



WDA Forum St. Gallen

5. Demografie Dialog Schweiz

Anreize für eine aktive Pensionierung

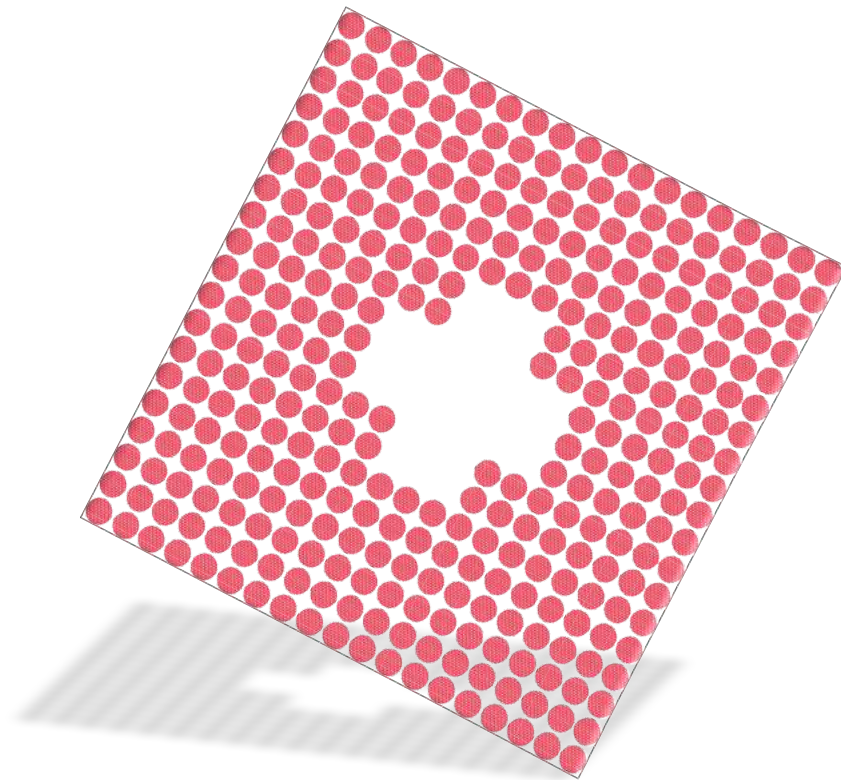
Quelques pistes pour promouvoir la retraite active

Incentivi per un pensionamento attivo

Motivaziuns per in pensiunament activ

Incentives for an active retirement

Wolfsberg, 30. – 31. Mai 2017





Über das WDA Forum

Das WDA Forum (World Demographic & Ageing Forum) ist eine weltweit vernetzte, interdisziplinäre Plattform für den Wissensaustausch sowie die Erarbeitung von gesellschaftlichen und ökonomischen Reformansätzen im Zusammenhang mit dem globalen demografischen Wandel. Das 2002 gegründete und mit der Universität St. Gallen (HSG) assoziierte WDA Forum veranstaltet seither u.a. den World Demographic & Ageing Kongress mit 400 - 500 Teilnehmenden aus der ganzen Welt. Der 11. Anlass findet vom 27. – 28. August 2018 in St. Gallen unter dem Leitthema „Our Next World – Failure is not an Option“ statt.

Neben Forschung und Lehre an der HSG greift das WDA Forum mit Expertenveranstaltungen gezielt demografische Schwerpunktthemen auf und stimuliert damit den diesbezüglichen öffentlichen Diskurs.

Studierende der HSG werden hierbei gezielt eingebunden. Letztlich ist es diese Generation, welche den demografischen Wandel und seine Konsequenzen nicht nur voll erleben wird, sie ist gefordert, ihn auch zu gestalten.



Demografie Dialog Schweiz: Die Zielsetzung

Die Schweiz ist nicht nur das Heimatland des WDA Forums. Sie wird in den kommenden Jahren auch eine von der demografischen Alterung und ihren Auswirkungen stark betroffene Nation sein. Das WDA Forum will gemeinsam mit engagierten Schweizern/-innen sowie Entscheidungsträgern/-innen aus Politik, Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft einen Beitrag zum besseren Verständnis der Besonderheiten des demografischen Wandels in unserem Land leisten und Ansätze für eine zukunfts- und wettbewerbsfähige Schweiz entwickeln. Ziel des jährlich stattfindenden „Demografie Dialog Schweiz“ ist es:

(1) Relevante Themen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel der Schweiz aus verschiedensten Perspektiven zu diskutieren.

(2) Arbeitshypothesen zu erarbeiten, um diesen Wandel nicht als Schicksal, sondern als gestaltbaren Fortschritt für die ganze Gesellschaft zu verstehen – unabhängig von Alter, Geschlecht und Lebensform.

Die Themen der bisherigen Veranstaltungen waren:

- Braucht es einen Generationenvertrag?
(Schloss Hünningen, 3510 Konolfingen/BE, 1. – 2. März 2012)
- Disparitäten der Bevölkerungsentwicklung in der Schweiz
(Villa Garbald, 7608 Castasegna/GR, 30. – 31. März 2013)
- Die Schweiz und ihre Nationale Demenzstrategie 2014-17
(Resort Widenmoos, 5057 Reitnau/AG, 20. – 21. Mai 2014)
- Welche Gesundheitsversorgung braucht eine alternde Gesellschaft?
(Hotel Belvedere, Locarno/TI, 4. – 5. Juni 2015)



5. Demografie Dialog Schweiz: Die Teilnehmer/-innen

Blaser, Rainer	Direktor, Stiftung Gesundheit Bad Zurzach & Baden
Bortoluzzi, Toni	Alt Nationalrat, SVP Zürich
Briner, Verena	Ehemalige Chefärztin Departement Medizin, Luzerner Kantonsspital
Brunner, Rolf	Partner, Continuum AG, St. Gallen
Burri, Martin	Marketing und Produktspezialist Vorsorge (UBS)
Dengler, Philippa	Change Management Expert, Zürich
Eling, Martin	Lehrstuhlinhaber u. Direktor, Institut für Versicherungswirtschaft, Universität St. Gallen
Girsberger, Esther	Moderatorin, Zürich
Groth, Hans	WDA Forum St. Gallen, Präsident des Verwaltungsrates
Höpflinger, François	Universität Zürich, Sozialforscher
Huwiler, Markus	Leiter Kantonales Steueramt Nidwalden
Knoblauch, René	Leiter Financial Advisory und Wealth Planning Zürich & Zentral- schweiz, UBS
Müller, Reto	Leitung Compensation & Benefits / Strategische Personalplanung, Helvetia Versicherungen
Rihm, Thomas	Rechtsanwalt, Zürich
Rufer, Nicole	Masterstudentin, Universität St. Gallen
Schneeberger, Markus	Direktor Personal & Organisation, PwC, Basel
Schwyn, Markus	Abteilungschef Bevölkerung und Bildung, Bundesamt für Statistik (BfS), Neuenburg
Ullmann, Emmanuel	Geschäftsführer UBS Vorsorgestiftungen
Weisser, Veronica	Ökonomin und Vorsorge-Expertin, UBS
Zeier, Maurus	Vize-Präsident FDP Stadt Luzern, ehemaliger Präsident Jungfreisinnige Schweiz



Anreize für eine aktive Pensionierung¹

Ausgangslage

2015 lebten in der Schweiz 1.5 Mio. Menschen, die über 65 Jahre alt waren. 2030 werden es 2.2 Mio. sein. Das entspricht einer jährlichen Zunahme in der Grössenordnung der Einwohnerzahl der Stadt Thun (45'000; vgl. Abb. 1). Immer mehr Menschen in der Schweiz leben länger und bleiben erfreulicherweise bis ins hohe Alter erstaunlich aktiv und mobil. Fakt ist aber auch: Die Berechnungsgrundlagen unserer Vorsorgewerke gehen von einer geringeren Lebenserwartung aus und die Erwerbspersonen (u.a. Grundlage eines funktionierenden Generationenausgleichs) entwickeln eine andere Dynamik. Von 2015 bis 2045 nehmen die über 65-Jährigen um ca. 1.1 Mio. zu, während die erwerbsfähigen 20- bis 65-Jährigen nur um 450'000 zunehmen; so die Annahme des Bundesamts für Statistik (vgl. Abb. 2). Der Anteil der Älteren in unserer Gesellschaft wird deutlich zulegen und dies stellt unsere Lebenspläne in Bezug auf Familiengründung, Ausbildungswege, berufliche Karrieren und schliesslich unsere Altersvorsorge vor eine bisher nie dagewesene Herausforderung. Unsere Altersvorsorge ist auf ein 100-jähriges Leben (bzw. auf eine 30-jährige Ruhestandsphase) schlichtweg nicht vorbereitet. Daher braucht es Anreize für eine aktive Pensionierung – denn nur so werden die sich bereits heute abzeichnenden Rückgänge in den Pensionszusagen aus der 2. Säule verkräftbar.

Wer hat überhaupt Interesse und was sind die Herausforderungen?

Diese Frage ist aus der Perspektive der Arbeitnehmenden, der Arbeitgebenden sowie der gesamten Volkswirtschaft zu betrachten. Bei den Arbeitnehmenden gibt es vor allem Handlungsbedarf bei den weniger gut Qualifizierten. Gerade diese Gruppe ist in den kommenden Jahren mit den grössten Problemen konfrontiert, wie sie alleine mit ihren Renten und Ersparnissen auskommen werden. Zudem ist es für diese Bevölkerungsgruppe auch am schwierigsten, ihre Motivation für weitere berufliche Aktivitäten zu steigern. Dies gilt auch dann, wenn man klar aufzeigt, dass mit der Pensionierung die finanzielle Ausstattung nicht so komfortabel sein wird wie ursprünglich angenommen. Arbeitsmarktfähigkeit wird im grossen Mass über Qualifikation und Gesundheit bestimmt. Es stellt sich also die Frage, wie wir zukünftig mit lebenslanger Bildung und Qualifikation umgehen und gleichzeitig durch Gesundheitsförderung und Prävention unsere Gesundheit erhalten. Bei den Arbeitnehmenden mit guter Qualifikation besteht wenig bis kein Handlungsbedarf angesichts gut gefüllter Vorsorgerücklagen. Unter dem Aspekt eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels, sollte allerdings eine geeignete Weiterbeschäftigung für möglichst viele zum erstrebenswerten Ziel werden. Bereits heute werden qualifizierte Betroffene selbst initiativ und finden oft eine Beschäftigung. Einerseits arbeiten gemäss Höpflinger (2014) bis 31% von ihnen über das Pensionsalter hinaus (inkl. Selbständigerwerbende), andererseits sind die Unternehmen bezüglich dieser Gruppe sehr innovativ und behalten sie im Arbeitsprozess. Die Herausforderung hier ist auf Seite der Arbeitgebenden mit unternehmerischen Initiativen noch mehr Fachkräfte nach der Pensionierung behalten zu können um dem Fachkräftemangel aufgrund der demographischen Alterung

¹ Aktive Pensionierung: Pensionierung mit Fortsetzung beruflicher Aktivitäten (inkl. Freiwilligenarbeit) über das offizielle Rentenalter hinaus.



entgegenwirken zu können. Momentan scheint der Leidensdruck noch nicht gross genug zu sein. Es wird noch genügend „jüngerer Ersatz“ gefunden und das Hochlohnland Schweiz ist weiterhin attraktiv für gut qualifizierte Arbeitsmigranten. Zudem ist die Verlängerung der gesetzlichen Arbeitszeit über 65 Jahre ein „heisses Eisen“, welches Parteien nur ungern aufgreifen. Volkswirtschaftlich und sozialpolitisch liegt die grosse Herausforderung vor allem in der Motivation der unteren Quintile der Bevölkerung länger im Erwerbsleben zu bleiben. Gemäss einer neueren Studie erhalten diese Bevölkerungsgruppen oft sehr kleine Renten und sind daher überdurchschnittlich häufig auf Ergänzungsleistungen angewiesen (vgl. Abb. 3).

Eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit verlangt körperliche und geistige Gesundheit. Die Eigenverantwortung bezüglich Prävention und gesundem Lebensstil ist allerdings ungenügend, insbesondere bei Bevölkerungskreisen ohne Tertiärausbildung. Körperlich schwere Arbeit ist nicht gleichzusetzen mit körperlicher Fitness und bis ins hohe Alter nur durch regelmässiges Training in gutem Umfang zu erhalten. Gesundheitsprogramme (z.B. in deutschen Grossbetrieben) beweisen, dass sich Fehltag durch regelmässige Check-ups und Coaching zu gesundem Verhalten (bspw. bezüglich Nikotin, Alkohol, körperlicher Aktivität) sowie Arbeitsplatzanpassungen, drastisch reduzieren lassen. Diese Massnahmen verbessern den Gesundheitszustand und machen damit eine Beschäftigung über die reguläre Pensionierung hinaus möglich. Zudem spielt auch die Freude an der Tätigkeit eine wichtige Rolle – wer Spass an seiner Arbeit hat und damit wohl auch richtig eingesetzt ist, ist auch eher gesund und weniger oft krank.

Mögliche Anreize

Um Anreize für eine aktive Pensionierung zu schaffen, müssen die gesetzlichen Rahmenbedingungen, das Bildungsangebot und die Arbeitsmodelle angepasst sowie die Eigenmotivation der Arbeitnehmenden erhöht werden. Der momentane kulturelle Wandel, bei welchem die Arbeit immer mehr als Lebensinhalt und nicht als unausweichliches Schicksal angesehen wird, steht dem „gesetzlich zementierten“ Rentenalter diametral gegenüber. Aus diesem Grund sollte die „heilige Kuh Rentenalter“ überdacht werden. Überlegenswert vor dem Hintergrund eines immer längeren gesunden Lebens wäre z.B. eine temporäre „Ruhepause“ nach Eintritt des Pensionsalters. Ziel wäre eine Regeneration für einen wie immer gearteten beruflichen Wiedereinstieg bspw. auch in eine neue resp. andere Beschäftigung. Dies erfordert jedoch Änderungen im Arbeitsrecht sowie im Weiterbildungsangebot, um vor der Pension stehende Arbeitskräfte neu zu qualifizieren. Wie bereits erwähnt: Das Mantra für die Arbeitsmarktfähigkeit lautet Qualifikation und Gesundheit.

Eine mögliche Antwort hierfür sind Weiterbildungsgutscheine, die unter der Bedingung des längeren Arbeitens einlösbar sind. Unternehmen könnten so mitbestimmen in welche Richtung die Weiterbildung gehen soll und durch individuelle Bildungsfonds ihre Mitarbeitenden finanzieren, was zugleich auch steuerlich attraktiv wäre.

Nebst der Regeneration für einen Wiedereinstieg, braucht es auch flexible Beschäftigungsmodelle. Denkbar wäre die Reduktion des Beschäftigungsgrades. Das Pensum eines Mitarbeitenden reduziert



sich ab einem gewissen Alter und pendelt sich beim konstanten Niveau von z.B. 40% ein (vgl. Abb. 4) oder man kombiniert einen flexiblen bzw. reduzierten Beschäftigungsgrad mit einem Zeitkonto. Mitarbeitende leisten hier effektiv mehr Arbeitsstunden als vertraglich festgelegt. Der Mitarbeitende gewinnt mehr Flexibilität, indem er zusätzlich zu seiner normalen gesetzlichen Ferienzeit mehr Zeit für längere Auszeiten zur Verfügung hat. Während dieser Auszeit wird der Lohn des vereinbarten Pensums unverändert ausbezahlt². Vorteil für das Unternehmen ist die bessere Planung für eine personelle Abdeckung während der Hochsaison und in projektintensiven Phasen (vgl. Abb. 5).

Bei allen Modellen sind Grundvoraussetzungen wesentlich, so u.a. ein gegenseitiges Einverständnis von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden sowie die Bereitschaft der Mitarbeitenden im Falle einer Reduktion des Beschäftigungsgrades ggf. die Führungsfunktion abzugeben.

Auch im Steuersystem sind Anreize denkbar. Wenn tiefe Renteneinkommen die ordentlichen Lebenshaltungskosten nicht mehr zu decken vermögen und bspw. an Stelle von Ergänzungsleistungen weitergearbeitet wird, soll die sich dadurch ergebende gesamte Steuer- und Abgabebelastung nicht höher ausfallen. Eine Möglichkeit wäre, dass nach der Pensionierung das Erwerbseinkommen nur zum Steuersatz der Renteneinkommen steuerlich belastet wird (vgl. Abb. 6). Dadurch könnte die verhältnismässige Belastung für Steuern und Sozialabgaben bei weiterhin Erwerbstätigen gegenüber den nicht mehr erwerbstätigen Rentenbezüglern annähernd ausgeglichen werden. Es müsste jedoch noch diskutiert werden, bis zu welchem Einkommen dieses Privileg vergeben wird.

Nächste Schritte

Eine Veränderung von Strukturen und Regelwerken im Arbeitsmarkt und auch der Altersvorsorge bedarf immer einer Mehrheit der Stimmbürgerschaft. Diese kann mit politischen Modellen kaum überzeugt werden, solange nicht mit erfolgreichen Pilotprojekten etwaige Alternativen erprobt und vorgelebt wurden. Unternehmen und Einzelpersonen müssen deshalb mit innovativen Beispielen vorangehen. Wenn sich die Einsicht verbreitet, dass das Neue wirklich funktioniert, gewinnen diese Alternativen Akzeptanz und werden mehrheitsfähig. Zudem ist eine breite Sensibilisierung bzgl. aktiver Pensionierung notwendig und die Wirtschaft muss auch kreativer werden, bestehende Kompetenzen zu erkennen und zu nutzen.

Standpunkt

Vor allem bei den weniger gut qualifizierten zukünftigen Rentnern besteht Handlungsbedarf, dem man sich nicht länger verschliessen darf. Diese Bevölkerungsgruppe hat unter den derzeitigen Rahmenbedingungen kaum Möglichkeiten sich zu verändern, was oft mit finanziellen Schwierigkeiten, gesundheitlichen Konsequenzen und geringerem Verständnis für die persönliche Situation einhergeht. Auf der anderen Seite ist der Leidensdruck bei den gut Qualifizierten aufgrund ihrer noch meist stabilen finanziel-

² Letzteres müsste noch aus Sicht der Rückstellungen vertieft betrachtet werden. Es gilt auszuschliessen, ob sich nicht finanziell grössere Aufwände im Ergebnis bescherehen. Dies würde unweigerlich die Attraktivität aus Unternehmenssicht senken.



len Situation oft nicht hoch genug, um initiativ zu werden. Diese Entwicklung der zunehmenden Ungleichheit gilt es in den Griff zu bekommen, denn sie ist letztlich von niemanden erwünscht. Es müssen Lösungen gefunden werden, diese auseinanderdriftende Lücke zu überbrücken. Vor allem Interessensvertreter der linken Parteien gilt es hierfür aktiver in die Pflicht zu nehmen, da diese oftmals noch in veralteten Strukturen denken und das Problem verdrängen.



Quelques pistes pour promouvoir la retraite active³

Situation de départ

La Suisse comptait en 2015 1,5 million de plus de 65 ans. En 2030, ils seront 2,2 millions, soit une progression annuelle de 45 000 personnes, l'équivalent de la population de Thoun (figure n°1). Un nombre croissant de personnes vit plus longtemps dans notre pays. Fait réjouissant, elles restent étonnamment actives et mobiles jusqu'à un âge avancé. Force est de constater néanmoins que les bases de calcul retenues par nos institutions de prévoyance anticipent une espérance de vie plus courte et que le nombre des actifs (qui sont entre autres les garants de la solidarité intergénérationnelle) n'évolue pas au même rythme. De 2015 à 2045, le nombre des plus de 65 ans augmentera d'environ 1,1 million alors que celui des actifs âgés de 20 à 65 ans ne progressera que de 450 000, selon les prévisions de l'Office fédéral de la statistique (figure n°2). La hausse considérable du nombre de personnes âgées dans notre société posera un défi sans précédent à nos projets de vie, qu'il s'agisse de fonder une famille, de choisir une formation professionnelle puis une carrière ou, en fin de compte, d'assurer sa prévoyance vieillesse. Cette dernière n'est tout simplement pas prévue pour des vies de centenaires ou, pour le dire autrement, pour des retraites longues de 30 ans. Il est donc nécessaire d'encourager la retraite active. C'est le seul moyen de rendre supportable le recul des engagements financiers de retraite qui se dessine aujourd'hui déjà à l'horizon.

Qui a intérêt à rester actif pendant la retraite et quels sont les défis à relever?

Pour répondre à cette question, il faut adopter le point de vue des travailleurs et des employeurs, mais aussi considérer l'économie nationale dans son ensemble. Du côté des travailleurs, le gros du travail concerne les moins qualifiés. Ce groupe de population aura entre tous les plus grandes difficultés à vivre de ses rentes et économies. De plus, il est le plus réticent à l'idée de poursuivre une activité professionnelle pendant la retraite. Ces personnes ne se laissent pas convaincre même lorsqu'on leur démontre clairement qu'elles ne pourront mener le train de vie escompté lorsqu'elles auront quitté la vie active. Le niveau de qualification et l'état de santé d'une personne déterminent pour une grande part ses chances sur le marché du travail. Se pose donc la question de savoir comment nous appréhenderons la formation et la qualification tout au long de la vie tout en préservant notre santé par des actions ciblées et la prévention. Les travailleurs qualifiés posent peu ou pas de problème puisqu'ils consacrent des moyens conséquents à la prévoyance. Néanmoins, sous la menace d'une pénurie de main d'œuvre qualifiée, il est souhaitable que le plus grand nombre aspire à poursuivre une activité adéquate pendant la retraite. Aujourd'hui déjà, les personnes qualifiées concernées prennent des initiatives et trouvent souvent un emploi. D'une part, selon le professeur de sociologie François Höpflinger (2014), jusqu'à 31% d'entre elles (indépendants compris) travaillent au-delà de l'âge du départ en retraite. D'autre part, les entreprises se montrent très innovantes à leur endroit et les maintiennent dans le processus du

³ Retraite active: fait de poursuivre des activités professionnelles (y compris bénévoles) au-delà de l'âge officiel de départ à la retraite.



travail. Le défi pour les employeurs qui font preuve d'initiative consiste à conserver un plus grand nombre d'employés qualifiés en âge de partir à la retraite pour remédier à la pénurie de main d'œuvre qualifiée provoquée par le vieillissement de la population. Il semble qu'ils n'y soient pas encore contraints pour le moment car ils trouvent encore suffisamment de «sang neuf». Et les hauts salaires pratiqués en Suisse continuent d'attirer des travailleurs étrangers hautement qualifiés. Enfin, le report de l'âge légal de la retraite au-delà de 65 ans est un sujet délicat que les partis politiques évitent d'aborder. En termes d'économie nationale et de politique sociale, le plus difficile est de motiver le quintile inférieur de la population à prolonger sa vie active. Selon une récente étude, ces groupes reçoivent souvent des rentes très faibles et sont plus souvent tributaires de prestations complémentaires que la moyenne de la population (figure n°3).

L'allongement de la vie active requiert une bonne santé physique et mentale. Or, la population, et en premier lieu les groupes sans formation du secteur tertiaire, ne prend pas suffisamment ses responsabilités. En d'autres termes, la prévention et les modes de vie sains ne sont pas encore assez entrés dans les mœurs. Un travail physiquement éprouvant n'est pas le garant d'une bonne condition physique, loin s'en faut. Pour exercer pleinement des tâches pénibles à un âge avancé, il est indispensable de pratiquer une activité physique régulière. Les programmes dédiés à la santé (dans les grandes entreprises allemandes, par exemple) montrent que les visites médicales régulières et l'encouragement des comportements sains (renoncement à la nicotine et à l'alcool, promotion de l'activité physique, etc.) de même que les postes de travail ergonomiques permettent de réduire considérablement l'absentéisme. Ces mesures améliorent l'état de santé des salariés et rendent possible une prolongation de l'activité professionnelle à l'âge de la retraite. La satisfaction éprouvée est importante elle aussi. Les professionnels qui aiment leur travail – et exercent donc une activité qui leur convient – sont généralement en bonne santé et tombent moins souvent malades.

Quelques pistes de réflexion

Pour inciter la population à rester active pendant la retraite, il faut non seulement modifier le cadre légal, l'offre de formations et les modèles de travail, mais encore accroître la motivation personnelle des travailleurs. L'évolution culturelle en cours, qui fait du travail non plus une fatalité mais un but en soi, s'oppose diamétralement à un âge de la retraite «ancré dans la loi». Par conséquent, une remise en question de cette «vache sacrée» s'impose. Alors que nous vivons de plus en plus longtemps et en meilleure santé, il vaut la peine de s'interroger par exemple sur l'introduction d'une «période de repos» en début de retraite. Cette pause permettrait une récupération avant de reprendre le travail, et d'occuper le cas échéant un poste modifié ou une autre occupation. Un tel modèle requiert cependant une révision du droit du travail, mais aussi une offre de formation continue afin de requalifier les professionnels qui approchent de la retraite. Nous le répétons: pour avoir de bonnes chances sur le marché du travail, il faut se qualifier et préserver sa santé.

On peut imaginer ici la création de bons de formation complémentaire que les actifs pourraient utiliser à condition de s'engager à travailler plus longtemps. L'entreprise aurait alors son mot à dire dans le



choix de la formation et pourrait la financer au moyen d'un fonds de formation individuel. Elle bénéficierait par la même occasion d'allègements fiscaux.

Il faut également créer des modèles d'emploi flexibles. On pourrait envisager de réduire le temps de travail. Pour un collaborateur il diminuerait à partir d'un certain âge jusqu'à atteindre un niveau constant, 40% par exemple (figure n°4). Une autre possibilité consisterait à associer un taux d'occupation flexible et/ou réduit à un compte-épargne temps. Les collaborateurs travailleraient alors plus que ne le prévoit leur contrat de travail. Ils gagneraient en flexibilité puisqu'ils pourraient récupérer ces heures travaillées et les ajouter à leurs journées de congés légales pour s'absenter plus longtemps. Pendant ces absences prolongées, ils percevraient encore le salaire correspondant au temps de travail stipulé dans le contrat.⁴ L'entreprise y gagnerait aussi puisqu'elle pourrait planifier plus aisément le travail de manière à couvrir ses besoins en personnel pendant la haute saison et les périodes chargées en projets (figure n°5).

Quel que soit le modèle, il faut réunir certaines conditions, dont celle d'un accord mutuel entre employeurs et employés ou encourager certains cadres réduisant leur taux d'occupation à renoncer le cas échéant à leur fonction.

On peut aussi envisager des systèmes d'incitation fiscale. Si la rente de vieillesse versée ne permet plus de faire face au coût de la vie et si le retraité continue de travailler au lieu de percevoir des prestations complémentaires, il faudrait alors éviter que la charge financière constituée des impôts et des cotisations augmente. Pour s'en assurer, on pourrait par exemple taxer les revenus du travail perçus pendant la retraite au même taux que les rentes (figure n°6). Ce modèle permettrait d'aligner la charge proportionnelle des impôts et cotisations sociales des retraités actifs sur celle des retraités non actifs. Il resterait à déterminer le plafond de revenu au-delà duquel ce privilège disparaîtrait.

Prochaines étapes

Une révision des structures et règlements en place sur le marché du travail et dans la prévoyance vieillesse requiert toujours une majorité démocratique. Or, il est quasiment impossible de convaincre les électeurs du bien-fondé de modèles politiques tant que les nouvelles options envisagées ne sont pas concrétisées et ne donnent pas la preuve de leur efficacité dans le cadre de projets pilotes. Les entreprises comme les individus doivent donc donner l'exemple et innover. Si l'idée se répand que les nouveaux modèles fonctionnent réellement, ils seront davantage acceptés et pourront convaincre la majorité des électeurs. De même, une vaste sensibilisation à la retraite active est nécessaire et les acteurs économiques doivent faire preuve de créativité pour identifier et utiliser les compétences existantes.

Conclusion

Il est urgent d'agir, en premier lieu auprès des futurs retraités les moins qualifiés. Dans les conditions actuelles, ce groupe de la population a très peu de moyens à sa disposition pour évoluer. Ces personnes

⁴ Ce dernier point devrait être examiné plus en détail du point de vue des provisions. Il faut éviter que ce modèle se solde par une hausse des charges financières. Il perdrait alors inévitablement de son attrait auprès des entreprises.



sont souvent confrontées à des difficultés financières, à des problèmes de santé et n'ont pas vraiment conscience de la situation dans laquelle elles se trouvent. Quant aux professionnels qualifiés, leur situation financière généralement encore stable ne les incite pas à prendre des initiatives. Il s'agit de combler ce fossé qui se creuse et que personne, en fin de compte, ne souhaite. Nous devons trouver des solutions pour y remédier. Il faut surtout mettre à contribution les représentants des partis de gauche, qui souvent adoptent des modes de réflexion obsolètes et ignorent le problème.



Incentivi per un pensionamento attivo⁵

Situazione iniziale

Nel 2015 vivevano in Svizzera 1,5 milioni di persone di età superiore ai 65 anni. Nel 2030 saranno 2,2 milioni. Si tratta di un aumento annuale corrispondente al numero degli abitanti della città di Thun (45 000; cfr. fig. 1). Sono sempre più numerose le persone che vivono più a lungo in Svizzera; fortunatamente rimangono attive e mobili fino al raggiungimento di un'età elevata. Tuttavia sta di fatto che: le basi di calcolo del nostro sistema previdenziale partono dal presupposto di un'aspettativa di vita più bassa e le persone attive (che tra le altre cose rappresentano la base per un equilibrio generazionale funzionante) sviluppano una dinamica diversa. Dal 2015 al 2045 il numero degli over 65 aumenterà di circa 1,1 milioni, mentre il numero delle persone abili al lavoro di età compresa tra i 20 e i 65 anni aumenterà solo di 450 000; questa è la previsione dell'Ufficio federale di statistica (cfr. fig. 2). La quota degli anziani della nostra società aumenterà considerevolmente e questo pone di fronte a una nuova sfida i nostri piani di vita per quanto riguarda famiglia, formazione, carriera professionale e infine previdenza di vecchiaia. La nostra previdenza di vecchiaia non è assolutamente preparata a far fronte a un'aspettativa di vita di 100 anni (o a un periodo una fase di pensionamento che dura 30 anni). Pertanto sono necessari incentivi per un pensionamento attivo – perché solo così sarà possibile sostenere le riduzioni che si delineano già oggi in termini di promesse di pensionamento del 2° pilastro.

Chi ha un interesse in merito e quali sono le sfide?

Questa domanda deve essere presa in considerazione dalla prospettiva dei dipendenti, dei datori di lavoro e dell'intera economia nazionale. Per quanto riguarda i dipendenti sussiste necessità di intervento soprattutto per quelli meno qualificati. È proprio questo gruppo di persone che, negli anni a venire, dovrà affrontare maggiori problemi relativamente a come sopravvivere solamente con le loro pensioni e i loro risparmi. Inoltre è anche più difficile motivare maggiormente questo gruppo di popolazione a svolgere ulteriori attività professionali, anche se si mostra chiaramente che con il pensionamento le finanze a disposizione non consentiranno una situazione così comoda come era stato previsto originariamente. La capacità del mercato del lavoro viene determinata in gran parte attraverso la qualificazione e la salute. Pertanto sorge la domanda di come in futuro ci comporteremo in relazione alla formazione continua e la qualificazione e allo stesso tempo salvaguarderemo la nostra salute attraverso la promozione della salute e la prevenzione. Per quanto riguarda i dipendenti ben qualificati sussiste poca o nessuna necessità di intervento considerate le consistenti riserve previdenziali. Visto il delinarsi di una carenza di personale qualificato, tuttavia, molti dovrebbero ambire all'obiettivo di un'ulteriore occupazione adatta. Già oggi le persone interessate qualificate prendono l'iniziativa e trovano spesso un'occupazione. Da una parte secondo Höpflinger (2014) fino al 31% di queste persone lavora oltre l'età di pensionamento (incl. i lavoratori indipendenti), dall'altra le imprese sono molto innovative con queste persone e le tengono nel processo lavorativo. La sfida qui per i datori di lavoro con iniziative imprenditoriali consiste nel

⁵ Pensionamento attivo: Pensionamento con proseguimento di attività professionali (incl. lavoro volontario) oltre l'età di pensionamento ufficiale.



mantenere ancora più personale qualificato dopo il pensionamento al fine di contrastare la carenza di personale qualificato dovuta all'invecchiamento demografico. Attualmente la pressione sembra non essere ancora abbastanza forte. Si trovano ancora abbastanza "giovani sostituti" e la Svizzera, come paese caratterizzato da salari elevati, è sempre una meta interessante per la migrazione di personale qualificato. Inoltre il prolungamento del periodo di lavoro legale oltre i 65 anni di età è una "patata bollente" che i partiti non afferrano volentieri. Da un punto di vista politico-economico e politico-sociale, la grande sfida risiede soprattutto nella motivazione degli strati più bassi della popolazione a proseguire più a lungo la loro vita lavorativa. Secondo uno studio più recente, questi gruppi di popolazione percepiscono spesso pensioni molto ridotte e dipendono quindi spesso più della media dalle prestazioni complementari (cfr. fig. 3).

Il prolungamento del periodo di vita lavorativa presuppone salute fisica e mentale. La responsabilità propria per quanto riguarda la prevenzione e uno stile di vita sano, tuttavia, non sono sufficienti, soprattutto per i gruppi di popolazione privi di una formazione terziaria. Il duro lavoro fisico non può essere paragonato al fitness fisico e non è sufficiente allenarsi regolarmente per mantenersi in buona forma. I programmi di promozione della salute (per es. in grandi imprese tedesche) dimostrano che è possibile ridurre drasticamente le giornate di assenza dei collaboratori mediante check-up regolari e coaching su come tenere un comportamento salutare (per es. riguardo al consumo di nicotina, alcol e allo svolgimento di attività fisica) nonché modifiche apportate alle postazioni di lavoro. Queste misure migliorano lo stato di salute e rendono possibile un'occupazione oltre il regolare pensionamento. Inoltre è rilevante anche il piacere nello svolgere l'attività – chi svolge un lavoro che gli piace ed è quindi impiegato al posto giusto è generalmente anche più sano e meno frequentemente malato.

Possibili incentivi

Per creare gli incentivi per un pensionamento attivo è necessario modificare le condizioni quadro giuridiche, l'offerta di formazione e i modelli di lavoro nonché incrementare la motivazione dei dipendenti. L'attuale mutamento culturale, nell'ambito del quale il lavoro viene visto sempre più come parte integrante della vita e non come un destino al quale non si può sfuggire, è diametralmente opposto all'età di pensionamento "cementata a livello legale". Per questo motivo bisognerebbe ripensare l'"intoccabile età di pensionamento". Considerato il fatto che le persone vivono una vita sempre più lunga e sana, vale la pena prendere in considerazione per es. la possibilità di una "pausa" temporanea dopo il raggiungimento dell'età di pensionamento. L'obiettivo perseguito sarebbe quello di una rigenerazione per un rientro al lavoro, le cui modalità devono essere definite, anche in una nuova o altra occupazione. Questo richiede tuttavia modifiche nell'ambito del diritto del lavoro nonché dell'offerta di perfezionamento professionale, al fine di poter riqualificare il personale che si trova nella fase precedente il pensionamento. Come abbiamo già detto, il mantra per la capacità del mercato del lavoro consiste nella qualificazione e nella salute.

Una possibile risposta in questo senso sono i "buoni di perfezionamento professionale", che possono essere utilizzati a condizione che si lavori più a lungo. In questo modo le imprese possono determinare



in quale direzione debba andare il perfezionamento professionale e, creando fondi di formazione individuale, finanziare i loro collaboratori e beneficiare allo stesso tempo di agevolazioni fiscali.

Oltre alla rigenerazione per un rientro al lavoro, sono necessari anche modelli di occupazione flessibili. Si potrebbe pensare alla riduzione del grado di occupazione. Il carico di lavoro di un collaboratore si riduce a partire da una determinata età e rimane a un livello costante per es. del 40% (cfr. fig. 4) oppure si applica una combinazione di un grado di occupazione flessibile o ridotto con un conto tempo. In questo caso i collaboratori svolgono più ore di lavoro rispetto a quanto fissato contrattualmente. Il collaboratore acquista flessibilità avendo a disposizione più tempo libero, oltre alle sue normali ferie legali. Durante questo tempo libero viene retribuito lo stesso salario del grado di occupazione concordato⁶. L'impresa ha il vantaggio di poter pianificare meglio per avere a disposizione abbastanza personale durante l'alta stagione e fasi caratterizzate da un maggior numero di progetti (cfr. fig. 5).

Per tutti i modelli sono requisiti fondamentali tra le altre cose la comprensione reciproca tra datori di lavoro e dipendenti nonché la disponibilità dei collaboratori di rinunciare eventualmente a una funzione dirigenziale in caso di una riduzione del grado di occupazione.

Sono pensabili incentivi anche nel sistema fiscale. Se il reddito da pensione non è più sufficiente a coprire le spese relative al costo della vita e per es. anziché ricorrere a prestazioni complementari si continua a lavorare, il carico fiscale e di imposta che ne risulta non deve essere superiore. Una possibilità potrebbe essere quella di applicare al reddito da lavoro dopo il pensionamento solo l'aliquota fiscale del reddito da pensione (cfr. fig. 6). In questo modo si potrebbe compensare il carico proporzionale per le imposte e gli oneri sociali delle persone che continuano a lavorare rispetto ai beneficiari di pensione che interrompono la loro attività lavorativa. Tuttavia bisognerebbe ancora discutere relativamente a fino a quale reddito questo privilegio debba essere concesso.

Prossime fasi

Per modificare le strutture e i regolamenti del mercato del lavoro nonché della previdenza di vecchiaia è sempre necessaria una maggioranza dei cittadini con diritto di voto. Risulta quasi impossibile convincere i cittadini mediante modelli politici, a meno che non vengano provate e mostrate eventuali alternative mediante progetti pilota di successo. Pertanto le imprese e le singole persone devono proporre esempi innovativi. Se si diffonde l'opinione che il "nuovo" funziona davvero, queste alternative verranno accettate e sostenute dalla maggioranza. Inoltre è necessaria un'ampia sensibilizzazione relativamente al pensionamento attivo e l'economia deve divenire più creativa nel riconoscere e utilizzare le competenze a disposizione.

⁶ Quest'ultimo punto deve essere analizzato più approfonditamente dal punto di vista degli accantonamenti. È necessario escludere che come risultato non si creino maggiori costi finanziari. Ciò ridurrebbe inevitabilmente le attività dal punto di vista delle imprese.



Punto di vista

Soprattutto per quanto riguarda i futuri pensionati meno qualificati sussiste necessità d'intervento, che non si può più ignorare. Nelle attuali condizioni quadro, questo gruppo di popolazione ha poche possibilità di cambiare. Questo va spesso di pari passo con difficoltà finanziarie, conseguenze per la salute e una minore comprensione della situazione personale. D'altro canto, la pressione sulle persone che dispongono di una buona qualificazione è ancora troppo poca per proporre iniziative, considerata la loro situazione finanziaria generalmente stabile. È necessario affrontare questo sviluppo di uno crescente squilibrio, poiché non va a vantaggio di nessuno. Bisogna trovare soluzioni per chiudere questa falla le cui dimensioni sono in costante aumento. In particolare bisogna richiamare al loro dovere i rappresentanti degli interessi dei partiti di sinistra, poiché spesso pensano ancora in strutture datate e chiudono gli occhi di fronte al problema.



Motivaziuns per in pensiunament activ⁷

Situaziun da partenza

L'onn 2015 vivevan en Svizra 1,5 miu. personas che eran pli veglias che 65 onns. L'onn 2030 vegnan quai ad esser 2,2 miu. Quai correspunda ad in augment annual en la dimensiun dal dumber d'abitants da la citad da Thun (45'000; cump. ill.1). Adina dapli glied en Svizra viva pli ditg e resta per ventira fin en in'auta vegliadetgna remartgablamain activa e mobila. Fatg è dentant era che las basas da calculaziun da nossas cassas da prevenziun partan d'ina expectativa da vita pli bassa e las personas activas (tranter auter in factur per ina gulivaziun da generaziuns che funcziuna) sviluppan in'otra dinamica. L'Uffizi federal da statistica suppona ch'il dumber da personas sur 65 onns s'augmentia per ca. 1,1 miu., il dumber da personas tranter 20 e 65 capablas da gudagnar percunter mo per 450'000 ils onns 2015 fin 2045 (cump. ill. 2). La cumpart da la glied pli veglia en nossa societad vegn a crescer considerablmain e la consequenza è novas sfidas per noss plans da vita areguard la fundaziun da famiglia, vias da scolaziun, carrieras professiunalas e la finala era nossa prevenziun per la vegliadetgna che n'è simplmain betg preparada sin ina vita da 100 onns (resp. sin ina fasa da pensiun da 30 onns). Perquai dovri motivaziuns per in pensiunament activ – mo uschia è supportabels ils regress che sa mussan gia oz en las empermischuns da pensiun da la 2. pitga.

Tgi ha in summa interess e tgeninas èn las sfidas?

La resposta a questa dumonda sto vegnir ponderada da la perspectiva dals lavurants, dals patruns e da l'entira economia publica. Tar ils lavurants datti basegn d'agir oravant tut quai che pertutga quels ch'èn main qualifitgads. Gist quella gruppa vegn confruntada ils proxims onns cun ils pli gronds problems co pudair viver sulettamain da sias rentas e respargns. Plinavant èsi il pli grev da motivar questa gruppa da la populaziun d'esser vinavant activa professiunalmain. Quai è er il cas, sch'ins demussa clermain che la situaziun finanziaria na vegn cun il pensiunament betg ad esser uschè confortabla sco quai ch'ins ha supponì oriundamain. Qualificaziuns e sanadad decidan per gronda part da l'emploiabladad. La dumonda è pia co che nus giain enturn en l'avegnir cun furmaziun e qualificaziun per vita duranta e co che nus mantegnain a medem temp nossa sanadad cun promoziun da la sanadad e prevenziun. Per lavurants cun bunas qualificaziuns datti pauc u nagin basegn d'agir en vista a reservas da prevenziun sufficientas. Considerond la mancanza da personal qualifitgà che sa mussa, duess in'occupaziun ulteriura dentant daventar ina finamira attractiva per uschè blers sco pussaivel. Gia oz prendan personas pertutgadas qualifitgadas sezzas l'iniziativa e chattan savens in'occupaziun. Tenor Höpflinger (2014) lavuran d'ina vart fin 31% dad ellas pli ditg che fin la vegliadetgna da pensiun (incl. independents), da l'otra vart èn las fatschentas fitg innovativas areguard questa gruppa e salvan ellas en il process da lavur. La sfida per ils patruns iniziativa è da pudair salvar anc dapli personal qualifitgà suenter la pensiun per pudair impedir la mancanza da personal qualifitgà pervia da l'inveteraziun demografica. Per il mument na para il squitsch anc betg dad esser grond avunda. Ins chatta anc avunda

⁷ Pensiunament activ: pensiunament cun in'activitad professiunala cuntinuanta (incl. lavur voluntara) pli ditg che fin la vegliadetgna da pensiun uffiziala.



«remplazzament pli giuven» e la Svizra sco pajais cun pajas autas è vinavant attractiva per migrants da lavur bain qualifitgads. Auzar il temp da lavur en la lescha sin dapli che 65 onns è ina tematica delicata che las partidas tractan navidas. Areguard l'economia publica e la politica sociala è la gronda sfida oravant tut da motivar las classas da la populaziun pli bassas da restar pli ditg en la vita professiunala. Tenor in studi pli nov survegnan questas gruppas socialas savens ina renta fitg pitschna ed èn perquai pli savens dependentas da prestaziuns supplementaras che la media da la populaziun (cf. ill. 3).

I dovra sanadad corporala e spiertala per prolungar il temp da lavur durant la vita activa. L'atgna responsabladad areguard la prevenziun ed in stil da viver saun è però insufficient, en spezial tar parts da la populaziun senza scolaziun terziara. Ina greva lavur corporala na po betg vegnir messa a pèr cun fitness corporala che po vegnir mantegnida fin en in'auta vegliadetgna mo cun trenar regularmain. Programs da sanadad (p.ex. en interpresas grondas tudestgas) cumprovan che dis d'absenza pon vegnir reducids drasticain cun check-ups periodics e coachings areguard in cumportament sanadaivel (p.ex. areguard nicotin, alcohol, activiad corporala) sco era cun adattar il plaz da lavur. Questas mesiras megliereschan il stadi da sanadad e pussibiliteschan uschia in'occupaziun che dura pli ditg che fin la vegliadetgna da pensiun. Plinavant gioga er il plaschair da l'activiad ina gronda rolla – tgi che ha plaschair da sia lavur ed è sco ch'i para er engaschè endretg, è plitgunsch saun e damain malsaun.

Motivaziuns pussaivlas

Per crear motivaziuns per in pensiunament activ ston vegnir adattadas las cundiziuns da basa legalas, la purschida da scolaziuns ed ils models da lavur, plinavant sto vegnir augmentada l'atgna motivaziun dals lavurants. La midada culturala mumentana, en la quala la lavur vegn considerata adina pli fitg sco cuntegn da la vita e betg sco destin inevitabel, stat en confrunt diametral cun la vegliadetgna da renta «cementada legalmain». Per quest motiv duess questa «vatga sontga» vegnir reponderada. Degna da ponderar fiss en vista ad ina vita adina pli lunga e sauna p.ex. ina «pausa temporara» suenter avoir cuntanschi la vegliadetgna da pensiun. La finamira fiss da sa recrear per in return en la professiun p.ex. er en ina nova, resp. outra occupaziun. I pretenda però midadas en il dretg da lavur sco er en la purschida da perfecziunaments per qualifitgar da nov forzas da lavur che vegnan proximain pensiunadas. Sco gia menziunà: il mantra per l'emploiabladad è qualificaziun e sanadad.

Ina resposta pussaivla èn bons da perfecziunament che pon vegnir retratgs sut la cundiziun ch'ins lavuria pli ditg. Interpresas pudessan uschia cundecider en tge direcziun ch'il perfecziunament duess ir e financiar lur collavurats cun fonds da furmaziun individuals, quai che fiss a medem temp attractiv fiscalmain.

Ultra da la regeneraziun per in return en la professiun dovri era models d'occupaziun flexibels. Imaginabel fiss da reducir il grad d'occupaziun. Il pensum d'in collavuratur sa reducescha a partir d'ina tscherta vegliadetgna e sa stabilisescha sin in nivel constant da p.ex. 40% (cump. ill. 4) u ch'ins cumbinescha in grad d'occupaziun flexibel resp. reduci cun in conto da temp. Tenor quest model lavuran collavurats effectivain dapli uras che fixà en il contract. Il collavuratur gudogna dapli flexibilitad,



cunquai ch'el ha a disposiziun dapli temp liber supplementarmain a sias vacanzas normalas fixadas en la lescha. Durant quest temp liber vegn pajà senza midadas la paja per il pensum fixà⁸. Per l'interpresa ha quai l'avantatg ch'ella po planisar meglier il personal per la stagiun auta e durant fasas cun blers projects (cf. ill. 5).

Tar tut ils models èn essenzialas premissas fundamentalas, uschia tranter auter in consentiment vicendaivel da patrons e lavurants sco era la prontadad dals collavuradors dad eventualmain renunziar ad ina funcziun da cader en cas d'ina reducziun dal pensum.

Er en il sistem fiscal èn imaginablas motivaziuns. Sche las entradas bassas da rentas na pon betg pli cuvrir ils custs da viver regulars e la persona pertutgada lavura p.ex. vinavant empè da retrair prestaziuns supplementaras, na duai la grevezza fiscala e da contribuziuns che sa resulta betg esser pli auta. Ina pussaivladad fiss che las entradas da gudogn vegnissan suenter la pensiun engrevgiadas fiscalmain mo cun la tariffa da taglia da las entradas da rentas (cump. ill. 6). Uschia pudess la grevezza proporziunala per taglias e contribuziuns socialas per personas che lavuran vinavant vegnir gulivada approximativamain cumpareglià cun quella da personas che na lavuran betg pli e retiran ina renta. I stuess dentant anc vegnir discussiunà fin a tge paja che quest privilegi vala.

Proxims pass

Ina midada da structuradas e collecziuns da reglas dal martgà da lavur ed era da la prevenziun per la vegliadetgna basegna adina ina maioritad da las votantas e votants. Quels pon strusch vegnir persvadids cun models politics, uschè ditg che eventualas alternativas n'èn betg vegnidas testadas e vividas cun projects da pilot reussids. Interpresas e personas singulas ston perquai ir ordavant cun exempels innovativs. Sch'ins vegn conscient ch'il nov funcziun propi, crescha l'acceptanza e las alternativas daventan acceptablas per la maioritad. Plinavant è necessaria ina vasta sensibilisaziun concernent il pensiunament activ e l'economia sto daventar pli creativa per vesair e trair a niz cumpetenzas existentas.

Punct da vista

Oravant tut per las personas main qualifitgadas che vegnan pensiunadas en l'avegnir datti in basegn d'agir, davant il qual ins na dastga betg serrar ils egls. Questa gruppa sociala ha cun las cundiziuns da basa actualas strusch pussaivladads da sa midar e quai è savens accumpagnà da difficultads finanzialas, consequenzas da la sanadad e d'ina pitschna chapientscha per la situaziun personala. Da l'autra vart n'è il squitsch tar las personas bain qualifitgadas – a basa da lur situaziun finanziaria per gronda part anc stabila – betg grond avunda per prender l'iniziativa. Quest svilup d'inegualitad creschenta vali da survegnir sut controlla, la finala na giavischa nagin ella. Nus stuain chattar soluziuns per surmuntar questa largia che va in ord l'auter. En spezial represchentants dals interess da partidas

⁸ L'ultim stuess vegnir examinà pli profundamain dal punct da vista da las reservas. Ins sto pudair excluder ch'i resultan pli grondas expensas finanzialas. Per l'interpresa sbassass quai inevitablamain l'attractividad.



sanestras vali d'obligar pli activamain, cunquai che quels patratgan savens anc en structuradas antiquadas e suppriman il problem.



Incentives for an active retirement⁹

Current situation

In 2015, there were 1.5 million people over 65 years of age in Switzerland. This figure is set to increase to 2.2 million by 2030. This corresponds to an annual increase equivalent to the population of the city of Thun (45,000; see fig. 1). More and more people in Switzerland are living longer and fortunately remain astonishingly active and mobile until they reach a ripe old age. However, the underlying pension funds calculations are based on a lower life expectancy and the workforce (which is essentially the basis of a functioning generational balance) is developing in a different direction. The Federal Statistical Office estimates that the number of over 65-year-olds will increase by approx. 1.1 million between 2015 and 2045, while the number of 20- to 65-year-olds will increase by only 450,000 (see fig. 2). The proportion of elderly people in our society will increase significantly, which poses a hitherto unprecedented challenge in terms of our life planning with regard to starting a family, training and educational opportunities, careers and ultimately our retirement planning. Our pension system is simply not prepared for a 100-year lifespan (or a 30-year period of retirement). For this reason, it is necessary to provide incentives for an active retirement - as this is the only way to offset the already emerging declines in pension commitments from pillar 2.

Who is likely to be interested and what are the challenges?

This question must be viewed from the perspective of the employees, the employers and the national economy as a whole. As far as employees are concerned, there is a need for action especially among the less well qualified. This group in particular will face the biggest problems in the coming years, as they will have to make do with just their pensions and savings. In addition, this population group is also the most difficult to motivate to take on further professional activities. This even applies if it is clearly shown that the financial resources following retirement will not be as abundant as originally assumed. Employability largely depends on a person's qualifications and health. We therefore need to ask how we should deal with lifelong learning and qualification in future, while at the same time preserving our health through health promotion and prevention. In the case of those with good qualifications, there is little or no need for action given ample retirement savings. In view of an emerging lack of skilled labor, however, an appropriate further employment for as many as possible should become a desirable goal. Skilled workers are already taking the initiative and often find employment. On the one hand, according to Höpflinger (2014) up to 31% of them work beyond the retirement age (including self-employed people). On the other hand, the companies are very innovative in respect of this group and keep them in the workforce. The challenge for employers is to use entrepreneurial initiatives to retain even more skilled employees after retirement in order to counter the shortage of skilled workers due to demographic aging. At the moment, the pressure would not appear to be large enough. Sufficient "younger replacements" would still appear to be available and Switzerland, as a high-wage country, is still attractive for

⁹ Working retirement: retirement while continuing to work (including voluntary work) beyond the official retirement age.



well-qualified migrant workers. Furthermore, the issue of extending the statutory retirement age to over 65 years is a "hot potato" that many parties are reluctant to address. In macroeconomic and sociopolitical terms the main challenge will be to motivate the lower quintiles of the population to remain in the workforce for longer. According to a recent study, these population groups often receive very small pensions and are therefore often dependent on supplementary benefits (see fig. 3).

An extension of the working life requires physical and mental health. However, the personal responsibility with regard to prevention and a healthy lifestyle is insufficient, especially in the case of those who haven't attended tertiary education. Physical labor is not the same as physical fitness and is only possible up to a ripe old age through adequate regular training in the appropriate environment. Health programs (for example, in large German companies) prove that absence from work can be drastically reduced through regular check-ups and health coaching (e.g. regarding nicotine, alcohol, physical activity) as well as workplace adjustments. These measures improve health and thus make employment beyond regular retirement age possible. Employee satisfaction also plays an important role; those who enjoy their work and are therefore probably also correctly employed tend to be more healthy and are less likely to fall ill.

Possible incentives:

To create incentives for an active retirement, it will be necessary to adapt the legal framework, the educational opportunities and working models and increase employee self-motivation. The current cultural change, according to which work is increasingly viewed as one's purpose in life and not as a necessary evil, is diametrically at odds with the "legally enshrined" retirement age. For this reason it would be wise to reconsider the "holy cow retirement age". In the context of an ever-longer healthy life, it might be worth considering a temporary "break" after reaching retirement age, for instance. This would serve to recharge one's batteries before rejoining the workforce, even in a new or different job, for example. However, this requires changes in labor law as well as in the further training offer in order to re-qualify the employees, who are about to retire. As already mentioned, the employability mantra is qualification and health.

One possible answer to this might be training vouchers, which can be redeemed in exchange for working longer. This would enable companies to influence the training focus and finance their employees through individual education funds, which would also be attractive for tax purposes.

In addition to a period of regeneration before rejoining the workforce, flexible employment models are also needed. One possibility would be to reduce the level of employment. An employee's workload could be reduced gradually from a certain age before reaching a constant level of say 40% (see fig. 4) or one could combine a flexible or reduced level of employment with a working-time account. In this case, employees would effectively work more hours than contractually agreed. This would afford the employees more flexibility by giving them more time for longer periods off, in addition to their regular leave.



During such sabbaticals, the salary for the agreed level of work would be paid unchanged¹⁰. The advantage for the company would be that it is able to plan personnel resources better during the peak season and project-intensive phases (see fig. 5).

In all models, basic conditions are essential, such as a mutual understanding between employers and employees, as well as the willingness on the part of the employees to relinquish their managerial function in the event of a reduction in the level of employment.

Tax incentives are also conceivable. If low pension income is no longer able to cover the normal cost of living and, for example, rather than drawing supplementary benefits, the retirees choose to continue working, the resulting overall tax burden should not be higher. One possibility would be that, after retirement, the income from employment is only taxed at the tax rate for pension income (see fig. 6). As a result, the relative burden for taxes and social security contributions for those who continue working would be virtually equivalent to the the burden for pensioners who are no longer in employment. However, it would still be necessary to discuss the income limit up to which this privilege would apply.

Next steps

A change in structures and regulations in the labor market and also in old-age provision always requires a majority vote. The electorate will be difficult to convince using political models alone, as long as alternatives have not been tried and tested in successful pilot projects. Companies and individuals must therefore set innovative examples. Once people realize that the new alternatives really work, these will gain acceptance and become capable of obtaining a majority. In addition, awareness of working retirement needs to be raised across the board and the economy must also be more creative in order to be able to recognize and exploit existing skills.

Viewpoint

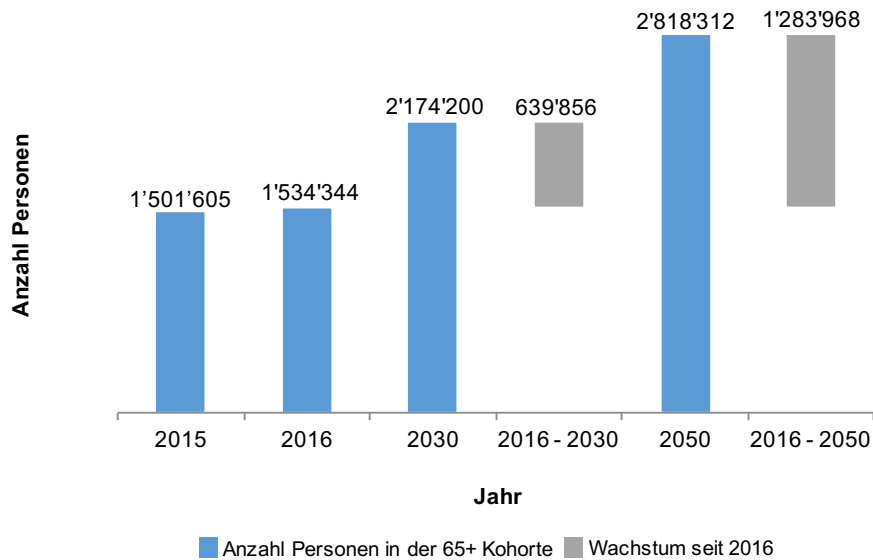
Especially for the less well-qualified future retirees, there is a need for action, which can no longer be neglected. Under the current conditions, it is virtually impossible for this group to change, which is often accompanied by financial difficulties, health problems and less understanding of their own situation. On the other hand, the pressure on the well-qualified is often not high enough to take the initiative as their financial situation is in most cases still stable. It is important to contain the growing inequality, because ultimately it is not something anyone wants. Solutions have to be found to bridge this widening gap. Above all representatives of the left-wing parties must be encouraged to change their mindset as they often still think in outdated structures and suppress the problem.

¹⁰ The latter would still have to be examined in detail with regard to provisions. It is important to rule out that this might lead to a greater financial burden. This would inevitably make continued employment less attractive for companies.



Abbildungen

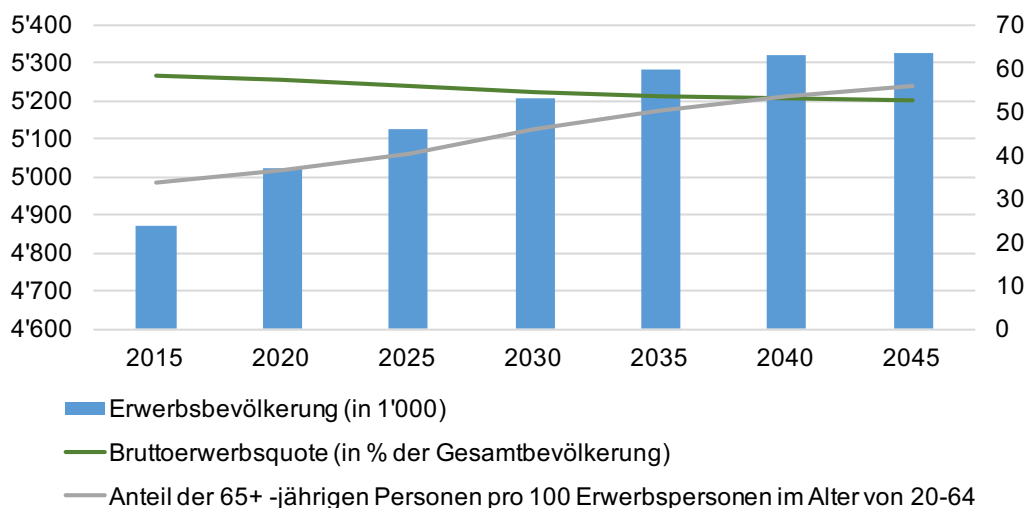
Abb. 1: 65+ Kohorten in der Schweiz bis 2050



Bis 2030 wächst die Gruppe der 65+ -jährigen im Durchschnitt um 45'000 Personen pro Jahr. Ab 2030 schwächt der Wachstum ab, bleibt aber bei 32'000 Personen jährlich.

(Quelle: Referenzszenario A-00-2015 des BFS)

Abb. 2: Dynamik der Erwerbsbevölkerung in der Schweiz bis 2045

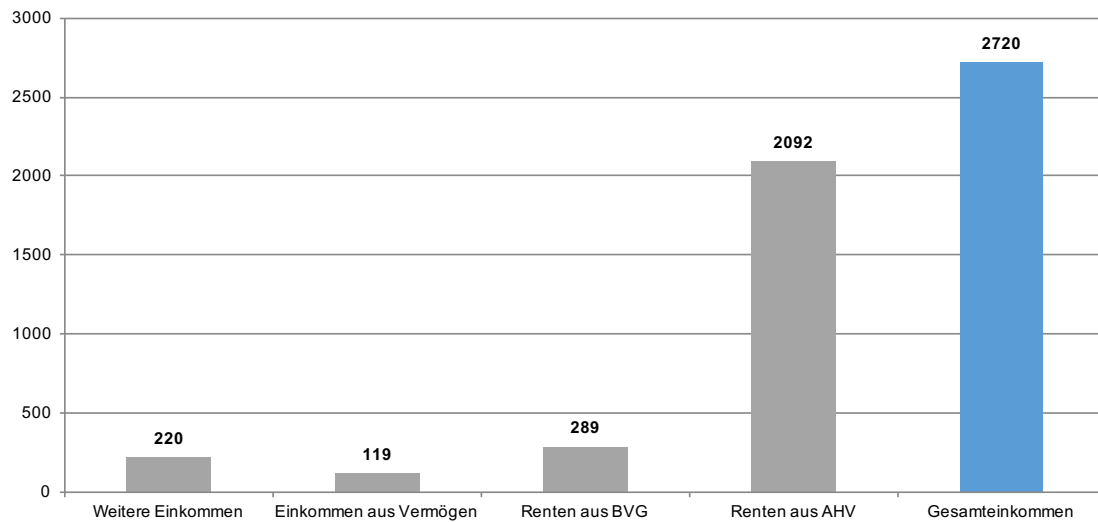


Die Erwerbspersonen nehmen bis 2045 um 450'000 zu, gleichzeitig steigt die Anzahl der 65-jährigen und älteren Personen pro 100 Erwerbspersonen deutlicher an. Die Konsequenz: Die Bruttoerwerbsquote sinkt, der Generationenausgleich ist unausweichlich gefordert!

(Quelle: BFS, 2015)



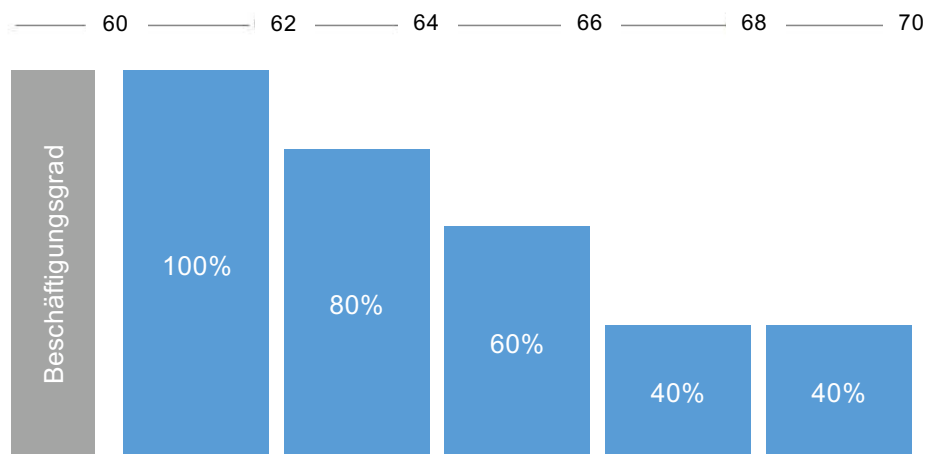
Abb. 3: Monatliches Einkommen (in CHF) der Schweizer Rentnerhaushalte im 1. Quintil



Rentnerhaushalte im ersten Quintil beziehen ihr monatliches Einkommen hauptsächlich aus der AHV.

(Quelle: Credit Suisse AG, 2017)

Abb. 4: Modell für eine Beschäftigungsreduktion

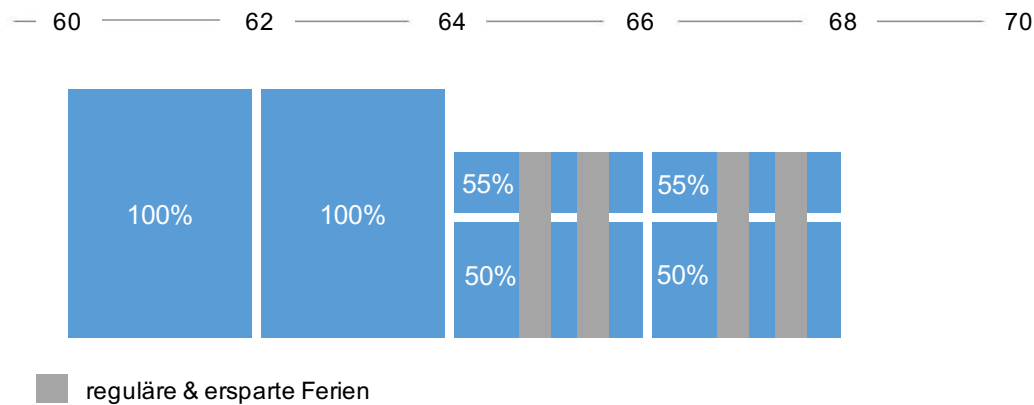


Ein Unternehmen verschafft sich durch eine Beschäftigungsreduktion Zeit für die Nachfolgeregelung und ermöglicht dem Mitarbeitenden eine wichtige Rolle im Übergangsprozess einzunehmen. Gleichzeitig geht der Wechsel in die Pension stufenweise vonstatten.

(Quelle: Continuum AG, 2017)

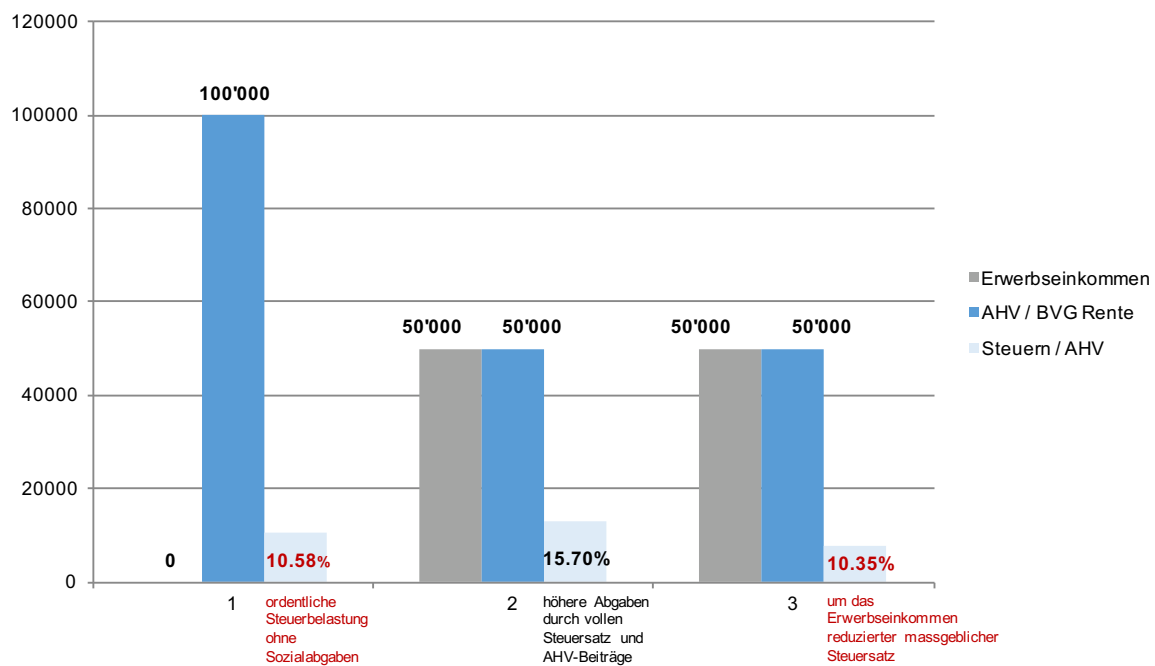


Abb. 5: Modell für eine Beschäftigungsgradreduktion mit Zeitkonto



(Quelle: Continuum AG, 2017)

Abb. 6: Abgabebelastung auf Erwerbs- und Renteneinkommen – Status quo/Modell



Die gegenüber dem Renteneinkommen höheren Steuer- und Abgabebelastung auf Erwerbseinkommen, lässt sich durch die Reduktion des satzbestimmenden Einkommens - Basis Renteneinkommen - ausgleichen.

(Quelle: M. Huwiler, Basis Steuerberechnung Nidwalden-Hergiswil, 2017)