE DOPO LA PENSIONE

Il potenziale dei dipendenti over 55 in Alto Adige

3.1. Introduzione

Prima di mostrare i risultati dell'indagine bisogna chiarire le possibilità legali e l'attrattività economica del lavoro dopo il pensionamento in Italia e, di conseguenza, anche in Alto Adige. Innanzitutto, è importante sottolineare che, nonostante l'opinione diffusa, a partire dal 2008 è legalmente possibile continuare a lavorare senza che ciò comporti una riduzione della pensione, anche se rimane l'obbligo di versare i contributi previdenziali e pagare le imposte. Occorre tuttavia prestare attenzione ad alcune limitazioni, come illustra la Tabella 3.1.

Tabella 3.1

Normativa riguardo alla possibilità di svolgere l'attività lavorativa durante la pensione		
Tipo di pensione	Requisiti	Aspetti legali legati all'avvio di un'attività lavorativa
Pensione di vecchiaia	Età: 67 anni (al 2024), 20 anni di contributi (periodo minimo assicurativo)	È possibile percepire redditi aggiuntivi illimitati , senza alcun effetto sul diritto alla pensione o sul suo importo
Pensione anticipata	Combinazione di età e anni di contributi deve raggiungere una determinata soglia (es. 62 anni + 41 anni di contribuzione = Quota 103)	Limitazioni: in caso di pensioni anticipate (ad es. tramite regimi Quota 103), sono previste riduzioni . Il reddito aggiuntivo è generalmente limitato a 5.000 euro annui fino al raggiungimento dell'età pensionabile ordinaria
Pensione di anzianità	Indipendente dall'età; dopo 41 anni e 10 mesi (donne) oppure 42 anni e 10 mesi (uomini) di contribuzione	Normalmente è consentito un reddito aggiuntivo illimitato
Amministrazione pubblica	Esiste un limite di età obbligatorio di 67 anni per il pensionamento	Per i dipendenti pubblici che sono andati in pensione tramite regolazioni speciali, non è consentito il rientro al lavoro

Fonte: AFI-IPL 2023, INPS², Ausarbeitung WIFO

© 2025 WIFO

Mentre i destinatari della pensione di vecchiaia possono avere un guadagno aggiuntivo illimitato, per chi percepisce una pensione anticipata (ad esempio, la Quota 103) esiste spesso un limite annuale di 5.000 euro da rispettare

² Cfr. <https://www.inps.it/it/it/previdenza.html>

fino al raggiungimento dell'età pensionabile regolare. Inoltre, vige spesso l'opinione secondo cui continuare a lavorare dopo la pensione non sia economicamente vantaggioso. Questo però dipende soprattutto dal fatto che, a causa della progressività dell'imposta sul reddito e dei possibili conguagli fiscali, si ha questa percezione. L'attrattività economica è quindi influenzata principalmente dall'imposta progressiva sul reddito italiana (IRPEF), poiché il secondo reddito si somma alla pensione (la cosiddetta cumulazione dei redditi). Il reddito da pensione spesso rientra nella fascia più bassa (ad esempio 23% fino a 28.000 €). Se il reddito aggiuntivo da lavoro supera il limite di 28.000 euro, l'intero importo eccedente rientra nella fascia successiva e viene tassato al 35%. Un problema frequente riguarda i conguagli: poiché i datori di lavoro calcolano le imposte sullo stipendio spesso solo con l'aliquota più bassa (23%) senza considerare il reddito da pensione, nell'ambito della dichiarazione annuale si verificano spesso conguagli per l'imposta più alta dovuta.

In sintesi, si può affermare che lavorare dopo la pensione è possibile nella maggior parte dei casi, ma l'attrattività economica è attualmente in parte limitata dalle normative fiscali.

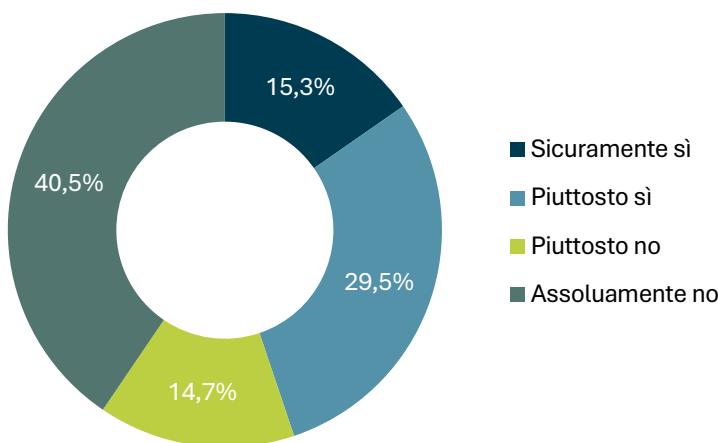
3.2 Panoramica

Passando alla domanda centrale che ha dato forma al presente rapporto, il quadro che ne emerge è promettente.

Figura 3.1

"A condizione che non ci siano perdite finanziarie o restrizioni legali, riesce a immaginare di continuare a lavorare dopo la pensione?"

Distribuzione percentuale dei dipendenti 55+



Fonte: IRE (rilevazione propria)

© 2025 IRE

Alla domanda se riuscirebbero ad immaginarsi di continuare a lavorare dopo il pensionamento posto che non incorrano in perdite finanziarie o che non siano limitati da restrizioni legali, il 44% degli intervistati ha risposto positivamente, seppure in diversa misura. Dall'altro lato, il 41% ha escluso categoricamente questa possibilità, mentre il 15% ha espresso una tendenza negativa rispondendo "piuttosto no". Se si proietta questo dato sull'intera popolazione dei lavoratori in questa fascia d'età, emerge un potenziale di circa 17.000 persone.

Va però sottolineato che in questo modo viene analizzato soltanto il potenziale degli attuali lavoratori più anziani. Un ulteriore potenziale, spesso ancora inesplorato, risiede nei pensionati attuali che potrebbero riprendere un'attività lavorativa.

Una volta appurata la porzione di dipendenti over 55 che sarebbero disposti, a continuare a lavorare dopo la pensione è interessante anche sapere quali sono i motivi dietro a questa scelta. Prima tra tutti è l'importanza rivestita dal lavoro per gli intervistati e la sensazione di utilità che ne deriva, opzione scelta da tre individui su cinque, seguita dalla sensazione di essere ancora giovani e in buona salute. A seguire, la sfera sociale ricopre un ruolo nella scelta se continuare a lavorare dopo la pensione o meno, così come il legame con la propria azienda e il prestigio sociale derivante dal proprio impiego. Solo al sesto posto troviamo la necessità di aumentare le proprie entrate, con un intervistato su cinque che ha dichiarato di voler continuare a lavorare dopo la pensione perché ha bisogno di un reddito aggiuntivo. Infine, i motivi meno predominanti riguardano la percezione che continuare a lavorare dopo la pensione sia normale nel proprio ambiente sociale, il desiderio di realizzarsi in un'altra professione e lo status occupazionale del proprio partner.

Figura 3.2

"Perché continuerebbe a lavorare dopo la pensione?"

Distribuzione percentuale dei dipendenti 55+ disposti a continuare a lavorare dopo la pensione



Fonte: IRE (rilevazione propria)

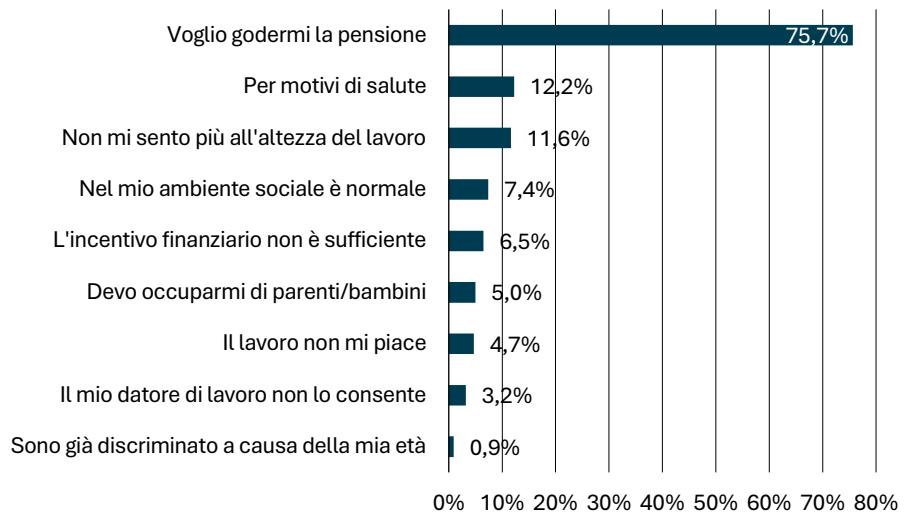
© 2025 IRE

Dall'altra parte, invece, c'è un motivo predominante con cui gli intervistati che si definiscono non disposti a continuare a lavorare giustificano la loro decisione, ovvero il desiderio di godersi la propria pensione, manifestato da tre quarti dei dipendenti over 55. Si tratta di un risultato comprensibile, sia in quanto questo primo dato rispecchia un desiderio legittimo e naturale, sia in quanto le altre opzioni riflettono perlopiù aspetti negativi, come salute, inadeguatezza rispetto alle sfide lavorative, mancanza di incentivi economici o obblighi legati alla cura della famiglia e, quindi, ragioni che potrebbero essere indicative di situazioni di difficoltà o disagio.

Figura 3.3

"Perché non continuerebbe a lavorare dopo la pensione?"

Distribuzione percentuale dei dipendenti 55+ non disposti a lavorare dopo la pensione



Fonte: IRE (rilevazione propria)

© 2025 IRE

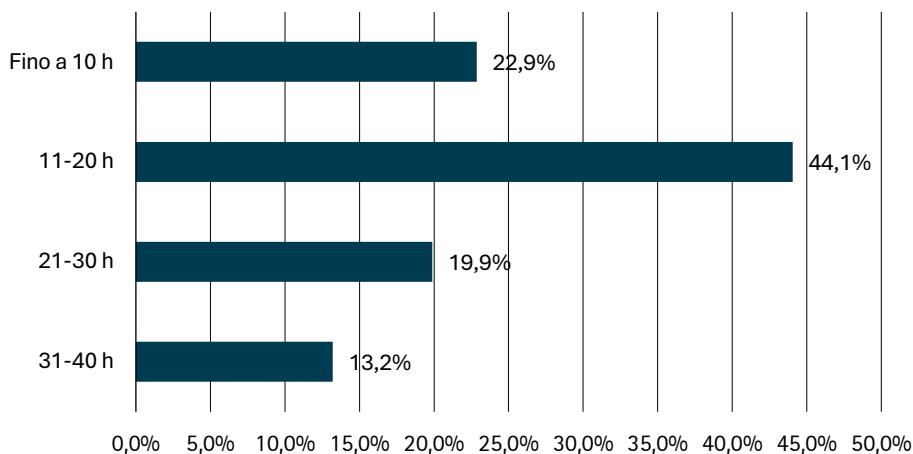
3.3 Condizioni per cui i dipendenti over 55 continuerebbero a lavorare anche dopo la pensione

Ai dipendenti over 55 che si sono detti disposti a continuare a lavorare dopo il pensionamento è stato anche chiesto per quante ore vorrebbero lavorare durante la settimana, per capire quali condizioni andrebbero realizzate per trovare un punto d'incontro. Come si evince dalla figura 3.4, dalle risposte emerge una tendenza per una settimana lavorativa più breve, in quanto solo il 13,2% degli intervistati ha affermato che sarebbe disposto a lavorare tra le 31 e le 40 ore settimanali.

Figura 3.4

"Per quante ore alla settimana sarebbe disposto a lavorare?"

Distribuzione percentuale dei dipendenti 55+ disposti a continuare a lavorare dopo la pensione

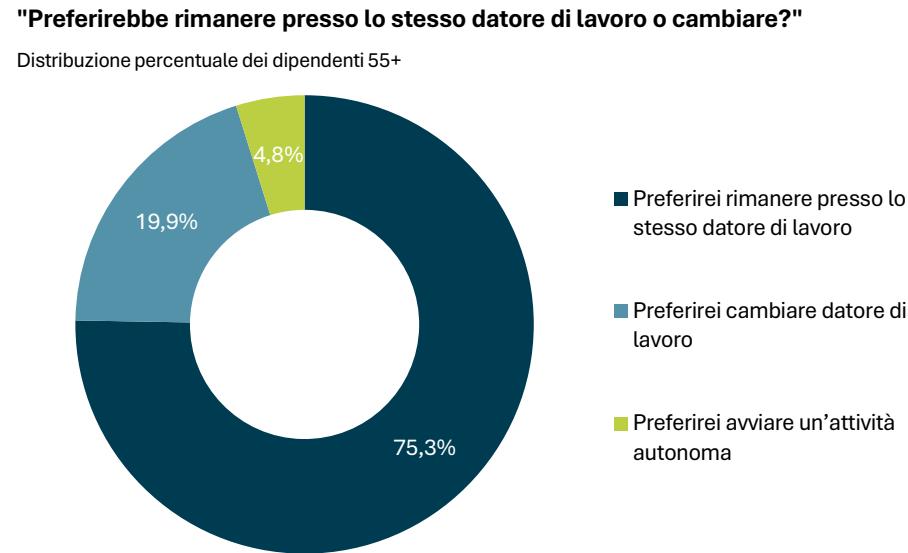


Fonte: IRE (rilevazione propria)

© 2025 IRE

Inoltre, agli intervistati sono state chieste le loro preferenze riguardo al desiderio di cambiare datore di lavoro per la continuazione del loro lavoro e, comprensibilmente, la maggior parte (75,3%) riporta di voler continuare a lavorare nel posto di lavoro attuale. Un aspetto interessante è che questa percentuale è ancora più alta tra gli intervistati che si sono detti soddisfatti del proprio posto di lavoro. Dal grafico si evince, inoltre, come ci sia una piccola porzione di dipendenti over 55 (4,8%) che preferirebbe avviare un'attività autonoma dopo la pensione.

Figura 3.5



Fonte: IRE (rilevazione propria)

© 2025 IRE

3.4 Correlazioni tra caratteristiche personali e lavorative con la disponibilità a continuare a lavorare dopo la pensione

Per poter analizzare meglio le dinamiche di questa disponibilità di continuare a lavorare, è interessante vedere come cambia questa disponibilità tra i vari segmenti degli intervistati, per iniziare a comprendere come questa disponibilità possa essere influenzata.

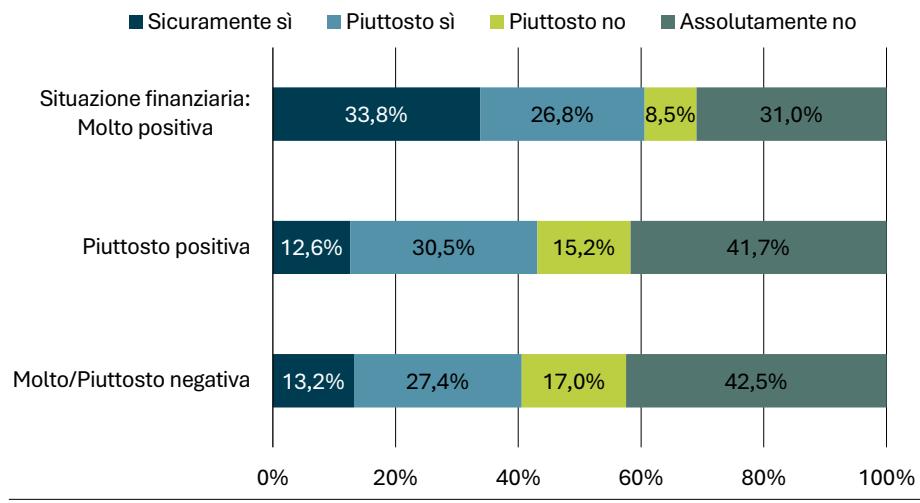
3.4.1 Aspetti relativi alla situazione personale dei dipendenti over 55

Anche se si potrebbe supporre che una situazione finanziaria precaria possa costituire un motivo più forte per continuare a lavorare anche dopo il pensionamento, è vero esattamente il contrario, come illustra la figura 3.6. Più del 60% degli intervistati che hanno riportato una situazione economica molto positiva ha riportato di volere continuare a lavorare dopo la pensione, mentre tra chi ne riporta una molto negativa sono il 35,7% tra chi ne riporta una piuttosto o molto negativa sono il 40,6%.

Figura 3.6

Disponibilità a continuare a lavorare dopo la pensione per situazione finanziaria

Distribuzione percentuale dei dipendenti 55+



Fonte: IRE (rilevazione propria)

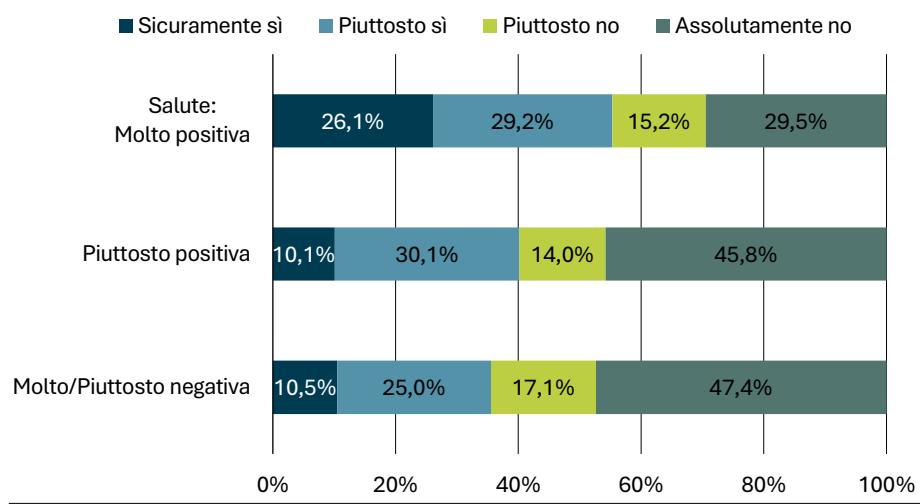
© 2025 IRE

Allo stesso modo, ci si aspetta che i dipendenti over 55 che non godano della migliore salute siano meno propensi a voler continuare con il proprio impiego dopo il raggiungimento della prima età pensionabile possibile. I risultati dell'indagine confermano quest'ipotesi, con la percentuale di non disponibili a continuare a lavorare che cresce da 44,7% tra chi ha riportato uno stato di salute molto positivo a 64,5% tra quelli che lo percepiscono come negativo.

Figura 3.7

Disponibilità a continuare a lavorare dopo la pensione per stato di salute

Distribuzione percentuale dei dipendenti 55+



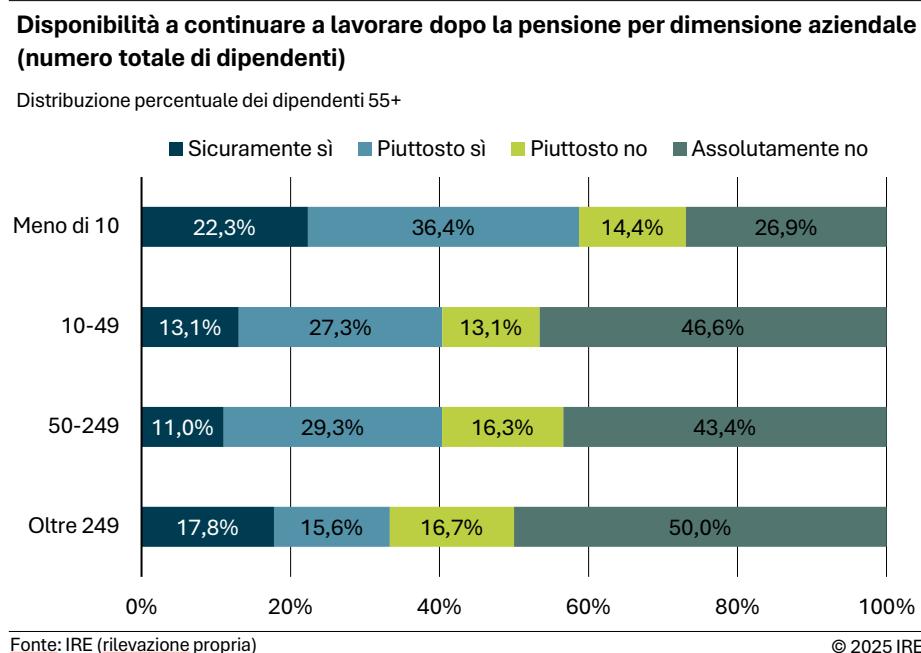
Fonte: IRE (rilevazione propria)

© 2025 IRE

3.4.2 Aspetti relativi al posto di lavoro

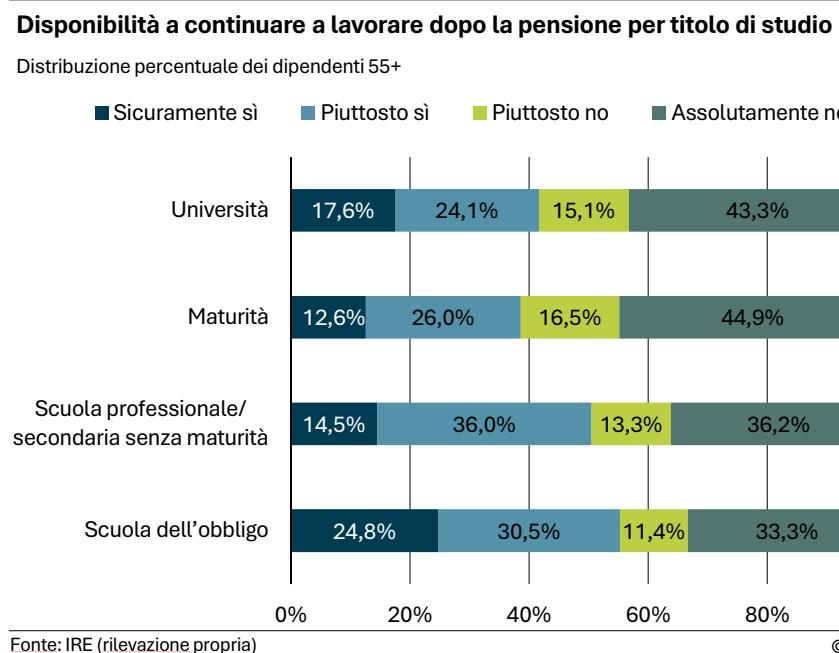
Per quanto riguarda la dimensione aziendale, ovvero il numero di persone impiegate presso l'azienda, esiste una relazione negativa, come si evince dalla figura 3.9.

Figura 3.8



Quindi, al crescere della dimensione dell'azienda, la disponibilità riportata dai dipendenti più anziani di continuare a lavorare dopo la pensione scende. Infatti, se tra le aziende con meno di dieci dipendenti, sono 58,7% i dipendenti over 55 a voler continuare a lavorare dopo la pensione, per le aziende che superano i 250 sono solo il 33,4%.

Figura 3.9

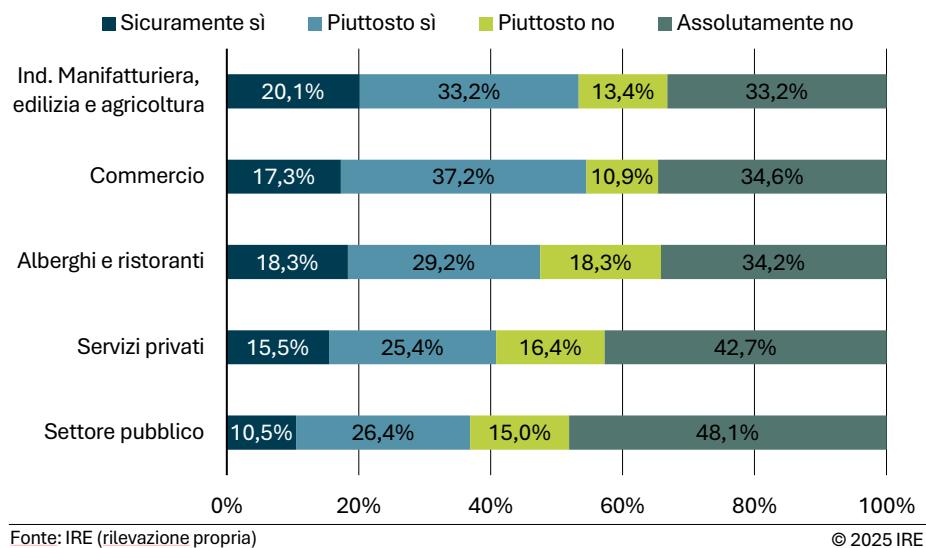


Anche per quanto riguarda il livello di istruzione dei dipendenti più anziani, esistono differenze nella disponibilità a continuare a lavorare anche dopo il pensionamento. Infatti, i lavoratori che hanno completato la scuola dell'obbligo e la scuola professionale mostrano una maggiore disponibilità rispetto a quelli con un titolo di studio superiore.

Figura 3.10

Disponibilità a continuare a lavorare dopo la pensione per settore

Distribuzione percentuale dei dipendenti 55+

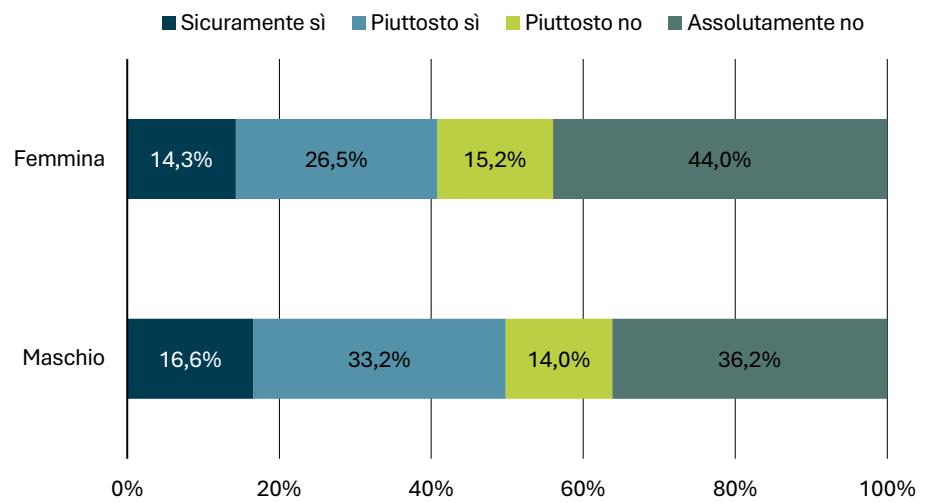


Un altro aspetto che sembra essere collegato alla disponibilità a continuare a lavorare dopo il pensionamento è il settore in cui gli occupati sono impiegati. Questo emerge chiaramente dalla Figura 3.11. I lavoratori del settore pubblico sono i meno propensi a proseguire il proprio rapporto di lavoro. Tra i settori dell'economia privata, i lavoratori del settore dei servizi mostrano il minor interesse.

Figura 3.11

Dipendenti 55+ per disponibilità a continuare a lavorare dopo la pensione per genere

Distribuzione percentuale



Infine, emerge anche una correlazione tra le caratteristiche demografiche dei collaboratori e la loro disponibilità a continuare a lavorare. In particolare, il genere svolge un ruolo: con il 49,8% gli uomini sono più propensi delle donne (40,8%). È interessante notare che la disponibilità a proseguire l'attività lavorativa dopo il pensionamento aumenta con l'età. Infatti, il 51,3% dei collaboratori con più di 60 anni è disposto a farlo, mentre tra i 55-59enni la quota scende al 41,8%.

4 VISIONE GLOBALE DEI FATTORI D'INFLUENZA SULLA SODDISFAZIONE LAVORATIVA E SULLA DISPONIBILITÀ A CONTINUARE A LAVORARE DOPO LA PENSIONE

Il potenziale dei dipendenti over 55 in Alto Adige

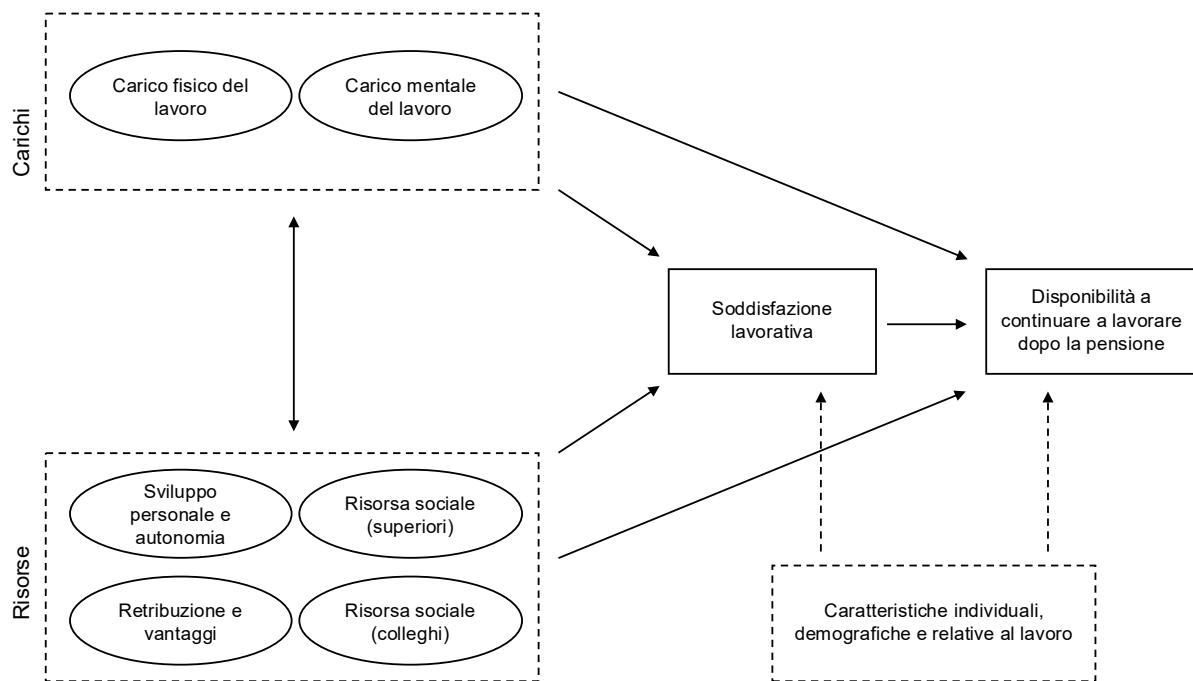
4.1 Introduzione

Nel capitolo precedente venivano illustrati i legami descrittivi di diversi fattori con la soddisfazione lavorativa così come con la disponibilità di continuare a lavorare anche dopo la pensione. In questo capitolo verranno elaborati questi legami complessi con i loro meccanismi di funzionamento in un contesto globale. A questo scopo verrà utilizzato il Job Demands-Resources-Model (Bakker & Demerouti 2007) come orientamento teorico. Questo modello distingue tra risorse e carichi del lavoro. Le risorse sono caratteristiche del lavoro oppure dell'ambiente lavorativo che supportano il raggiungimento degli obiettivi, promuovono lo sviluppo personale oppure fungono da motivatori. Al contrario, i carichi rappresentano obblighi associati a impegno oppure ad uno sforzo e che potrebbero essere visti come faticosi nella vita quotidiana. Su questa base sono già state rilevate diverse caratteristiche del lavoro, come già descritto nel secondo capitolo. Tra queste si contano aspetti relativi allo sviluppo personale e l'autonomia, il supporto sociale dalla parte di colleghi e superiori, i carichi di lavoro fisici e mentali percepiti, così come il quadro organizzativo, di cui fanno parte aspetti come la retribuzione e i benefit aggiuntivi. Le domande relative a queste caratteristiche si basano sulla letteratura scientifica di Sobaih e Hasanein (2020) e Lundberg et al. (2009).

Per una comprensione più approfondita dei fattori di influenza sulla soddisfazione lavorativa e sulla disponibilità di continuare a lavorare sono state incluse nell'analisi ulteriori caratteristiche individuali, demografiche e relative al lavoro. I legami tra le variabili sono stati valutati nella cornice di un modello di equazioni strutturali (cfr. InfoBox). La figura 4.1 raffigura una schematizzazione del modello di equazioni strutturali, che mostra i principali legami tra i fattori osservati ed entrambe le variabili d'interesse. Si ipotizza che le risorse lavorative abbiano un'influenza positiva sia sulla soddisfazione lavorativa che sulla disponibilità a continuare a lavorare dopo la pensione, mentre che i carichi del lavoro abbiano effetti negativi su entrambe le variabili di interesse. Oltre a ciò, si presuppone anche una correlazione negativa tra i carichi e le risorse.

La soddisfazione sul lavoro funge inoltre da variabile predittiva della disponibilità a continuare a lavorare. In questo modo vengono rappresentati anche gli effetti indiretti. Ad esempio, il carico di lavoro psicologico può influire sulla disponibilità a continuare a lavorare in due modi: direttamente e indirettamente attraverso la soddisfazione sul lavoro.

Figura 4.1



Fonte: IRE (rilevazione propria)

© 2025 IRE

INFOBOX

Il modello di equazioni strutturali

Un modello di equazioni strutturali è un procedimento statistico che analizza contemporaneamente relazioni complesse tra variabili osservate e variabili non direttamente misurabili (latenti). Combina l'analisi fattoriale (per misurare le variabili latenti) e i modelli di regressione (per l'analisi delle relazioni causali) e permette di verificare i modelli teorici con i dati. Le variabili osservate sono valori misurabili direttamente, ad esempio le risposte alle singole domande di un questionario. Al contrario, le variabili latenti sono caratteristiche sovraordinate oppure proprietà che vengono estratte da numerose di queste risposte.

Nella figura 4.1 viene illustrato il fondamento teorico del modello utilizzato nel presente rapporto per la spiegazione della soddisfazione lavorativa e della disponibilità a continuare a lavorare dopo la pensione. Gli ovali indicano variabili latenti derivate da diverse domande singole (ad es. «carico di lavoro» o «risorse sociali»), mentre i rettangoli rappresentano indicatori singoli rilevati (ad es. voci del questionario). Le frecce individuano gli effetti ipotetici fra le variabili, mentre le frecce doppie indicano le correlazioni. L'influenza delle caratteristiche individuali, demografiche e lavorative è presa in considerazione nel modello, ma per motivi di chiarezza non è rappresentata in dettaglio nella figura.

Nella tabella 4.1 sono rappresentate le variabili latenti esplorate con i relativi items. Le risposte sono state fornite su una scala da 1 ("per nulla d'accordo") a 4 ("completamente d'accordo").

Tabella 4.1

Variabili latenti e items corrispondenti		
Categoria	Variabile latente	Items
Risorse	Sviluppo personale e autonomia	Posso pianificare in autonomia il mio lavoro.
		Nel mio lavoro posso migliorare e imparare nuove competenze.
		Ho avuto ed ho tuttora uno sviluppo personale in quest'azienda.
		Il mio lavoro è interessante ed ho molte attività diverse.
		Le mie mansioni sono adeguate alla mia qualifica.
	Risorsa sociale: colleghi	Spesso vengono organizzate attività di gruppo (ad esempio escursioni, cene).
		Mi fido dei miei colleghi di lavoro.
		I miei colleghi di lavoro mi trattano con rispetto.
	Risorsa sociale: superiori	La mia opinione è importante per il datore di lavoro.
		I miei superiori sono leader affidabili.
		Sento che le mie prestazioni sono migliorate grazie al sostegno del mio supervisore.
Carichi	Retribuzione e vantaggi	Il mio posto di lavoro offre vantaggi interessanti (ad esempio buoni pasto, auto aziendale, mensa, iscrizione in palestra, ecc.)
		Il mio posto di lavoro offre la possibilità di gestire l'orario in modo flessibile, consentendomi di adattare gli orari di inizio e di fine attività lavorativa in base alle mie esigenze.
		Il mio stipendio mi motiva a lavorare con impegno.
		Il mio stipendio è decisivo per restare in quest'azienda.
		Trovo il mio lavoro fisicamente impegnativo (ad esempio per lo spostamento di carichi pesanti).
		Le condizioni ambientali del luogo di lavoro, come il sistema di riscaldamento o raffreddamento, l'inquinamento acustico o una scarsa illuminazione, sono difficili da sostenere.
	Carico mentale	Durante il lavoro sono spesso sotto pressione/stress.
		La mole di lavoro è spesso più alta di quanto riesca a gestire.

Fonte: IRE (rilevazione propria)

© 2025 IRE

Tra le caratteristiche individuali, demografiche e lavorative figurano: età, sesso, livello di istruzione, situazione finanziaria, luogo di residenza (città/campagna), settore, ruolo nell'azienda, tipo di contratto di lavoro, attività stagionale, conciliazione tra lavoro e vita privata, ricorso allo smart working, valutazione soggettiva dello stato di salute, dimensioni dell'azienda, lavoro a turni o nel fine settimana e anzianità di servizio (cfr. tabella A-3 in allegato).

4.2 Risultati

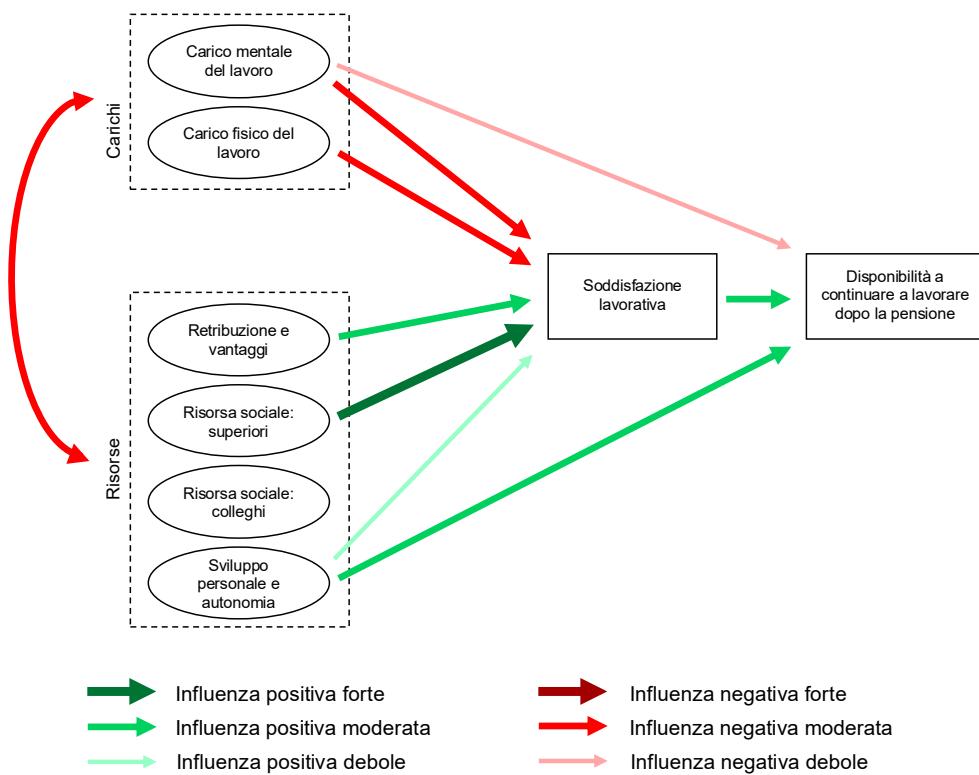
4.2.1 Risultati generali

I risultati confermano ampiamente le ipotesi del modello teorico utilizzato. I criteri di qualità del modello indicano inoltre che esso si adatta bene ai dati osservati. Anche i fattori standardizzati indicano una buona corrispondenza tra le singole domande e le rispettive variabili latenti (cfr. tabella A-2 in allegato). La varianza della variabile dipendente "soddisfazione sul lavoro" è spiegata per il 53,2% dai fattori influenti considerati, mentre per la "disponibilità a continuare a lavorare" la percentuale di varianza spiegata è del 17,3%.

Per una migliore panoramica, i risultati del modello di equazioni strutturali sono stati suddivisi in due figure. La figura 4.2 mostra le correlazioni stimate all'interno del modello JD-R secondo la struttura teorica della figura 4.1, mentre la figura 4.3 rappresenta gli effetti stimati delle caratteristiche individuali, demografiche e di altro tipo relative al lavoro sulle variabili target. Gli effetti statisticamente significativi ($p < 0,05$) sono evidenziati a colori.

Figura 4.2

Effetti stimati delle risorse e delle esigenze relative al lavoro sulle variabili target

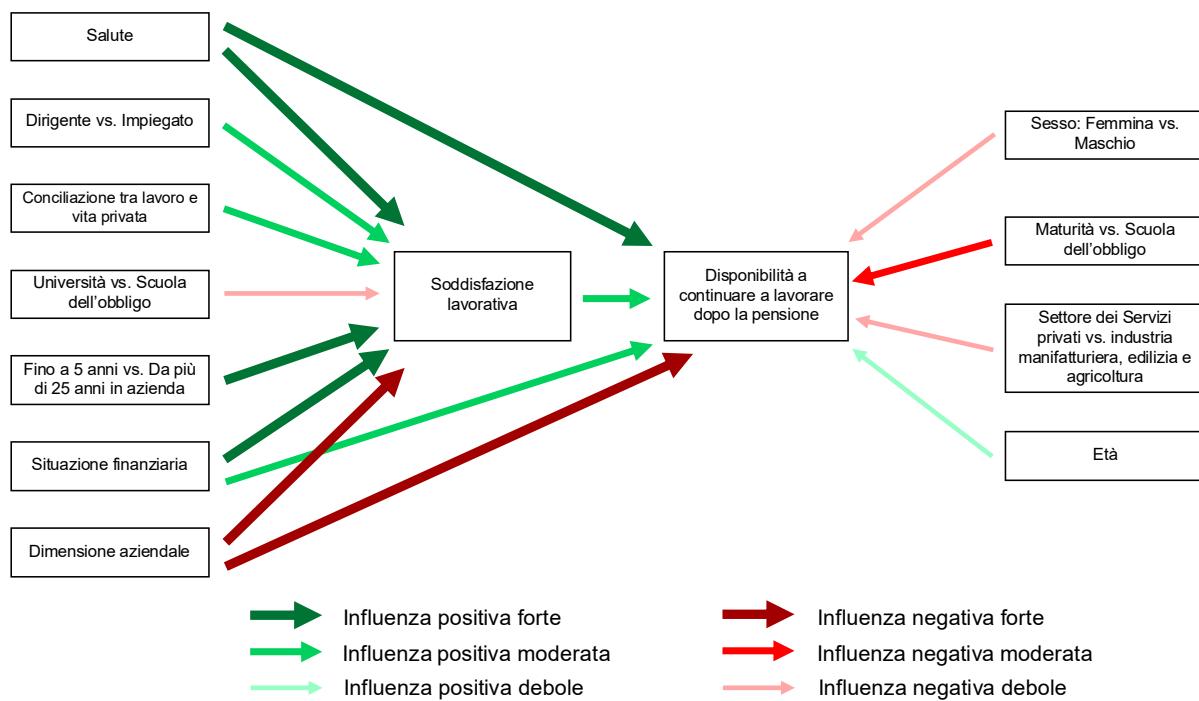


Fonte: IRE (rilevazione propria)

© 2025 IRE

Figura 4.3

Effetti stimati delle caratteristiche individuali, demografiche e di altro tipo relative al lavoro sulle variabili target



Fonte: IRE (rilevazione propria)

© 2025 IRE

4.2.2 Fattori che influenzano la soddisfazione lavorativa

Innanzitutto, la freccia che collega gli sforzi e le risorse lavorativi descrive una correlazione che non può essere interpretata in maniera causale. Più semplicemente ciò significa che persone che a lavoro sono più spesso sottoposti a carichi fisici e mentali godono anche di meno possibilità di sviluppo personale e autonomia, ricevono una retribuzione minore e hanno rapporti meno buoni con colleghi e superiori, e viceversa. In altre parole: spesso le elevate esigenze del lavoro non vengono compensate da risorse sufficienti e viceversa.

Se si considerano i fattori che influenzano la soddisfazione sul lavoro, emerge il seguente quadro: un buon rapporto con i superiori ha l'effetto più positivo sulla soddisfazione sul lavoro, seguito da vicino da uno stipendio elevato o da benefici aggiuntivi. Inoltre, le opportunità di sviluppo personale e un alto grado di autonomia aumentano complessivamente il livello di soddisfazione. Un carico di lavoro fisico o psicologico elevato, invece, lo riduce notevolmente. Oltre a queste dimensioni, si possono individuare altri fattori di influenza diretti e significativi. Ad esempio, la conciliazione tra lavoro e vita privata e una buona situazione finanziaria hanno un effetto chiaramente positivo.

È interessante notare che la soddisfazione è inversamente proporzionale alle dimensioni dell'azienda. Lavorare in aziende più piccole aumenta invece notevolmente la soddisfazione. Anche la valutazione soggettiva dello stato di salute gioca un ruolo importante: le persone che si sentono in buona salute sono più soddisfatte. Le persone con un'anzianità di servizio molto lunga (oltre 25 anni) sono invece meno soddisfatte rispetto a quelle con un'anzianità di servizio più breve (fino a cinque anni). Rispetto alla scuola dell'obbligo, anche un diploma universitario è correlato a una minore soddisfazione lavorativa. I corrispondenti coefficienti di regressione sono riportati nella tabella A-3 in allegato. Qui sono visibili anche quelle variabili che sono state prese in considerazione nel modello, ma che non hanno un'influenza statisticamente significativa sulla soddisfazione lavorativa. Tra queste figurano un

buon rapporto con i colleghi, l'età, il sesso, il luogo di residenza (città/campagna), il settore, il tipo di contratto, l'occupazione stagionale, il lavoro a turni o nel fine settimana e la possibilità di smart working.

Il paragone della soddisfazione lavorativa con i dipendenti più giovani (35-44 anni)

È stato inoltre valutato un modello multigruppo per analizzare le differenze tra la fascia di età superiore ai 55 anni e quella compresa tra i 35 e i 44 anni in termini di soddisfazione lavorativa. Un modello multigruppo consente di valutare lo stesso modello teorico in parallelo in due o più gruppi e di confrontare direttamente i risultati.

Tra i lavoratori più giovani si osservano in parte tendenze diverse rispetto a quelli più anziani per quanto riguarda i fattori che influenzano la soddisfazione sul lavoro. Lo stipendio e i benefici aggiuntivi hanno l'influenza positiva maggiore, seguiti da un basso carico di lavoro psicologico e dalla possibilità di sviluppo personale e autonomia. Come per i più anziani, anche per i più giovani la situazione finanziaria personale ha un effetto positivo sulla soddisfazione lavorativa. Inoltre, un buon equilibrio tra vita professionale e vita privata ha un effetto positivo più forte in questa fascia d'età rispetto a quella più anziana.

A differenza del gruppo più anziano, per i più giovani il lavoro nei giorni festivi e domenicali riduce la soddisfazione lavorativa. È anche interessante notare che i giovani lavoratori del settore alberghiero e della ristorazione mostrano una maggiore soddisfazione lavorativa rispetto ai loro coetanei che lavorano nell'industria manifatturiera, nell'edilizia o nell'agricoltura, un effetto che non si riscontra tra i lavoratori più anziani. Inoltre, a differenza dei lavoratori più anziani, il carico di lavoro fisico non gioca un ruolo significativo per i lavoratori più giovani.

4.2.3 Fattori che influenzano la disponibilità di lavorare anche dopo la pensione

Questa sezione affronta il tema centrale dello studio. Quali sono i fattori determinanti che spingono i lavoratori anziani dell'Alto Adige a continuare a lavorare anche dopo il pensionamento? Poiché le variabili esplicative influiscono sulla disponibilità a continuare a lavorare sia direttamente che indirettamente attraverso la soddisfazione lavorativa, di seguito viene considerato l'effetto totale che comprende entrambi i percorsi di impatto. La disponibilità a continuare a lavorare anche dopo il pensionamento è infatti influenzata da diversi fattori. I corrispondenti coefficienti di regressione sono riportati nella tabella A-3 in allegato1. I seguenti fattori influenzano in modo particolarmente forte (positivo o negativo) la disponibilità a lavorare:

Salute

In primo luogo, il modello di equazione strutturale evidenzia che la valutazione soggettiva dello stato di salute è il fattore che influenza maggiormente la disponibilità a continuare a lavorare dopo il pensionamento. Le persone che si considerano in buona salute sono più disposte a continuare a lavorare anche in età avanzata. Ciò è ovvio, poiché i problemi di salute sono spesso citati come motivo principale per l'uscita anticipata dalla vita lavorativa (cfr. ad esempio Topa et al. 2018). Una buona salute crea le basi fisiche e psicologiche per prolungare la partecipazione al mondo del lavoro.

Dimensione aziendale

La disponibilità a continuare a lavorare nelle piccole imprese è nettamente superiore. Questo effetto è stato riscontrato anche da Böckermann e Ilmakunnas (2020). Le ragioni possibili sono che le piccole imprese sono spesso più flessibili nell'organizzazione del lavoro e consentono adeguamenti individuali più facilmente rispetto alle grandi aziende, dove le strutture sono spesso più formali e standardizzate. Inoltre, i dipendenti delle piccole imprese spesso assumono una gamma più ampia di compiti, il che porta a una maggiore varietà rispetto ai ruoli più specializzati nelle grandi aziende.

Soddisfazione lavorativa

Oltre alla salute e alle dimensioni dell'azienda, anche le risorse legate al lavoro svolgono un ruolo centrale. Tra queste figurano soprattutto la possibilità di crescita personale e un elevato grado di autonomia. I risultati evidenziano che solo la combinazione di mansioni interessanti, opportunità di crescita, autonomia e flessibilità favorisce una vita lavorativa più lunga. In questo contesto, la soddisfazione sul lavoro si rivela particolarmente rilevante sotto due aspetti. Da un lato, secondo numerosi studi, è associata a una maggiore produttività sul lavoro (ad esempio Halkos & Bousinakis 2010) e, dall'altro, favorisce la disponibilità a rimanere più a lungo nella vita lavorativa (Topa et al. 2018; Berglund et al. 2017; Fisher et al. 2016). Ha quindi un effetto positivo sia dal punto di vista economico che sociopolitico, in particolare per quanto riguarda la carenza di personale qualificato e l'invecchiamento demografico della popolazione attiva.

Oltre a questi fattori, anche le seguenti circostanze influiscono, sebbene in misura minore, sulla disponibilità a continuare a lavorare dopo il pensionamento. È interessante notare che i dipendenti più anziani **che stanno per andare in pensione** sono più propensi a continuare a lavorare rispetto a quelli che hanno ancora diversi anni davanti a sé prima del pensionamento. Risultati simili sono stati riportati anche in altri studi, ad esempio quello di Böckermann e Ilmakunnas (2020). Le ragioni possono essere molteplici: dall'integrazione sociale, dal senso di appartenenza e dalla sensazione di continuare a dare un contributo, al buon rapporto con i colleghi, fino al desiderio di un reddito supplementare per garantire il proprio tenore di vita.

In netto contrasto con le risorse positive vi sono i fattori di **stress psicologico sul lavoro**, che esercitano un'influenza negativa. La pressione dei tempi, lo stress e un carico di lavoro costantemente elevato possono compromettere gravemente il benessere. I lavoratori tendono quindi a prendere in considerazione un ritiro anticipato dalla vita lavorativa. Le misure volte a ridurre lo stress psicologico potrebbero quindi contribuire in modo significativo a prolungare in modo sostenibile la carriera lavorativa dei lavoratori anziani.

Anche il **livello di istruzione** è correlato alla disponibilità a continuare a lavorare dopo il pensionamento. Nel nostro modello, le persone con diploma di maturità sono meno disposte a continuare a lavorare dopo il pensionamento rispetto a quelle con diploma di scuola dell'obbligo. Una buona situazione finanziaria, invece, è associata a una maggiore disponibilità a continuare a lavorare. Probabilmente queste persone continuano a lavorare per motivazioni intrinseche, ad esempio perché amano il loro lavoro o apprezzano lo scambio sociale nell'ambiente di lavoro. Non da ultimo, emergono differenze di genere: rispetto agli uomini, le **donne** mostrano una minore disponibilità a continuare a lavorare. Allo stesso modo, i lavoratori del **settore dei servizi privati** sono meno disposti a farlo rispetto a quelli dell'industria manifatturiera, dell'edilizia o dell'agricoltura.

5. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI PER L'AZIONE

Il potenziale dei dipendenti over 55 in Alto Adige

L'analisi mostra che l'Alto Adige dispone di un notevole potenziale di lavoratori anziani che potrebbe contribuire in modo decisivo ad attenuare la futura carenza di manodopera. Questo potenziale non si basa principalmente su vincoli finanziari, ma su un'elevata motivazione intrinseca dei lavoratori a mettere a frutto la loro esperienza e le loro conoscenze anche dopo il pensionamento.

I risultati evidenziano anche il ruolo chiave della soddisfazione sul lavoro. Le aziende che garantiscono un alto livello di soddisfazione grazie a una buona gestione, attività interessanti e modelli flessibili creano le basi affinché i dipendenti non solo rimangano produttivi, ma siano anche disposti a rimanere più a lungo in attività. In questo senso, la soddisfazione sul lavoro ha un doppio effetto: aumenta le prestazioni attuali e allo stesso tempo promuove la disponibilità a continuare a lavorare.

Le differenze per sesso, settore e dimensione dell'azienda dimostrano che una soluzione uniforme non sarà sufficiente. Mentre le piccole imprese già si distinguono per una maggiore flessibilità, le aziende più grandi devono investire maggiormente in misure volte a rendere più attraente il contenuto del lavoro. Anche la minore disponibilità delle donne evidenzia la necessità di tenere maggiormente conto della conciliabilità e degli oneri lavorativi in età avanzata.

In sintesi, si può affermare che un prolungamento dell'attività lavorativa dei dipendenti anziani è possibile e spesso auspicabile: è fondamentale che le condizioni organizzative, giuridiche e operative siano adeguate.

Per sfruttare meglio il potenziale dei lavoratori anziani, la politica, le associazioni e le imprese dovrebbero collaborare su tre livelli: condizioni quadro giuridiche, misure aziendali e sensibilizzazione sociale. Sulla base delle conclusioni, si propongono quindi le seguenti raccomandazioni operative:

- > Un punto di partenza fondamentale è il **miglioramento del quadro normativo**. È necessario eliminare le restrizioni esistenti nel settore pubblico e ampliare l'offerta di informazioni sulle possibilità di continuare a lavorare dopo il pensionamento. A lungo termine è inevitabile un aumento graduale dell'età pensionabile effettiva.
- > Sono inoltre necessari **incentivi finanziari**. Agevolazioni fiscali ed esenzioni dai contributi previdenziali per le persone che continuano a lavorare dopo il pensionamento possono aumentare l'attrattiva di un'attività lavorativa più lunga. Un primo passo è stato, ad esempio, l'introduzione dei "nuovi voucher" in Italia dal 2023, che prevedono piccoli incarichi occasionali (come "Contratto di Prestazione Occasionale" o "Libretto Famiglia") e sono particolarmente interessanti per i pensionati, poiché i redditi sono esenti da imposte fino ad un limite annuale di 5.000 euro e sono cumulabili con la pensione, mentre vengono versati i contributi sociali di base (INPS/INAIL). Misure di questo tipo devono essere da un lato rese più note e dall'altro ampliate.
- > È inoltre particolarmente importante **garantire** e aumentare ulteriormente la **soddisfazione sul lavoro**. Le aziende dovrebbero promuovere uno stile di leadership basato sul rispetto, offrire retribuzioni interessanti e assegnare ai dipendenti anche in età avanzata compiti stimolanti e orientati allo sviluppo.

- > Altrettanto importante è la **riduzione dei carichi di lavoro**. Oltre alle misure di prevenzione dello stress, occorre ricorrere maggiormente a postazioni di lavoro ergonomiche e ausili tecnici per ridurre i carichi fisici. Inoltre, ai dipendenti più anziani che svolgono lavori fisicamente impegnativi dovrebbe essere consentito di passare ad attività meno gravose, ad esempio attraverso corsi di formazione.
- > Un altro punto chiave è l'**ampliamento della flessibilità**. Modelli di orario di lavoro con meno ore, tipo da 10 a 20 ore alla settimana, e opzioni di smart working sono fondamentali per rendere più interessante continuare a lavorare per i dipendenti più anziani.

ALLEGATO

Tabella A-1

Dipendenti in Alto Adige per genere, orario di lavoro e settore - 2023

		55+		Altri gruppi d'età
		Numero	Distribuzione (%)	Distribuzione (%)
Genere	Maschi	18.196	46,6	51,4
	Femmine	20.834	53,4	48,6
Orario di lavoro	Tempo pieno	23.754	60,9	70,7
	Part time	15.276	39,1	29,3
Settore	Industria manifatturiera, edilizia e agricoltura	9.066	23,2	28,4
	Commercio	5.059	13,0	14,6
	Ristoranti e alberghi	3.864	9,9	13,0
	Servizi privati	7.049	18,1	18,4
	Settore pubblico	13.992	35,8	25,7
Totali		39.030	100	100

Fonte: Ufficio Osservazione mercato del lavoro, Elaborazione IRE

Tabella A-2

Modello di misura: Carichi fattoriali standardizzati degli items sulle variabili latenti	
Sviluppo personale e autonomia	Carichi fattoriali standardizzati
Posso pianificare in autonomia il mio lavoro.	0,537
Nel mio lavoro posso migliorare e imparare nuove competenze.	0,746
Ho avuto ed ho tuttora uno sviluppo personale in quest'azienda.	0,781
Il mio lavoro è interessante ed ho tuttora uno sviluppo personale in quest'azienda.	0,747
Le mie mansioni sono adeguate alla mia qualifica.	0,664
Risorse sociali: colleghi	
Spesso vengono organizzate attività di gruppo (ad es. escursioni, cene).	0,426
Mi fido dei miei colleghi di lavoro.	0,949
I miei colleghi di lavoro mi trattano con rispetto.	0,949
Risorse sociali: superiori	
La mia opinione è importante per il datore di lavoro.	0,869
I miei superiori sono leader affidabili.	0,926
Sento che le mie prestazioni sono migliorate grazie al sostegno del mio supervisore.	0,853
Retribuzione e benefits	
Il mio posto di lavoro mi offre vantaggi interessanti (ad es. buoni pasto, auto aziendale, mensa, iscrizione in palestra).	0,495
Il mio posto di lavoro offre la possibilità di gestire l'orario in modo flessibile, consentendomi di adattare gli orari di inizio e fine attività lavorativa alle mie esigenze.	0,405
Il mio stipendio mi motiva a lavorare con impegno.	0,931
Il mio stipendio è decisivo per restare in questa azienda.	0,739
Carico fisico di lavoro	
Trovo il mio lavoro fisicamente impegnativo (ad es. spostamento di carichi pesanti).	0,523
Le condizioni ambientali del luogo di lavoro, come il sistema di riscaldamento/ raffreddamento, l'inquinamento acustico o una scarsa illuminazione, sono difficili da sostenere.	0,729
Carico mentale di lavoro	
Durante il lavoro sono spesso sotto pressione/stress.	0,787
La mole di lavoro è spesso più alta di quanto riesca a gestire.	0,933

Fonte: IRE (rilevazione propria)

©2025 IRE

Tabelle A-3

Dipendenti over 55: Coefficienti di regressione del modello di equazioni strutturali (Parte 1 di 2)

	Soddisfazione lavorativa				Disponibilità, a continuare a lavorare dopo la pensione (effetti diretti)				Disponibilità, a continuare a lavorare dopo la pensione (effetti totali)			
	Stima	Errore Std.	Stima Std.		Stima	Errore Std.	Stima Std.		Stima	Errore Std.	Stima Std.	
Variabile [categoria di riferimento]												
Soddisfazione lavorativa					0,088	0,044	0,114	*	0,088	0,044	0,114	*
Sviluppo personale e autonomia	0,201	0,091	0,088	*	0,212	0,071	0,12	**	0,230	0,071	0,130	**
Retribuzione e benefits	0,460	0,096	0,180	***	-0,024	0,073	-0,012		0,016	0,071	0,008	
Risorse sociali: colleghi	-0,228	0,137	-0,073		-0,128	0,092	-0,053		-0,149	0,092	-0,062	
Risorse sociali: superiori	0,306	0,042	0,369	***	0,005	0,032	0,008		0,032	0,028	0,050	
Carico fisico di lavoro	-0,258	0,101	-0,108	*	-0,044	0,082	-0,024		-0,067	0,081	-0,036	
Carico mentale di lavoro	-0,128	0,044	-0,112	**	-0,064	0,032	-0,073	*	-0,076	0,033	-0,086	*
Età	0,024	0,017	0,052		0,023	0,01	0,064	*	0,025	0,010	0,070	*
Genere: femmina	-0,017	0,113	-0,006		-0,145	0,069	-0,064	*	-0,146	0,070	-0,064	*
Titolo di studio [Scuola dell'obbligo]												
Scuola professionale/superiore senza maturità	0,019	0,191	0,006		-0,169	0,113	-0,071		-0,167	0,115	-0,071	
Maturità	-0,257	0,192	-0,084		-0,290	0,118	-0,123	*	-0,312	0,120	-0,133	**
Università	-0,606	0,213	-0,167	**	-0,199	0,134	-0,071		-0,253	0,132	-0,090	
Situazione finanziaria [Molto buona]												
Abbastanza buona	-0,334	0,183	-0,127	*	-0,283	0,098	-0,104	**	-0,322	0,097	-0,118	**
Abbastanza scarsa	-0,449	0,246	-0,274	***	-0,160	0,162	-0,038		-0,293	0,151	-0,069	
Molto scarsa	-1,505	0,509	-0,046		-0,314	0,291	-0,03		-0,370	0,304	-0,035	
Città [Campagna]	0,162	0,112	0,051		0,035	0,069	0,014		0,049	0,069	0,020	
Settore [Industria, costruzioni e agricoltura]												
Commercio	0,057	0,208	0,013		0,078	0,122	0,023		0,083	0,122	0,025	
Ristoranti e alberghi	0,202	0,246	0,041		-0,049	0,139	-0,013		-0,031	0,138	-0,008	
Servizi privati	-0,183	0,181	-0,048		-0,216	0,106	-0,074	*	-0,232	0,106	-0,079	
Settore pubblico	0,022	0,177	0,007		-0,191	0,110	-0,081		-0,189	0,109	-0,080	
Ruolo in azienda [Impiegato]												
Dirigente	0,803	0,294	0,103	**	0,073	0,176	0,012		0,143	0,173	0,024	
Quadro	0,390	0,218	0,074		0,060	0,112	0,015		0,095	0,113	0,023	
Operaio	0,277	0,208	0,060		0,200	0,123	0,056		0,224	0,124	0,063	
Tipo di contratto [Tempo pieno indeterminato]												
Tempo pieno determinato	0,078	0,183	0,017		0,064	0,111	0,018		0,071	0,113	0,019	
Part-time determinato	-0,181	0,254	-0,028		-0,118	0,158	-0,024		-0,134	0,158	-0,027	
Part-time indeterminato	-0,161	0,124	-0,050		-0,063	0,077	-0,026		-0,077	0,077	-0,031	
Stagionale: Sì [No]	0,164	0,238	0,028		-0,181	0,150	-0,040		-0,166	0,150	-0,037	
Work-life balance è negativo [Per niente d'accordo]												
Piuttosto in disaccordo	-0,453	0,138	-0,147	**	-0,028	0,083	-0,012		-0,068	0,081	-0,028	
Piuttosto d'accordo	-0,536	0,141	-0,172	***	0,035	0,091	0,015		-0,012	0,088	-0,005	
Complettamente d'accordo	-0,727	0,227	-0,099	**	0,086	0,155	0,015		-0,021	0,154	0,004	
Smart working	0,143	0,187	0,028		0,236	0,113	0,060	*	0,249	0,115	0,064	*

Dipendenti over 55: Coefficienti di regressione del modello di equazioni strutturali (Parte 2 di 2)

Variabile [categoria di riferimento]	Soddisfazione lavorativa				Disponibilità, a continuare a lavorare dopo la pensione (effetti diretti)				Disponibilità, a continuare a lavorare dopo la pensione (effetti totali)		
	Stima	Errore Std.	Stima Std.		Stima	Errore Std.	Stima Std.		Stima	Errore Std.	Stima Std.
Salute soggettiva [Molto o abbastanza scarsa]											
Abbastanza buona	0,694	0,227	0,231	**	-0,013	0,152	-0,006		0,048	0,152	0,021
Molto buona	0,785	0,241	0,251	**	0,373	0,160	0,155	*	0,442	0,160	0,183
Dimensione azienda [Fino a 5]											
6-9	-0,554	0,200	-0,128	**	-0,155	0,123	-0,046		-0,203	0,120	-0,061
10-49	-0,361	0,175	-0,118	*	-0,462	0,104	-0,196	***	-0,494	0,103	-0,209
50-249	-0,698	0,181	-0,219	***	-0,375	0,113	-0,153	**	-0,437	0,111	-0,178
250 o più	-1,031	0,238	-0,186	***	-0,512	0,157	-0,120	**	-0,603	0,154	-0,141
Lavoro a turni: Sì [No]	0,223	0,157	0,061		-0,091	0,091	-0,032		-0,071	0,091	-0,025
Lavoro domenicale e festivo: Sì [No]	-0,120	0,151	-0,035		-0,003	0,086	-0,001		-0,013	0,086	-0,005
Tempo in azienda [Oltre 25 anni]											
Meno di 1 anno	0,599	0,259	0,084	*	-0,109	0,186	-0,020		-0,056	0,183	-0,010
Tra 1 e 5 anni	0,359	0,167	0,094	*	-0,062	0,102	-0,021		-0,030	0,101	-0,010
Tra 6 e 10 anni	0,247	0,157	0,065		-0,087	0,096	-0,029		-0,065	0,097	-0,022
Tra 11 e 25 anni	0,153	0,132	0,049		-0,109	0,08	-0,045		-0,096	0,080	-0,040

Fonte: IRE (rilevazione propria)

© 2025 IRE

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- > AFI-IPL (2023):
Arbeiten nach der Rente – Das müssen Sie wissen (Bericht)
- > Provincia Autonoma di Bolzano (2020):
Strategiedokument aktive Arbeitsmarktpolitik 2020-2024
- > Amt für Arbeitsmarktbeobachtung (2025a):
Arbeitsmarkt-News 6/2025. Schätzung der Pensionierungen bis 2039. Autonome Provinz Bozen.
- > Amt für Arbeitsmarktbeobachtung (2025b):
Arbeitsmarkt News 04/2025: Erwerbstätigengquote 55–64-Jährige erreicht Zielwert. Autonome Provinz Bozen.
- > Bakker A. B., Demerouti E. (2007):
The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309–328.
- > Berglund T., Seldén D., Halleröd B. (2017):
Factors affecting prolonged working life for the older workforce: The Swedish case. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 7(1): 19–36.
- > Böckerman P., Ilmakunnas P. (2020):
Do good working conditions make you work longer? Analyzing retirement decisions using linked survey and register data. *The Journal of the Economics of Ageing*, 17: 100192.
- > Bundesagentur für Arbeit (2022):
Statistik der Bundesagentur für Arbeit. Ältere Beschäftigte am Arbeitsmarkt. Nürnberg.
- > Fisher G. G., Chaffee D. S., Sonnega A. (2016):
Retirement timing: A review and recommendations for future research. *Work, Aging and Retirement*, 2(2): 230–261.
- > Halkos G., Bousinakis D. (2010):
The effect of stress and satisfaction on productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5): 415–431.
- > Hofäcker D., Hess M., König S. (Hrsg.) (2016):
Delaying Retirement. Progress and Challenges of Active Ageing in Europe, the United States and Japan. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- > Ilmarinen J. (2006):
Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of Worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki.
- > ISTAT (2023):
Previsioni della popolazione residente e delle famiglie – Base 1/1/2022. Rom.
- > Kautonen T., Hytti U., Bögenhold D., Heinonen J. (2010):
Enterprise Support for Older Entrepreneurs: The Case of Finland and Germany. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 16(5): 349–372.
- > Lain D. (2012):
Working past 65 in the UK and the USA: Segregation into ‘Lopaq’ Jobs? *Work, Employment and Society*, 26(1): 78–94.

- > Lundberg C., Gudmundson A., Andersson T. D. (2009): Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism. *Tourism Management*, 30(6): 890–899.
- > OECD (2020): *Working Better with Age. Ageing and Employment Policies*. Paris.
- > OECD (2021): *Pensions at a Glance 2021. Retirement Income Systems in OECD and G20 Countries*. Paris.
- > Pramstrahler, W. (2012): Lifelong Learning and Work Quality: Two Approaches for Coping with Demographic Change. In: *Sociologia del Lavoro* 1/2012, 73-86.
- > Pramstrahler, W. (2014): Den arbeitsbezogenen demografischen Wandel gestalten. Anregungen für die Südtiroler Sozialparteien. AFI – Arbeitsförderungsinstitut Bozen.
- > Principi A., Fabbietti P., Lamura G. (2015): Perceived Quality of Working Life among Older Workers in Italy. *Applied Research in Quality of Life*, 10: 573–590.
- > Sobaih A. E. E., Hasanein A. M. (2020): Herzberg's theory of motivation and job satisfaction: Does it work for the hotel industry in developing countries? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 19(3): 319–343.
- > Topa G., Depolo M., Alcover C.-M. (2018): Early retirement: A meta-analysis of its antecedent and subsequent correlates. *Frontiers in Psychology*, 8: 2157.
- > Warr P. (2007):
- > Work, happiness, and unhappiness. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- > IRE (2006): Il potenziale dei collaboratori “anziani”: gli “Over 50” nel mondo del lavoro in Alto Adige. Studio IRE 2006. Camera di commercio di Bozano (Ed.)
- > IRE (2024): Come conservare il benessere economico dell’Alto Adige? L’importanza dell’occupazione e della produttività. Studio IRE 2.24. Camera di commercio di Bozano (Ed.)

IRE – Istituto di ricerca economica

I-39100 Bolzano

Via Alto Adige 60

T +39 0471 945 708

www.ire.bz.it

ire@camcom.bz.it



CAMERA DI COMMERCIO, INDUSTRIA,
ARTIGIANATO, TURISMO
E AGRICOLTURA DI BOLZANO

