

Riflessioni post Oslo

Viaggio studio a Oslo (NO), 7-11 settembre 2025

Questo documento raccoglie le **prime riflessioni** emerse dalla visita studio a Oslo, svoltasi nell'ambito del progetto **"Generazioni e partecipazione: dal dialogo sociale un patto per lo sviluppo del Veneto"**. La Norvegia è stata selezionata come contesto di studio per la sua **esperienza avanzata nelle politiche per i lavoratori senior**, politiche fondate su un **dialogo sociale pervasivo** come leva fondamentale per lo sviluppo del Paese.

1. Il gruppo di lavoro

Il gruppo di partecipanti era costituito da diverse figure della CISL Veneto, una figura dell'ente di formazione e un interprete:

Massimiliano Paglini, Segretario Generale Cisl Veneto, Andrea Sabaini, Segretario Cisl Veneto (delega mercato del lavoro e formazione) Stefania Botton, Segretaria Cisl Veneto (delega socio-sanitario) Luca Mori, Staff contrattazione, salute e sicurezza Cisl Veneto Marj Pallaro, Staff politiche socio sanitarie Cisl Veneto Giulia Zago, Segretaria Siset Cisl Veneto (casa) Giovanni Possamai, Segretario regionale Felsa (somministrati, atipici) Elisa Ponzio, Staff mercato del lavoro e formazione Cisl Veneto Elisa Zorzi, Poster Formazione Berit Ness Johnsen, Interprete

2. Gli interlocutori

Gli incontri a Oslo hanno coinvolto una **pluralità di attori**:

- Sindacati e associazioni di categoria:
 - YS (Confederation of Vocational Unions)
 - LO (Norwegian Confederation of Trade Unions)
 - NHO (Confederation of Norwegian Enterprise)
- Centri di conoscenza e ricerca:
 - Knowledge Center for Longer Working Life
 - Oslo Met NOVA
 - FAFO
- Associazioni
 - Senior Norway

In allegato il profilo ed i contattati



GENERAZIONI E PARTECIPAZIONE

Dal dialogo sociale un patto per lo sviluppo del Veneto

Progetto finanziato tramite PR Veneto FSE+ 2021-2027,
DGR 110 del 12/02/2024, codice progetto 223-0001-110-2024

3. Il sistema norvegese per l'age management e le politiche di invecchiamento attivo: responsabilità condivisa

Il sistema norvegese per l'*age management* e le politiche di invecchiamento attivo si fonda sulla **responsabilità condivisa degli attori istituzionali e delle parti sociali**. Tale responsabilità si manifesta sia nella definizione delle strategie e degli strumenti, sia nell'attuazione degli interventi.

L'approccio partecipativo poggia sulla compresenza dei diversi soggetti già all'interno delle organizzazioni alle quali è affidato il coordinamento, la proposta e la governance delle azioni di sostegno per la permanenza al lavoro dei lavoratori senior.

Questo approccio poggia su due pilastri fondamentali:

A. **Riforme strutturali e flessibilità pensionistica**- La riforma del 2011 ha introdotto un'età pensionabile flessibile tra i **62 e i 75 anni**, basata su meccanismi precisi:

- **neutralità attuariale:** chi posticipa il ritiro riceve un premio, mentre chi anticipa accetta una riduzione, incentivando la permanenza al lavoro.
- **rimozione dell'Earnings Test:** è possibile combinare liberamente reddito e pensione e maturare nuovi diritti fino a 75 anni.

B. **L'Accordo sul Posto di Lavoro Inclusivo** (Inclusive Workplace Agreement) (**IA**), nato nel 2001 e rinnovato per il triennio 2025-2028, è un'iniziativa tripartita per ridurre le uscite per malattia e aumentare l'età pensionabile. Il nuovo accordo prevede:

- **Responsabilità delle parti sociali** che devono individuare congiuntamente misure per ridurre l'assenza per malattia e l'abbandono precoce del lavoro. Questo include in modo specifico politiche per i lavoratori più anziani.
- **Misure preventive dirette all'ambiente di lavoro:** non riguarda le "bellezze" (le cose piacevoli), ma la pianificazione, l'organizzazione e il follow-up del processo lavorativo stesso.
- Misure **mirate per industrie e settori prioritari**.
- Prevenzione e **adattamento** *che tenga conto della fase della vita, dell'età e della salute dei lavoratori*. Questo si traduce in pratiche concrete come colloqui one to one, flessibilità e adattamenti individuali a seconda della condizione fisica e/o mentale.
- Supporto in momenti di **transizione della vita personale e professionale**.

4. Strumenti operativi e contrasto all'ageismo

Uno dei fulcri operativi è il **Centre for Extended Working Life (già CSP)**, ¹un organismo tripartito che funge da "banca di conoscenza". Il Centro utilizza il "**Norwegian Senior Policy Barometer**"² per monitorare atteggiamenti di forza lavoro e manager. I dati rilevano che, sebbene l'età pensionabile desiderata sia salita a 66 anni (2022) e l'80% dei manager consideri gli over 60 performanti quanto i giovani, esiste una barriera all'assunzione già dai 58-59 anni. Questo riflette un persistente **ageismo**, che si traduce in stereotipi (lentezza, scarsa creatività) ed esclusione dalla formazione.

Per contrastare queste sfide, è stato introdotto il concetto **#the15best**³, un approccio culturale volto a rendere gli ultimi 5, 10 o 15 anni di carriera i migliori sia per l'individuo che per l'azienda. Questo approccio richiede una responsabilità tripartita: 1. Lavoratore: deve pianificare la propria carriera tardiva (non "ritirarsi mentalmente" ma continuare a svilupparsi). 2. Datore di lavoro: deve integrare la prospettiva dell'età nelle politiche HR. 3. Sindacato: deve supportare questo processo. Il concetto "**#the15best**" più che uno strumento, è un approccio culturale per pianificare la fase finale della carriera. Considera i lavoratori anziani come un grande valore.

Si attua tramite la **Senior Policy Guidance**⁴, uno strumento pratico online che guida le aziende in tre step:

- **Mappatura e analisi:** analisi demografica, dei bisogni formativi e dei desideri degli over 55.
- **Sviluppo di obiettivi e misure:** definizione di azioni come mentoring, diversità generazionale nei team e formazione per tutte le età.
- **Implementazione e valutazione:** messa in pratica con responsabilità manageriale chiara.

1

[Slik kan du ha medarbeidersamtaler](#)

² [Norsk seniorpolitisk barometer - Kunnskapssenter for lengre arbeidsliv](#) La nostra attenzione si è focalizzata sui senior; si è tuttavia approfonditi aspetti più ampi. Fafo ci ha presentato una ricerca sui Neet; inoltre v. esempi come Il Barometro della Gioventù della Confederazione Sindacale Norvegese <https://www.faf.no/prosjekter/fullorte-prosjekter/fagforbundets-ungdomsbarometer-2025>

³ [Hvordan skape gode senkarrierer? | Fafo-rapport 2018:40](#)

⁴ [Seniorpolitisk veileder](#)



GENERAZIONI E PARTECIPAZIONE

Dal dialogo sociale un patto per lo sviluppo del Veneto

Progetto finanziato tramite PR Veneto FSE+ 2021-2027,
DGR 110 del 12/02/2024, codice progetto 223-0001-110-2024

Best Practice: il caso DNB

Un esempio concreto è il progetto della banca DNB per trattenere i talenti over 55, che offre:

- Flessibilità: Orario ridotto all'80% mantenendo il 100% della retribuzione.
- Sviluppo: Coinvolgimento attivo nelle nuove tecnologie.
- Benessere: Benefit come palestra gratuita.
- Riconoscimento: Garanzia di aumenti salariali e formazione alla leadership.
-

Il contesto abilitante: il dialogo sociale

Il successo di questi strumenti si basa su un modello di relazioni industriali consolidato.

- **Modello tripartito e dialogo sociale:** la Norvegia vanta una lunga tradizione di cooperazione tripartita. Il dialogo sociale, sia formale che informale, è **pervasivo** ed è sostenuto da accordi collettivi e dalla legislazione. L'obiettivo condiviso è garantire la competitività e buoni posti di lavoro.
- **Approccio "human-centric":** la trasformazione digitale viene gestita con una filosofia **"incentrata sulle persone"**. In questo contesto, la tecnologia funge da supporto per gli operatori, i quali sono attivamente coinvolti nei processi di cambiamento.
- **Un'alta densità sindacale** (circa **52% a livello nazionale**) assicura che i lavoratori abbiano voce in capitolo. La loro partecipazione è considerata una condizione necessaria per l'innovazione.

(a cura di: Dipartimento Politiche del lavoro Cisl Veneto)

Differenze e apprendimenti dal Modello Norvegese

Il **principale divario** tra il contesto italiano/veneto e quello norvegese risiede nell'approccio strategico e nella cultura del dialogo sociale.

Il modello prevalente in Italia/Veneto	Il modello norvegese
Dialogo sociale da rafforzare Emerge la necessità di sviluppare una "grammatica comune" tra le parti sociali e superare la tendenza a strategie frammentate e tradizionali ("lock-in"). La sfida è costruire un consenso ampio su interventi strutturali.	Dialogo sociale integrato e pervasivo Multilivello , basato su forte coordinamento centrale e cooperazione radicata a livello aziendale. Riguarda anche l'innovazione e l'implementazione tecnologica, con l'obiettivo condiviso di mantenere la competitività e creare buoni posti di lavoro ("stessa barca").
Percezione del lavoratore anziano come "problema" o "costo" (<i>approccio culturale</i>) Nel dibattito pubblico, l'enfasi è spesso sui giovani, mentre le esigenze delle generazioni più anziane (la fetta principale degli occupati) restano in secondo piano. L'<i>ageism</i> si manifesta in azioni concrete: i senior sono spesso esclusi da formazione, nuove mansioni o promozioni e considerati i primi da licenziare in caso di ristrutturazioni.	Lavoratore anziano come risorsa di grande valore in azienda, ageismo nell'assunzione Visione del lavoratore senior come risorsa di valore. Le ricerche indicano che la maggior parte dei <i>manager</i> (oltre l'80%) ritiene che le <i>performance</i> lavorative dei dipendenti <i>over 60</i> siano buone. Una sfida comune, tuttavia, è lo scetticismo di molti datori di lavoro sull'assunzione di nuovi lavoratori anziani.

Pensioni La cumulabilità di pensione e reddito è generalmente permessa, ma il sistema è complesso (con molte eccezioni). L'età media di uscita è 64,8 anni.	Pensioni Età flessibile (62-75 anni) con neutralità attuariale che incentiva la permanenza al lavoro. La rimozione dell'<i>earnings test</i> permette di combinare liberamente reddito e pensione.
HR: approccio reattivo e difensivo Politiche basate su problemi emergenti (es. assenza per malattia o pensionamento imminente). Si tende a promuovere l'uscita anticipata dei lavoratori.	HR: approccio strategico e preventivo Prevenzione e pianificazione a lungo termine supportata da accordi tripartiti (<i>accordo Inclusive Workplace Agreement</i>), <i>centri di ricerca e consulenza</i> (<i>Centre for Extended Working Life, FAFO</i>) che aiuta le aziende a integrare l'<i>age management</i> nelle <i>policy</i> HR (es. "<i>Senior policy guidance</i>").
Contesto: obblighi normativi e welfare frammentato Buone prassi spesso dettate da leggi (es. Decreto Anziani e D.Lgs. 216/2003) <i>Welfare</i> frammentato, con difficile sinergia tra contrattazione aziendale, territoriale e sociale.	Responsabilità condivisa e flessibilità Il concetto chiave è la responsabilità condivisa tra tre attori: lavoratori, datori di lavoro e sindacati. Questo approccio si basa sull'idea che gli ultimi anni di lavoro possano diventare i migliori per tutti (<i>#the15best</i>).

4. Proposte per il Veneto

Le pratiche osservate a Oslo confermano la validità delle analisi dei laboratori territoriali e suggeriscono quattro direttrici per le future proposte:

1. **Prendere coscienza delle istanze:** Ispirarsi al "Barometro" norvegese per raccogliere dati certi su attitudini e desideri dei lavoratori.
2. **Declinare strategie su misura:** Passare da misure standardizzate a interventi personalizzati (orari, ambiente, mansioni) discussi tra lavoratore e manager. Fattori come *un buon ambiente di lavoro, colleghi validi e compiti interessanti* sono riconosciuti come "molto importanti" per motivare le persone a continuare a lavorare.



GENERAZIONI E PARTECIPAZIONE

Dal dialogo sociale un patto per lo sviluppo del Veneto

Progetto finanziato tramite PR Veneto FSE+ 2021-2027,
DGR 110 del 12/02/2024, codice progetto 223-0001-110-2024

3. **Promuovere interventi integrati:** Integrare le politiche attive con un welfare universale, similmente alla cooperazione tripartita norvegese su innovazione tecnologica e lavoro.
4. **Sostenibilità tramite il dialogo:** Investire nella formazione congiunta tra datori di lavoro e sindacati per gestire le tensioni e anticipare il futuro, mettendo la partecipazione al centro dello sviluppo sostenibile. La promozione di formazione congiunta tra datori, *manager* e sindacato, auspicata in Veneto, è in Norvegia una pratica consolidata, come dimostrato dallo strumento "*Senior policy guidance*" rivolto a datori di lavoro e rappresentanti sindacali locali.

(a cura di: Dipartimento Politiche del lavoro Cisl Veneto)

¹ *Nota sul testo:* L'*earnings test* (o prova dei guadagni) determina se una persona che percepisce determinate prestazioni pensionistiche ha guadagni da lavoro che superano una soglia prestabilita. Se i guadagni superano tale soglia, l'importo delle prestazioni pensionistiche può essere ridotto o sospeso.

ALLEGATO



GENERAZIONI E PARTECIPAZIONE

Dal dialogo sociale un patto per lo sviluppo del Veneto

Progetto finanziato tramite PR Veneto FSE+ 2021-2027,
DGR 110 del 12/02/2024, codice progetto 223-0001-110-2024

VISITA STUDIO 6 PROGRAMMA E PRESENTAZIONE DEGLI ENTI INCONTRATI

8 settembre

Organizzazione: Confederazione dei Sindacati Professionali (YS)

Confederation of Vocational Unions (YS): è un'organizzazione ombrello politicamente indipendente che raggruppa **10 sindacati affiliati**, per un totale di circa **215.000 iscritti**. Fondata nel 1977, si dedica allo sviluppo professionale, alla promozione di stipendi e condizioni di lavoro, e *rappresenta i sindacati nella cooperazione tripartita nazionale e nello sviluppo delle politiche del lavoro*. YS è un attore chiave a livello nazionale e internazionale, essendo membro del Consiglio dei sindacati nordici (NFS), della Confederazione europea dei sindacati (**CES**) e partecipando ai lavori dell'Organizzazione internazionale del lavoro (**OIL**).

- **Contatti:** Rolf A. Vestvik, Head of Communications (rolf.vestvik@ys.no, +47 48 89 33 13).
- **Link:** <https://ys.no/om-ys/welcome-to-ys/>

Organizzazione: Senior Norway

Senior Norway: la missione è fornire **sviluppo professionale, comunità e sicurezza per i senior**, supportando i membri che necessitano di assistenza e ponendo i loro diritti come priorità. Senior Norway opera a livello distrettuale, attraverso sezioni locali, con l'obiettivo di influenzare comuni e aziende verso una politica sostenibile per gli anziani.

Contatti: Siri M. Joli, CEO (siri.joli@seniornorge.org, +47 474 51 383).

Link: [Senior Norge](#)



GENERAZIONI E PARTECIPAZIONE

Dal dialogo sociale un patto per lo sviluppo del Veneto

Progetto finanziato tramite PR Veneto FSE+ 2021-2027,
DGR 110 del 12/02/2024, codice progetto 223-0001-110-2024

9 settembre ore 09:00 - 11:30

Organizzazione: Knowledge Center for Longer Working Life (Senter for Seniorpolitikk - SSP)

Presentazione: Il Centro di Conoscenza per una Vita Lavorativa Più Lunga, precedentemente noto come "Center for Senior Policy," è un'organizzazione norvegese fondata il 19 marzo 1969 con il nome di "Comitato Congiunto per la Preparazione all'Età Pensionistica". Il Centro è stato istituito grazie alla collaborazione di quattro importanti promotori:

- *L'Istituto Norvegese di Gerontologia*
- *Il Ministero degli Affari Sociali*
- *La Confederazione Norvegese dei Datori di Lavoro e dei Lavoratori (NHO)*
- *La Confederazione Norvegese dei Sindacati (LO)*

Inizialmente creato per aiutare le persone a prepararsi al pensionamento, la sua missione si è evoluta negli anni '90 per focalizzarsi sui lavoratori anziani come una risorsa cruciale per il mercato del lavoro. Il Centro promuove strategie che incoraggiano le persone a lavorare più a lungo, affrontando i futuri problemi di carenza di manodopera in Norvegia. L'organizzazione diffonde conoscenze e ricerca, collaborando con il governo e le parti sociali per sensibilizzare sull'importanza di una vita lavorativa più lunga e per spingere le aziende ad adottare politiche a favore dei lavoratori anziani. **L'obiettivo principale del Centro è:**

- **Valorizzare i lavoratori over 55** come risorsa fondamentale.
- **Aiutare le aziende** a integrare la "politica senior" nella gestione del personale.
- **Aumentare la consapevolezza nella società** sull'importanza di prolungare la vita lavorativa.

Contatti: Jon Fjeldstad, Seniorrådgiver (jon@lengrearbeidsliv.no, +47 913 64 307).

Link: <https://lengrearbeidsliv.no/om-oss/>

Organizzazione: Oslo Met NOVA - Norway's largest social science research institutes

NOVA: è uno dei **maggiori istituti di ricerca sociale norvegesi**, che conduce ricerche su vari aspetti della società e dello stato sociale, con un **focus sull'intero ciclo di vita, "from cradle to grave"**. Il gruppo di ricerca "Ageing Research and Housing Studies" si è occupato di numerosi progetti sui lavoratori anziani e il pensionamento, analizzando i fattori che contribuiscono a ritardare l'uscita dal mercato del lavoro.



GENERAZIONI E PARTECIPAZIONE

Dal dialogo sociale un patto per lo sviluppo del Veneto

Progetto finanziato tramite PR Veneto FSE+ 2021-2027,
DGR 110 del 12/02/2024, codice progetto 223-0001-110-2024

Contatti: Tale Hellevik, Research Professor (Tale.Hellevik@oslomet.no, +47 90529969).

Link: <https://www.oslomet.no/en/about/nova>

Mattina 10 settembre

Organizzazione: FAFO - Fondazione Indipendente di Ricerca Sociale

Presentazione: Fafo è una fondazione norvegese di ricerca indipendente che si occupa di scienze sociali. Fondata nel 1982, la sua missione principale è produrre conoscenza su temi legati al lavoro, alla società, alla politica e al welfare. **Fafo è stata istituita in due fasi: nel 1982**, è stata fondata dalla *Federazione nazionale dei datori di lavoro norvegesi*. **Nel 1993**, è stata trasformata in una *fondazione senza scopo di lucro, con contributi da un gruppo più ampio di organizzazioni, tra cui: LO (Confederazione Norvegese dei Sindacati) Fagforbundet Telenor Elkem Orkla Umoe Coop Sparebank1*

Obiettivi: Studia le condizioni di partecipazione al mondo del lavoro, con particolare attenzione alle prospettive dei dipendenti e delle persone escluse involontariamente.

Struttura: Si compone di tre filiali (Fafo Institute for Work and Welfare Research, Fafo Technology Consulting e Socioeconomic Analysis) e impiega 90 persone, tra cui 62 ricercatori accademici.

Attività di Ricerca: Svolge ricerche su argomenti come l'organizzazione del lavoro, l'integrazione nel mercato del lavoro, la formazione continua, i servizi di welfare e la globalizzazione.

Finanziamento: Riceve un contributo annuale dal Consiglio per la Ricerca Norvegese e fondi aggiuntivi da progetti di ricerca a contratto per clienti pubblici e privati, sia a livello nazionale che internazionale.

Divulgazione: Fafo è molto attiva nella diffusione dei suoi risultati, pubblicando report e libri, partecipando a conferenze e seminari, ed essendo frequentemente citata dai media norvegesi.

Contatti: Anne Inga Hilsen - Research Professor, aih@fafo.no, +47 92662169

Link: <https://www.fafo.no/>

Organizzazione: LO Norwegian Confederation of Trade Unions + NHO (Datoriali)

Presentazione di LO: LO è la **più grande organizzazione sindacale norvegese**, rappresentando un milione di membri e fornendo loro vari servizi. L'incontro include anche la **NHO**, Confederazione delle Imprese Norvegesi, come controparte datoriale.



Contatti: Kim Sivertsen, Europe Adviser/Europarådgiver (+47 99691301); Liv Tørres, Department Manager (liv.tor.res@lo.no, +47 91626288)

Presenti: Olav Andresen Lo.NO (per Kim S) e Rolf Andreas Negård nho.no

Link: <http://www.lo.no>

NHO (Datoriali) La più grande associazione norvegese per le imprese
<https://www.nho.no/>

(a cura di: Dipartimento Politiche del lavoro Cisl Veneto)



GENERAZIONI E PARTECIPAZIONE

Dal dialogo sociale un patto per lo sviluppo del Veneto

Progetto finanziato tramite PR Veneto FSE+ 2021-2027,
DGR 110 del 12/02/2024, codice progetto 223-0001-110-2024