

**IL PROLUNGAMENTO DELLA VITA LAVORATIVA DEI
“GIOVANI ANZIANI” :
UNO STUDIO SULLE STRATEGIE D’IMPRESA***

Bruno Contini, Claudio Malpede, Claudia Villosio

Versione provvisoria

Torino - giugno 2007

* Si ringrazia la Fondazione CRT che ha contribuito alla realizzazione di questo studio.

INDICE

1. Il contesto di riferimento	3
1.1. il problema	3
1.2. Il contesto Europeo	4
1.3. La situazione italiana	9
1.4. Le ricerche precedenti.....	11
2. La ricerca	13
2.1. Survey	13
2.2. Obiettivi.....	13
2.3. I temi rilevanti.....	14
2.3.1. Aspetti individuali e fattori legati alla formazione	14
2.3.2. Fattori di costo e struttura degli incentivi.....	15
2.3.3. Struttura contrattuale / legislativa.....	15
2.3.4. Struttura organizzativa dell'impresa.....	15
3. Le testimonianze	16
3.1. In breve.....	16
3.2. Aspetti individuali e fattori legati alla formazione	17
3.3. Fattori di costo	20
3.4. Struttura contrattuale / legislativa.....	22
3.5. Mentoring.....	24
3.6. Giovani/anziani, convivenza, sostituzione e costi.....	26
4. Best Practices a livello europeo.....	31
4.1. Premessa.....	31
4.2. Una guida teorica per l'individuazione dei buone prassi.....	32
4.3. Condizioni (teoriche) per implementare le buone prassi	33
4.4. Qualche esempio di best practices a livello europeo.....	34
4.4.1. The National Age Programme and follow up, Finlandia.....	35
4.4.2. "Carrot". Networking with small and medium-sized companies, Finlandia	35
4.4.3. The National Programme of Preparation for Ageing, Repubblica Ceca	36
4.4.4. German policies for ageing workers. Germania	36
4.4.5. Awareness raising and campaigning: the Third Age Employment Network (TAEN). Regno Unito.....	37
4.4.6. Experience works: a regional programme for unemployed over-45s. Regno Unito	37
4.5. La situazione italiana	38
5. Proposte d'intervento.....	41

5.1.	Linee teoriche per affrontare il problema	Errore. Il segnalibro non è definito.
5.2.	Ambiti d'intervento	43
5.2.1.	Diffusione di forme di lavoro più flessibili	44
5.2.2.	Formazione e life long learning.....	45
5.2.3.	Informatica e nuove tecnologie	45
5.2.4.	Salario e costo del lavoro	46
5.2.5.	Ambiente e condizioni di lavoro	47
5.2.6.	Conservazione dell'esperienza.....	48
5.3.	Giovani e anziani, una convivenza possibile	48
5.4.	Reimpiego.....	49
6.	<i>Appendice A. Anziani e mercato del lavoro in italia.</i>	50
6.1.	I fatti stilizzati	50
6.2.	Retroscena	51
6.3.	Partecipazione e ricambio generazionale	52
6.4.	Struttura salariale e differenze.....	54
6.5.	Mobilità	56
6.5.1.	Tempi di rientro.....	57
6.6.	Dall'impiego alla pensione	59
6.7.	Formazione.....	62
6.8.	Posizione istituzionale e riforme pensionistiche: forze e debolezze.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
6.8.1.	Riforma del sistema pensionistico pubblico.....	Errore. Il segnalibro non è definito.
6.8.2.	Il Superbonus	Errore. Il segnalibro non è definito.
7.	<i>Appendice B. Conjoint Analysis</i>.....	65
8.	<i>Bibliografia</i>	68

1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

1.1. il problema

Il progressivo invecchiamento della popolazione in Europa è foriero di gravi conseguenze negli anni a venire: crisi nei sistemi previdenziali pubblici e *shortage* cronico di forza-lavoro. Il prolungamento della vita lavorativa – opportunamente programmato e realizzato – potrà contribuire a ridurre la pressione su entrambi i fronti. I flussi migratori concorreranno a ristabilire un accettabile equilibrio demografico e occupazionale, ma dovranno essere accortamente governati onde evitare riflussi politici che potrebbero mettere a rischio le istituzioni democratiche della UE.

Nel nostro paese l'occupazione adulta – i giovani degli anni Ottanta e Novanta nati negli anni del boom demografico – invecchia sul posto di lavoro, mentre le nuove leve che oggi iniziano a lavorare sono il prodotto della bassa fertilità, e quindi troppo scarse per assicurarne l'equilibrio demografico. Quando, tra (meno di) una ventina di anni, gli ex-giovani di allora si troveranno tutti insieme alle soglie del pensionamento, si assisterà ad un repentino svuotamento del mercato del lavoro e ad una grave situazione di *labour shortage*, i cui primi prodromi sono già percepibili in alcune regioni del Nord-Est e che l'effetto positivo dei migranti potrà solo in parte controbilanciare. Senza contare l'effetto dirompente che la gobba demografica provocherà sulla previdenza pubblica.

Si aggiunga a ciò che l'invecchiamento della popolazione è più rapido in Italia che nel resto della Unione, ed il mercato del lavoro degli anziani si presenta con caratteristiche più patologiche. Come documenta il Economic Policy Committee nel suo Working Group on Ageing (2001), il tasso di dipendenza degli anziani (rapporto tra popolazione anziana di oltre 65 anni e popolazione in età lavorativa 15-64) era in Italia del 13.3 % all'inizio degli anni Sessanta; è oggi intorno al 26.5; si prevede che salga al 37.5% nel 2020 e a 48.3% nel 2030. Inoltre, il tasso di partecipazione nella fascia d'età 55-64 è il più basso in Europa, di poco sopra al 30%, contro una media europea ben oltre il 40% ed in lieve aumento, mentre in Italia prosegue un declino iniziato negli anni Sessanta quando l'agricoltura pesava ancora per oltre un quarto dell'occupazione complessiva.

Diventa quindi cruciale attuare le iniziative necessarie a favorire il prolungamento della vita attiva dei lavoratori anche per raggiungere gli obiettivi fissati dal Consiglio Europeo di Stoccolma (2001) di un aumento del tasso medio di occupazione nella UE degli anziani fino al 50% entro il 2010.

Il presupposto di questo ambizioso obiettivo risiede anche in un altro fatto ormai chiaro: i giovani lavoratori di oggi non possono fare affidamento su un lavoro stabile e ben remunerato per tutta la vita e la frammentazione delle carriere che ne segue potrebbe determinare conseguenze negative sul loro futuro pensionistico. La coesione sociale potrebbe, quindi, essere a rischio in un futuro non troppo lontano. Senza contare che l'uscita precoce dal mercato del lavoro di molti lavoratori anziani, ma ancora del tutto abili al lavoro, determina uno spreco di capitale umano che va a scapito di tutto il paese. Anche sotto il profilo sociale le conseguenze possono essere gravi: ne risente infatti la qualità di vita, nella fattispecie, il morale e l'autostima della maggior parte di coloro i quali sono obbligati al pensionamento ancorché nel pieno delle loro capacità intellettuali e fisiche, nonché il benessere dei loro compagni, costretti a sopportarne le frustrazioni.

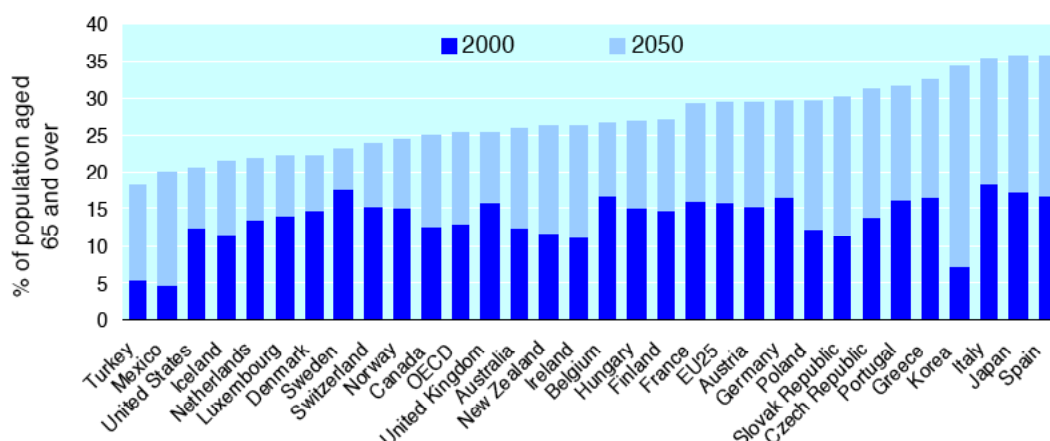
Il prolungamento della vita lavorativa è condizione necessaria (ma non sufficiente) al fine di affrontare tutte queste sfide.

1.2. Il contesto Europeo

L'invecchiamento della popolazione, per le sue conseguenze sul piano economico e sociale, è una delle più importanti sfide che l'Europa dovrà affrontare nei prossimi anni [figura 1].

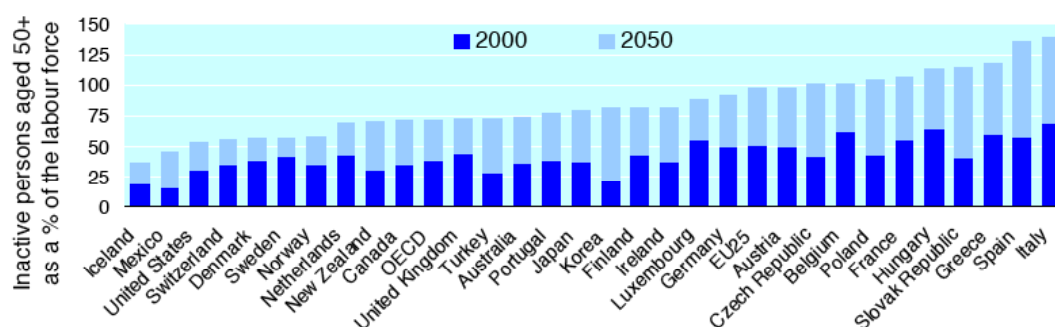
Nei prossimi 50 anni, la maggior parte dei paesi industrializzati dovrà fare i conti con una crescita della popolazione anziana senza precedenti, accompagnata da un declino nella popolazione in età lavorativa. Tale dinamica demografica avrà importanti ripercussioni sul mercato del lavoro: in molti paesi il numero di persone che raggiungeranno l'età pensionabile nei prossimi anni, non solo sarà in costante crescita, ma supererà il numero di persone in entrata sul mercato del lavoro. In assenza di cambiamenti nelle tendenze di pensionamento, il rapporto tra le persone inattive e quelle in età lavorativa, nei paesi OCSE, raddoppierà dal 38% del 2000 a circa 70% del 2050 [OECD2006] [figura 2].

FIGURA 1: OVER65



Fonte: OECD Demographic and Labour Force Projection Database

FIGURA 2: % DI INATTIVI OVER50 SUL TOTALE DELLA FORZA LAVORO



Fonte: OECD Demographic and Labour Force Projection Database

Per contrastare gli effetti devastanti, sul fronte della previdenza pubblica *in primis*, di questa evoluzione demografica, l'Unione Europea, da alcuni anni, ha indicato come obiettivo da perseguire quello del prolungamento della vita lavorativa e dell'aumento dell'occupazione tra i lavoratori anziani.

Il Consiglio Europeo di Stoccolma del 2001 “ha convenuto di fissare a livello di Unione un obiettivo di aumento del tasso medio di occupazione nell'UE degli anziani (donne e uomini dai 55 ai 64 anni) fino al 50% entro il 2010”. Successivamente, il Consiglio Europeo di Barcellona del 2002 ha concluso che “entro il 2010 occorrerebbe aumentare gradualmente di circa 5 anni l'età media effettiva di cessazione dell'attività lavorativa nell'Unione europea”, il che significa aumentare i tassi di attività dei lavoratori anziani.

Infine, le indicazioni del consiglio Europeo di Barcellona e Stoccolma sono state inglobate nella Strategia Europea per l'Occupazione 2005-2008 per creare “posti di lavoro più numerosi e migliori” (*more and better jobs*). L'obiettivo generale è di aumentare la partecipazione nel mercato del lavoro per tutti i gruppi di lavoratori e di ridurre le disuguaglianze incluse quelle dovute all'età.

La nuova strategia per l'occupazione include esplicitamente la promozione dell'invecchiamento attivo, aumento della partecipazione nel mercato del lavoro e prolungamento della vita lavorativa, in un approccio life-cycle. Il Consiglio dell'Unione Europea, all'interno degli orientamenti per le politiche del mercato del lavoro ha inserito l'*Orientamento 18: Promuovere un approccio al lavoro basato sul ciclo di vita* che prevede per i lavoratori anziani:

- *il sostegno all'invecchiamento attivo, comprese condizioni di lavoro appropriate, miglioramento dello stato di salute (sul lavoro) e adeguati incentivi al lavoro e disincentivi al prepensionamento;*
- *regimi previdenziali moderni, compresi le pensioni e i sistemi sanitari, che si rivelino adeguati, finanziariamente sostenibili e rispondenti alle mutevoli necessità, in modo tale da stimolare l'attività professionale e il prolungamento della vita lavorativa.*

A partire dal 2000, quasi tutti gli Stati membri sono stati caratterizzati da un miglioramento del tasso di occupazione dei lavoratori anziani, con un incremento complessivo tra il 2000 e il 2004 di 4,4 punti percentuali in questo gruppo di età, incremento che rappresenta la maggior parte dell'aumento dell'occupazione complessiva.

Questo risultato viene letto come un'indicazione del fatto che cominciano a fare effetto le politiche volte a migliorare la partecipazione di questa categoria al mercato del lavoro, in particolare le riforme dei regimi pensionistici e dei sistemi che consentono il pensionamento anticipato [Employment in Europe 2005].

Malgrado questi recenti miglioramenti, tuttavia, i paesi devono intensificare gli sforzi se vogliono raggiungere entro il 2010 l'obiettivo del un tasso d'occupazione del 50% per le persone di età compresa fra i 55 e i 64 anni. Nel 2002, infatti, il tasso di occupazione dei lavoratori anziani nei 15 paesi dell'Unione è stato del 40%, 10 punti inferiore al target fissato per il 2010 che - secondo le stime del rapporto *Employment in Europe 2003* - richiede un incremento nell'occupazione anziana di almeno 7 milioni di unità.

Il successo delle politiche per promuovere l'invecchiamento attivo dipendono largamente dalla presenza o meno di cambiamenti nelle strategie, sia all'interno della singola azienda, che nel mercato del lavoro in generale, riguardo alla gestione delle risorse umane e del fattore età (il cosiddetto *age management*).

Da un punto di vista di mercato del lavoro generale, uno dei punti chiave riguarda la rimozione degli incentivi al ritiro "anticipato" dal mercato del lavoro. Su questo aspetto la Commissione Europea raccomanda "l'abbandono di una cultura del pensionamento anticipato a vantaggio delle strategie globali dell'invecchiamento attivo"¹ e modifiche dei sistemi di pensionamento anticipato in modo che il "rimanere attivi sul mercato del lavoro paghi e incoraggi i datori di lavoro ad assumere lavoratori anziani"².

Si tratterà in particolare di invertire la tendenza, sviluppatasi soprattutto negli anni '80 e '90, ad utilizzare il pensionamento anticipato quale risposta a breve termine ai processi di ristrutturazione industriale. L'analisi dell'età media di pensionamento mostra infatti come ci sia una grossa variabilità tra i Paesi Europei: in molti l'età effettiva al pensionamento è molto inferiore a quella ufficiale necessaria per aver diritto alla pensione. Inoltre in quasi tutti i paesi l'età effettiva di pensionamento si ridotta fortemente a partire dal 1970, anche se tale tendenza al declino si è interrotta quasi ovunque in questi ultimi anni [OCSE 2006]. L'abbassamento dell'età effettiva al pensionamento unita all'aumento nell'aspettativa di vita, hanno aumentato in modo considerevole, negli ultimi decenni, il numero di anni che i lavoratori passeranno in pensione: per gli uomini (media nei paesi OCSE) si è passati da una media di 11 anni nel 1970 agli attuali 18, per le donne da 14 a 22,5.

Come affermato nella relazione congiunta della Commissione e del Consiglio in materia di pensione adeguate e sostenibili, in realtà "il prolungamento della vita lavorativa non implica necessariamente l'innalzamento dell'età pensionabile obbligatoria poiché l'effettiva età di ritiro dal mercato del lavoro attualmente è molto inferiore all'età di pensionamento prevista in tutti i paesi. Se si potesse innalzare di un solo anno l'età di pensionamento effettiva si assorbirebbe il 20% circa dell'incremento atteso della spesa pensionistica nel 2050"³.

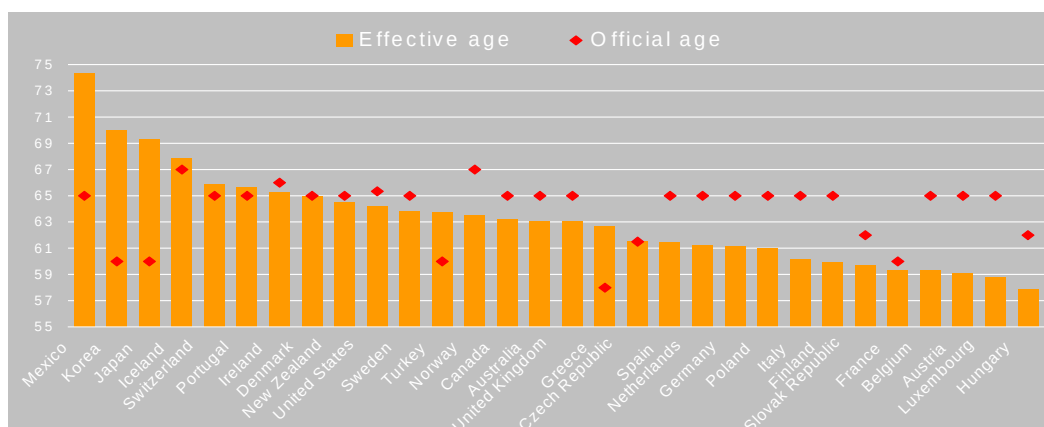
¹ *Jobs, Jobs, Jobs, Creating more employment in Europe* [2003], relazione della *taskforce* occupazionale

² Comunicazione della Commissione, del 3 marzo 2004 - Aumentare il tasso d'occupazione dei lavoratori anziani e differire l'uscita dal mercato del lavoro [COM(2004) 146 def. - Non pubblicata nella Gazzetta ufficiale]

³ Relazione congiunta del Comitato di politica economica (Cpe) e del Comitato per la protezione sociale (Cps) europei presentata a Commissione e Consiglio dell'Unione Europea nel marzo 2003

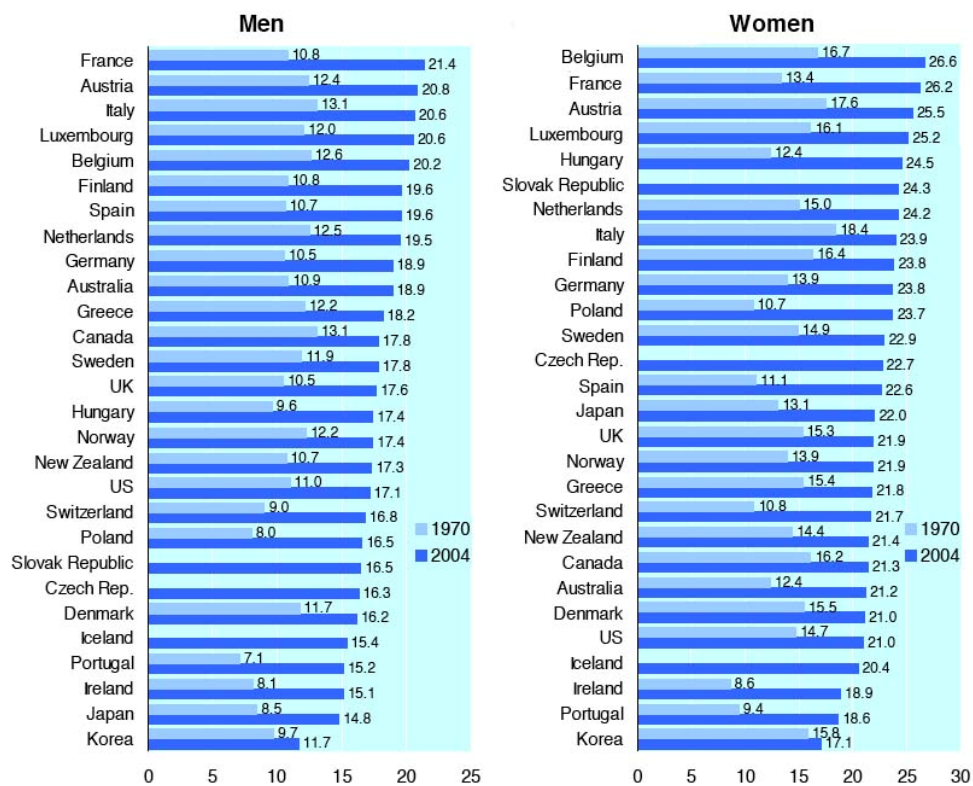
In altre parole, aumentare il numero minimo di anni di anzianità contributiva necessario per andare in pensione (indipendentemente dall'età) senza modificare l'età di pensionamento ufficiale, consentirebbe di elevare l'età effettiva del pensionamento, quindi ridurre l'incremento atteso nella spesa.

FIGURA 3: ETÀ DI PENSIONAMENTO UFFICIALE ED EFFETTIVA



Fonte: OECD (2006)

FIGURA 4: ASPETTATIVA DI VITA AL MOMENTO DEL PENSIONAMENTO (1970-2004)



a) The data refer to life expectancy at the average effective age of retirement.

Fonte: stime OECD

Dal punto di vista aziendale azioni innovative nel campo dell'*age management* sono state sviluppate ed applicate con successo in imprese, settori e regioni all'interno dell'Unione Europea. È importante che queste esperienze positive siano raccolte, analizzate e diffuse affinché i vari paesi e i diversi attori del mercato del lavoro siano resi in misura maggiore consapevoli dell'importanza e della possibilità dell'adozione di pratiche che agevolino a livello locale l'invecchiamento attivo al fine di raggiungere gli obiettivi comunitari di occupazione dei lavoratori anziani.

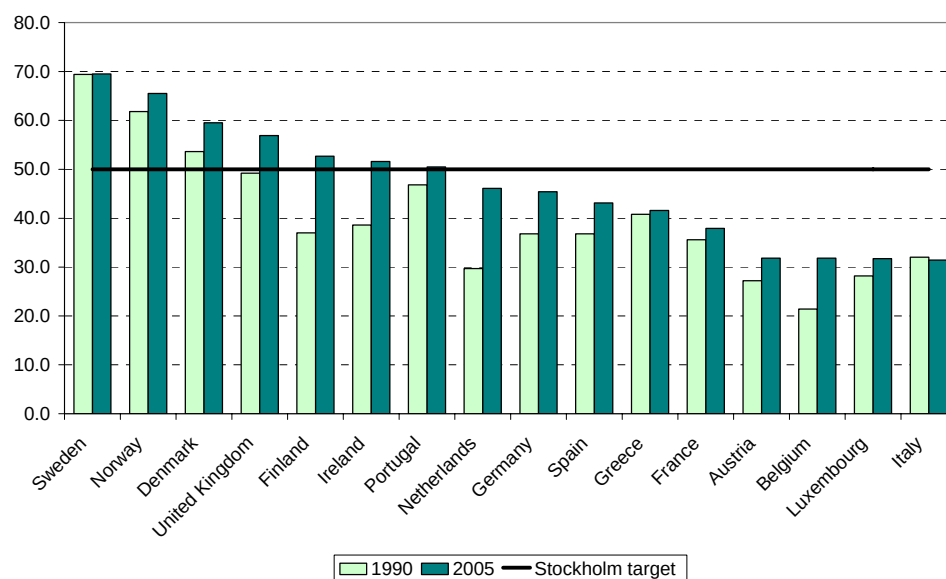
1.3. La situazione italiana

In assenza di variazioni nelle attuali tendenze sul pensionamento, l'Italia deterrà il poco invidiabile record di paese con la più elevata percentuale (oltre il 125%) di popolazione inattiva sulla forza lavoro.

In Italia il tasso di occupazione (occupati / popolazione) nella fascia 55-64 anni è del 31.4%, 10 punti al di sotto della media europea, ponendo l'Italia all'ultimo posto rispetto agli altri stati membri. La posizione dell'Italia è non solo molto lontana dall'obiettivo di Stoccolma (tasso di occupazione degli anziani del 50%), ma anche in peggioramento dal 1990.

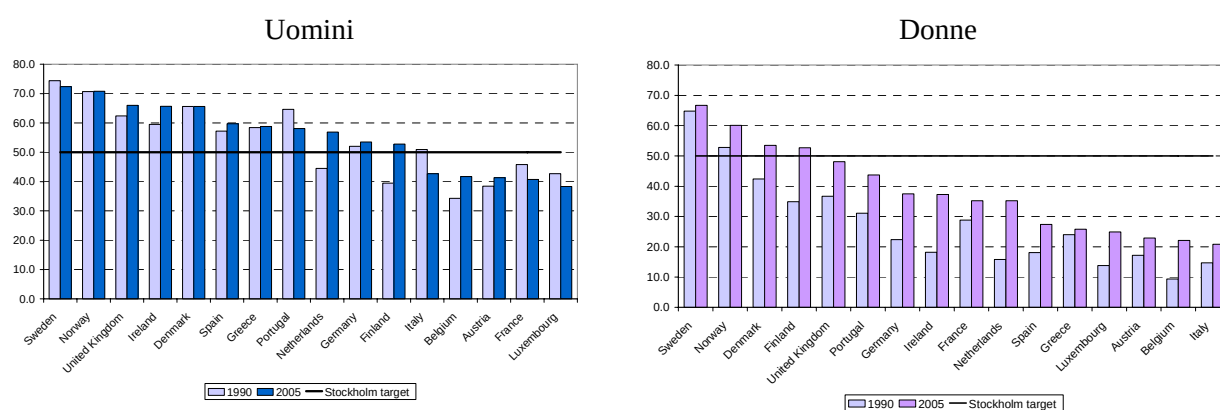
In particolare il tasso di occupazione degli uomini si è ridotto nei 15 anni di 8 punti percentuali (da 50.9 del 1990 a 42.7 del 2005), mentre le donne italiane pur in presenza di un sensibile aumento (+6 punti percentuali tra il 1990 e il 2005) nel tasso di occupazione, risultano il gruppo con la più bassa presenza sul mercato del lavoro in Europa [figura 6].

FIGURA 5: TASSI DI OCCUPAZIONE 55-64 ANNI (1990-2005). CONFRONTO EUROPEO



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Eurostat

FIGURA 6: TASSI DI OCCUPAZIONE 55-64 ANNI (1990-2005). GENERE. ITALIA



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Eurostat

La nota positiva in questo scenario è la crescita, a partire dal 2000, nei livelli di occupazione degli ultacinquantenni (+ 3.8%). Questo trend è trainato dalla crescita nei tassi di occupazione femminili (in crescita dal 1995, mentre quelli maschili hanno invertito la tendenza solo nel 2002), risultato di una crescita nei livelli di partecipazione al lavoro (il tasso di attività è passato dal 29% al 32.6% nel periodo 2000-2005), unito ad una diminuzione nel tasso di disoccupazione.

Nonostante le positive dinamiche riscontratesi in questi ultimi anni però non va attenuandosi il primato negativo che il nostro paese detiene, a livello internazionale, sul versante occupazionale.

La bassa occupazione degli anziani registrata attualmente è una conseguenza di processi avvenuti nel mercato del lavoro nel passato. In particolare due fenomeni hanno contribuito a determinare l'attuale situazione: la decisione/impossibilità di molte donne di non partecipare al mercato del lavoro e l'espulsione prematura di molti lavoratori quarantenni e cinquantenni, a seguito dei processi di ristrutturazione aziendale dagli anni Ottanta in poi, gestiti con provvedimenti di pensionamento anticipato, mobilità lunga, tutti, in larga misura a carico dello Stato.

1.4. Le ricerche precedenti

Il tema dell'invecchiamento della popolazione e dei suoi riflessi sul mercato del lavoro e sulla società in generale è da alcuni anni oggetto di studi in Italia e all'estero. Solo alcuni studi si sono mossi al di là delle statistiche e si sono diretti specificatamente verso gli attori del mercato al fine di comprendere le finalità e le percezioni dei diversi soggetti nei confronti del problema dell'invecchiamento e di quello del prolungamento della vita lavorativa nello specifico.

Molina [2000] ha condotto nel 1999 una indagine empirica presso i vertici di alcune delle maggiori imprese italiane, per meglio comprendere il ruolo del lavoratore anziano all'interno delle politiche aziendali e di come si sono trasformati nel tempo i rapporti che le aziende intrattengono con i dipendenti anziani e con le associazioni di anzianato. L'autore sottolinea come riguardo al lavoratore anziano le imprese esprimano un giudizio ambivalente che vede il lavoratore alternativamente come risorsa (da valorizzare, coltivare, mantenere) e come zavorra (della quale progressivamente liberarsi). In secondo luogo, di fronte alla progressiva e non eludibile maggior presenza di lavoratori anziani nel mercato del lavoro, le imprese risultano impreparate a gestire in modo adeguato tale trasformazione: abituate ad avere pochi lavoratori anziani in azienda, hanno scarsa dimestichezza con l'age management e una ancor minore abitudine a formare, motivare, ricollocare rispetto agli obiettivi aziendali quote crescenti di lavoratori anziani.

ISFOL [2006] riporta i risultati di due indagini rivolte rispettivamente su un campione di lavoratori anziani e pensionati e su un campione di aziende al fine di evidenziare il ruolo delle scelte individuali e delle politiche aziendali nel definire il percorso tra lavoro e

pensionamento. In particolare l'analisi circa la disponibilità a lavorare dopo l'età di pensionamento e la disponibilità delle aziende a trattenerli mostra anche qui risultati ambivalenti: da un lato sia le imprese che i lavoratori sembrano propensi ad "accorciare" la vita lavorativa dell'individuo. Dall'altro lato sia lavoratori che imprese cominciano a percepire il "problema dell'invecchiamento" e ad avere un approccio positivo nei confronti dei lavoratori anziani: le aziende riconoscono loro una maggiore fedeltà, lealtà ed esperienza rispetto ai giovani; i lavoratori dal canto loro ritengono di mantenere una piena capacità di svolgere bene il proprio lavoro fino ad età elevate e crescenti. Alla luce di questi risultati, gli autori sottolineano la necessità di trovare strumenti che consentano di conciliare le aspettative: permettere e incentivare da un lato le aziende a trattenere i lavoratori anziani, e dall'altro gli individui a mantenere la propria attività lavorativa fino ad una età corrispondente alla reale capacità lavorativa.

Nell'ambito della ricognizione di buone prassi aziendali circa la gestione dei lavoratori anziani vi sono state in questi ultimi anni diverse iniziative: la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions pubblica un database di casi per diversi paesi dell'Unione⁴; questo gruppo di ricerca ha fatto parte del *team* di esperti nell'ambito della ricerca commissionata dalla Commissione Europea su "Ageing and employment: Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment"; il progetto EQUAL dell'Unione Europea⁵ ha contribuito a finanziare alcune indagini e interventi locali relativi alla gestione dei lavoratori anziani all'interno delle aziende

⁴ <http://www.eurofound.eu.int/areas/populationandsociety/ageingworkforceadvanced.php>

⁵ http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm

2. LA RICERCA

2.1. Survey

L'indagine è stata condotta in primo luogo presso una quarantina di imprese italiane, tramite interviste individuali e focus group con direttori delle risorse umane.

La ricerca sul campo ha coinvolto in parallelo altri attori del mercato del lavoro: sindacati, associazioni di categoria, esperti e studiosi del tema.

Le interviste alle imprese hanno riguardato responsabili della gestione del personale di imprese grandi e medie, della manifattura e dei servizi, società della Pubblica Amministrazione e imprese di *Public Utilities*.

Questionari e interviste sono stati calibrati pensando a due obiettivi:

a)

testare la sensibilità delle imprese circa la necessità (futura) di trattenere personale ultra cinquantenne;

b)

individuare i fattori chiave che determinano i diversi atteggiamenti delle imprese nei confronti del prolungamento della vita lavorativa.

2.2. Obiettivi

La ricerca da noi condotta non intende indagare sulle strategie del personale che le aziende adottano oggi o che hanno adottato sin dagli anni Novanta nei confronti dei “giovani anziani”, ma vuole andare oltre e individuare un quadro di interventi sul mercato del lavoro che consentirebbe, qualora attuato, l'avvicinamento agli obiettivi del Consiglio d'Europa che sono esigenze reali del paese, e non solo enunciazioni di principio.

L'obiettivo di questo progetto di ricerca è stato quello di individuare i punti di snodo da mettere in discussione e da porre all'attenzione della politica, per consentire – in un futuro ormai alle porte – un effettivo prolungamento della vita lavorativa dei “giovani anziani”.

È chiaro che il sistema imprenditoriale non può, senza un intervento del legislatore, programmare strategie di lungo periodo per garantire tale prolungamento. È necessario pertanto, approfondire se, dove e come il sistema di incentivi, gli investimenti in capitale umano e in formazione, il sistema di relazioni industriali, le regole pensionistiche, ecc. debbano essere riorientati per consentire l'elaborazione di tali strategie.

2.3. I temi rilevanti

Sono almeno quattro gli aspetti chiave del fenomeno in questione su cui si è focalizzata l'attenzione attraverso la ricerca sul campo:

2.3.1. Aspetti individuali e fattori legati alla formazione

L'invecchiamento agisce in primo luogo sulle caratteristiche personali dei lavoratori (salute, vincoli familiari, etc.). È vero che i lavoratori più anziani hanno un minor rendimento sul posto di lavoro, un maggior affaticamento, uno stato di salute più a rischio, una scarsa disponibilità ad accettare trasferte e lavoro straordinario, un maggior assenteismo per motivi di famiglia?

In secondo luogo rende obsolete le qualifiche e le competenze formate sui banchi di scuola. Una strada maestra per favorire l'occupabilità dei lavoratori anziani passa attraverso l'istruzione e la formazione continua. In tutti i paesi UE, Italia compresa, il tasso di occupazione degli anziani è tanto più alto quanto è più elevato il livello di istruzione. In Italia la quota di lavoratori anziani che non sono andati oltre la licenza elementare è ancora molto alta: per questi, molti dei quali raggiungono 40 anni di anzianità contributiva intorno ai 55-56 anni, le attuali possibilità di riqualificazione professionale sono seriamente compromesse. Ma ciò non è più vero per i lavoratori oggi trentenni e quarantenni – la grande maggioranza dei quali è in possesso di licenza di scuola media secondaria: per questi, nei prossimi anni, i programmi di riqualificazione e formazione continua diventano un elemento fondamentale per garantirne la crescita professionale e quindi – agli occhi della azienda – elevarne il potenziale produttivo. Quali sono gli strumenti e le modalità più adeguati? Chi ne dovrà sostenere i costi? Le aziende ritengono credibile questa strategia per rendere appetibili (cioè sufficientemente produttivi) i lavoratori anziani?

2.3.2. *Fattori di costo e struttura degli incentivi*

Questa è fortemente distorta sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta: da un lato il lavoro degli anziani costa di più rispetto a quello dei giovani e dei meno giovani – il profilo età-retribuzione si discosta sempre di più dal profilo età-produttività – dall'altro la convenienza per gli anziani di restare al lavoro oltre la prima finestra di età pensionabile è limitata (anche dopo l'eliminazione del divieto di cumulo tra redditi e pensione e con l'introduzione del *super bonus*). Mentre restano molto ampie le possibilità di svolgere attività irregolari al riparo dal fisco per coloro che possiedono “skills” da vendere sul mercato. Quali sono a questo proposito i correttivi che le imprese ritengono utili, quali i suggerimenti per il legislatore?

2.3.3. *Struttura contrattuale / legislativa*

L'aumento dell'occupazione degli anziani richiede un vasto spettro di misure in grado di rendere “soft” la transizione tra lavoro e non lavoro. Non è soltanto la generosità del sistema previdenziale infatti a indurre il pensionamento precoce, anzi, la transizione è spesso indotta dalle imprese, pressate da necessità di ristrutturazioni aziendali volte a ridurre la forza lavoro. Un'indagine UE 1993 rivela che all'incirca due quinti dei pensionati in dodici paesi membri avrebbero desiderato continuare a lavorare se ne avessero avuto la possibilità, e metà di loro esprimevano preferenze per un lavoro in regime di part-time. In Italia solo 8,5 occupati su 100 lavoravano con part-time nel 2002, contro una media europea di quasi il 20%. Tra gli anziani la quota di lavoratori part-time in Italia era del 6,7%, pari a un terzo della media europea, valore che pone l'Italia, (con Spagna e Grecia) tra gli ultimi paesi Europei, e molto lontana dai valori di Olanda (42%), Inghilterra (28%), Svezia e Germania (22%), Francia (17%)⁶. A questo proposito quali sono gli aspetti legati alla contrattualistica, alle relazioni sindacali, alla legislazione vigente, valutati dalle imprese come maggiormente ostativi ad un effettivo prolungamento dell'impiego dei lavoratori anziani in azienda?

2.3.4. *Struttura organizzativa dell'impresa*

I mutamenti demografici in atto chiamano in causa la necessità di pensare forme di organizzazione del lavoro e di gestione interna delle risorse umane diverse da quelle attuali, in grado, da un lato, di dare spazio al lavoro part-time e ad altre forme di lavoro flessibile senza pregiudicare la performance aziendale, dall'altro di rendere gestibile al meglio e in modo proficuo i rapporti tra lavoratori giovani e meno giovani. Sotto quali condizioni queste nuove forme di organizzazione del lavoro sarebbero possibili?

⁶ Si veda Leombruni, Villosio [2006]

3. LE TESTIMONIANZE

3.1. In breve

I risultati della nostra indagine mostrano come sovente le imprese siano vittime di (quasi)schizofrenia: da un lato dichiarano di essere a conoscenza del problema, dall'altro perseguono la strada del prepensionamento o di altri strumenti di esubero sia per affrontare crisi strutturali sia per abbassare il costo medio del lavoro.

L'obiettivo del prolungamento attivo non è percepito nel suo (futuro) potenziale di rottura con le politiche del presente (e del passato). L'ottica delle imprese è limitata al breve periodo, se non al brevissimo. Gli interventi hanno natura congiunturale e le poche volte che le politiche di investimento in risorse umane hanno natura strutturale fanno parte di più ampi processi riorganizzativi (ad es. in seguito ad acquisizioni o fusioni societarie) o devono la lungimiranza a fattori organizzativi indotti o dalla piccola dimensione delle aziende o dal loro 'DNA padronale' che le radica visceralmente al territorio e ai suoi abitanti. I manager delle risorse umane sono pressati dalla direzione generale, spesso l'attenzione è focalizzata solo sui numeri, sulla gestione dei costi. La conseguenza è che troppo tardi le aziende scoprono di aver perso la loro base di esperienza, sacrificata all'altare del costo del lavoro. In alcuni casi la questione della sopravvivenza stessa dell'impresa, in contesti altamente concorrenziali, giustifica la scarsa attenzione al futuro: *prima ci salviamo, poi, tra dieci anni, se ci saremo ancora, ci penseremo.*

Eppure emerge anche come la risorsa anziano venga percepita come un fattore chiave del successo: l'apporto dell'esperienza, la cultura del lavoro più in sintonia con le aspettative del management e perché no, rispetto ai giovani precari, anche la minore paura del futuro, sono tutti elementi che favorirebbero il prolungamento del rapporto di lavoro. In presenza di una seria e costante attività di formazione, mirata.

Sorge la necessità di una riorganizzazione della gestione interna delle risorse umane.

Il lavoro part-time è scarsamente utilizzato; la coabitazione di lavoratori giovani e anziani è percepita come potenziale causa di problemi dovuti a differenti abitudini lavorative, di cultura, di lealtà, di partecipazione sindacale. Vi è piena coscienza che programmi di

riqualificazione per i lavoratori anziani siano destinati a diventare un elemento fondamentale per la gestione delle risorse umane, ma l'esperienza è oltremodo scarsa.

L'impressione generale è quella di un vascello troppo impegnato a turare le piccole e medie falle per occuparsi anche di verniciare lo scafo. L'attenzione spasmodica alla riduzione del costo del lavoro, al recupero di flessibilità, all'opportunità di avere una manodopera facilmente adattabile ai carichi di produzione, contestualmente al ritardo della politica nel mettere mano ai conti della previdenza, hanno progressivamente svuotato il ruolo del lavoratore anziano, il quale, in assenza di stimoli (o in presenza di incentivi?), rinuncia mestamente alla propria "forza-lavoro" recludendosi nel giardino dell'inattività.

Le risposte dei vari direttori del personale intervistati, spesso estrapolate da discorsi più generali, non concordano ovviamente tra loro, riflettendo differenze individuali, di approccio e soprattutto di tipologia d'impresa amministrata. Di seguito si fornisce un ventaglio di opinioni sui vari temi proposti.

3.2. Aspetti individuali e fattori legati alla formazione

Le risposte delle imprese dipendono dal tipo di lavorazioni in uso e dalla dimensione d'impresa. Relativamente ai problemi di affaticamento (e usura) che possono determinare la produttività e l'impegno dei lavoratori meno giovani si ha una chiara distinzione tra chi deve amministrare soprattutto operai e chi invece si trova a gestire professioni di tipo impiegatizio. Capita anche di trovare accenni poleмici:

- Ci sono troppe tutele, spesso la condizione fisica è un pretesto per non fare lavori sgraditi o per non essere spostati da un reparto all'altro se la produzione lo necessita.

Ovviamente gli operai sono maggiormente colpiti dal rischio dell'usura, mentre tra gli impiegati è maggiore il rischio di inadeguatezza agli sviluppi tecnologici:

- Chi è stato in officina non ha l'energia per continuare. Non appena ha l'opportunità di andare in pensione ci va.
- La maggioranza degli operai vuole andare in pensione appena raggiunge i requisiti necessari, più per avere la certezza della pensione – in previsione di possibili cambiamenti legislativi – che per affaticamento.

- Gli anziani di oggi hanno maggiore difficoltà dei giovani ad adattarsi alle nuove tecnologie. Ma in futuro si prevede che l'approccio all'evoluzione tecnologica sarà più fluido, in quanto il grande passaggio epocale (introduzione dei PC) è già stato assorbito.
- Chi adesso ha meno di 45 anni non ha problemi. I 50enni di oggi avevano qualche difficoltà ma con la formazione sono stati superati questi ostacoli. Piuttosto vi è poca consuetudine ad utilizzare le informazioni quantitative, ma in futuro vi sarà un miglioramento.
- Hanno maggiori difficoltà nell'uso del PC ma conoscono meglio dei giovani i macchinari molto complessi che devono essere usati. Spesso gli anziani riescono a migliorare la qualità del processo, grazie alle loro conoscenze. In ogni caso dipende dalle persone e dalla loro curiosità.

Non è però sentito il peso dell'assenteismo, fenomeno che invece è più diffuso tra i giovani. Come anche una certa tendenza a sfruttare i diritti contrattuali per lavorare di meno:

- Ci sono giovani "vecchi dentro".
- Potrebbero avere problemi di salute, ma anche la diversa cultura del lavoro si fa poco ricorso alla malattia tra gli anziani, mentre è più frequente tra i giovani.
- Gli anziani sono fedeli al lavoro, è un fattore culturale e generazionale.

In alcuni casi si legge uno sguardo al futuro, in qualche modo si considera positivamente il prolungamento della vita attiva poiché:

- Il miglioramento generalizzato delle condizioni di salute sposta in avanti il problema.
- L'automatizzazione, che è costantemente in corso, risolverà i problemi legati all'affaticamento, senza necessariamente implicare riduzione di personale.

Una costante che si ritrova anche a proposito di altri temi, ma non in tutte le imprese, è che ogni singolo problema che afferisce alle risorse umane è strettamente correlato alla persona. Una frase tipica a tal proposito (risposta a varie domande):

- Dipende dalle singole persone, non c'è una relazione con l'età.

Ad accomunare gli anziani operai e impiegati è un certo spaesamento nel comprendere il nuovo modo di lavorare, sia dal punto di vista pratico (automazione, informatica, inglese) che da quello teorico (formazione, evoluzione del mercato del lavoro).

- Con l'età cresce la difficoltà ad accettare il cambiamento tecnologico e anche i cambiamenti del mercato del lavoro.
- Poca flessibilità al cambiamento.
- Come conseguenza delle riforme, già a partire degli individui, le persone capiscono che devono cambiare e non tirare "i remi in barca" a partire da 50 anni.
- Cambiano le competenze. Serve più tecnologia e formazione. E' faticoso rimanere al passo con i tempi.
- Gli anziani fanno fatica ad accettare i cambiamenti. Sono in attesa della quiescenza. Credono di aver già dato e fanno fatica a tenersi al passo.
- Difficoltà degli anziani a stare dietro anche agli aggiornamenti normativi.

Anche le imprese che da più anni forniscono formazione (spesso generalizzata e non mirata) ammettono che nel caso del lavoratore anziano vi sono criticità e resistenze spesso difficili da superare. Quasi tutti i direttori del personale sono coscienti che in assenza di formazione il prolungamento della vita lavorativa sarà problematico se non impossibile da attuare:

- L'anziano ormai si sente formato. Non sempre accetta la formazione.
- Spesso i risultati della formazione/riqualificazione sono minori se il lavoratore è anziano.
- Risolverebbe alcuni ostacoli, ma gli anziani non la vedono di buon occhio.
- Se si offre formazione pensano che sia perché non sanno fare il loro lavoro. "Ho 45 anni, se volevo studiare lo facevo quando ero giovane". Per i giovani invece la formazione fa parte della retribuzione (ndr: nel senso che è prevista dai contratti)

Anche in questo caso vi sono direttori del personale che sostengono

- La motivazione non dipende dall'età, così come l'impegno e la qualità del servizio

Le proposte per la formazione includono sia una richiesta di aiuto a livello statale, sotto forma di incentivi economici, sia metodi formativi differenziati per età e non necessariamente legati a problematiche tecnico giuridiche:

- Più incentivi alla formazione. Formazione per tutti!
- Gli stimoli esterni favoriranno i 50enni di domani per i quali saranno minori i costi di formazione

- Formazione mirata per fasce di età. Anche se c'è il rischio di "ghettizzarli".
- Ora l'ultra 50enne non deve temere di dover affrontare grossi cambiamenti, ma tra qualche anno, l'azienda deve mettere tra i valori che si aspetta da tutti, indipendentemente dall'età, caratteristiche di apertura, dinamicità, propensione al cambiamento. Questi valori devono essere conosciuti e fatti propri da tutti, usando la formazione come strumento applicativo. Formare a cambiare ottica lavorativa.
- La formazione dovrebbe essere fatta per competenze. Così facendo buona parte dei problemi saranno risolti. Ai più giovani (fino a 38 anni) faranno corsi manageriali, agli ultra 40enni si farà un programma di valorizzazione dei talenti. Definire con gli ultra 50enni un "forum della consapevolezza del passato storico" da trasferire ai 40enni.

Altri ritengono invece che la formazione sia quasi da adattare agli individui, senza tener conto espressamente dell'età

- Dare più valore alla persona indipendentemente dall'età. E' vero che l'età porta a sclerosi, ma gli anziani di oggi sono stati più curiosi in passato dei giovani di oggi rimbacilliti dalla TV. L'azienda non deve avere fretta nel vedere i risultati della formazione soprattutto tra gli anziani: la formazione è fatta per posizione e non in base all'età.

3.3. Fattori di costo

Prima ancora di approntare uno schema di massima per le interviste abbiamo organizzato un focus group con direttori del personale di grandi imprese piemontesi. La loro esperienza ci doveva consigliare. La lucida analisi degli esperti proponeva un quadro piuttosto desolante delle politiche del personale rivolte agli anziani. In sintesi: visto che l'ottica delle imprese è sul brevissimo periodo la parola d'ordine è "contenere i costi". Partendo dal costo del lavoro. Chi può produrre dove il costo è minore, in caso di riduzione del personale "si deve tagliare dove fa meno male". Gli anziani, prossimi alla pensione (o tragicamente ancora lontani) aumentano il costo medio del lavoro a livello d'impresa e sono le vittime predestinate.

Dalle nostre interviste, forse anche a causa di un certo imbarazzo a "dirla tutta", emergono impostazioni anche diametralmente opposte alla questione del costo.

- Si parla sempre di costo del lavoro, ma le aziende devono comunque premiare i migliori. Il costo è un falso problema, quello che conta è la produttività. L'automatismo in più che pago per l'anzianità incide in misura bassa ed è controbilanciato dall'aumento produttività.

- Costano di più ma sono un "bene di valore" per l'azienda. I lavoratori anziani malati sono un costo ancora maggiore, ma fa parte del rischio d'impresa.

Ma nel complesso non si può certo sostenere che il costo sia un problema che non assilli gli imprenditori e (forse ancor di più) i direttori del personale.

- Il problema non è scegliere tra giovani e anziani, ma tra qui o altrove (Cina, India, Turchia).
- Il costo è un problema solo perché c'è mancanza di flessibilità.
- Gli anziani costano molto di più, ma non si possono tenere solo i giovani perché ci sarebbe perdita di conoscenze.
- Non è il primo problema ma è sicuramente un fattore importante. Inoltre i giovani danno maggiori garanzie di essere funzionali all'impresa.
- I vecchi costano di più rispetto ai nuovi entrati e aumentano il costo medio del lavoro.

In un caso la risposta è quella attesa, senza mezzi termini

- Unico obiettivo, sfoltire dove è meno traumatico. In produzione, dove è meno importante l'esperienza, si assumono giovani meno onerosi

Il *Superbonus* rientra nella riforma Maroni al sistema previdenziale italiano ed è valido fino al dicembre 2007. Con il programma del *superbonus*, chiunque abbia diritto ad andare in pensione ma scelga di continuare a lavorare può ottenere un bonus salariale tax-free del 32,7% dello stipendio lordo (la cifra aumenta fino al 33,7% per coloro che percepiscono più di 37,883 euro l'anno). Il bonus trasferisce i pagamenti pensionistici fatti dal datore di lavoro direttamente al dipendente.

Per aver diritto a questo programma durante gli anni 2004-2005, un dipendente deve avere 35 anni di contributi al Fondo Previdenziale Sociale italiano e avere almeno 57 anni d'età, o, per chi meno di 57 anni d'età, almeno 38 anni di contributi. L'opzione è disponibile ai dipendenti del settore privato. Tutti i dipendenti pubblici (universitari compresi) ne sono esclusi.

Si tratta di una misura che in teoria avrebbe dovuto favorire il prolungamento della vita attiva dei lavoratori, ma che è mal digerito dalle imprese sia perché non prevede vantaggi economici sia perché la richiesta di adesione al programma non può essere rifiutata. In questo senso è subito passivamente dalle imprese.

In ogni caso è richiesto solo da chi svolge mansioni elevate di tipo impiegatizio, con salari già

più alti della media⁷: l'operaio della catena di montaggio (ma anche lo specializzato di officina...) non vede l'ora di andare in pensione e inoltre teme di essere "incastrati" da ulteriori modifiche normative

- Ci vorrebbe in parallelo uno sgravio contributivo per le imprese, anche parziale.
- Non dà flessibilità all'azienda.
- Restituire all'azienda parte del contributo che va al lavoratore.
- Andrebbe tolto. Raggiunto il limite per la pensione, è l'azienda che dovrebbe scegliere se tenere il lavoratore o no, non il lavoratore.
- Utile nei casi dei lavoratori super specializzati, invogliati a collaborare ancora con l'azienda

3.4. Struttura contrattuale / legislativa

Quali sono gli aspetti legati alla contrattualistica, alle relazioni sindacali, alla legislazione vigente, che Lei valuta come maggiormente ostativi ad un effettivo prolungamento dell'impiego dei lavoratori anziani in azienda?

Quali possibili soluzioni ai vincoli legati ai contratti, alle relazioni con il sindacato, o alla legislazione si potrebbero proporre?

La flessibilità è ancora un tema molto gettonato, in particolare quella in uscita. Piuttosto banalmente: i direttori del personale sono schiacciati tra le pressioni del management che vorrebbe "ottimizzare" la struttura organizzativa e le resistenze dei lavoratori che non accettano le dimissioni volontarie proposte. La legge 30 non facilita i licenziamenti, ma gli intervistati non si sbottonano, apparentemente sono molto attenti al lavoratore-persona

- Alcuni sarebbero rimasti ma troppe difficoltà burocratiche.
- Se i diritti delle persone sono garantiti allora, in accordo con il sindacato, si accetterebbero contratti con riduzione di orario.
- Se l'anziano ha la percezione di essere parcheggiato (con contratti di uscita *ndr*) allora diventa improduttivo.
- Ci vorrebbe una assicurazione per la famiglia del lavoratore prossimo alla pensione. Una misura di sostegno sociale per le persone che dovranno lavorare oltre la pensione o che non possono raggiungerla restando occupati.

⁷ Secondo i dati Inps (gennaio 2005) il 18% delle richieste provengono da dirigenti con salario annuo superiore ai 100mila euro.

- Chi è valido non ha bisogno di diventare portatore di flessibilità per essere trattenuto in azienda. In alternativa sarebbero ben accetti contratti di "uscita soft", a riduzione progressiva di orario.

Fuori dal coro un dirigente risponde

- Il diritto del lavoro è un marasma. Serve la certezza del diritto, non la flessibilità.

La consulenza post-pensionamento è vista in genere positivamente, soprattutto per chi ricopre mansioni specializzate ad elevato "fattore umano", anche se non mancano alcune difficoltà nell'attuazione del nuovo rapporto contrattuale

- Funziona molto bene la consulenza: il lavoratore si gestisce tempo e lavoro. Va bene per personale amministrativo, commerciale, tecnica. Non per gli operai anche se sono specializzati (in questi casi serve la continuità del rapporto e il tipo di contratto non la consente).
- Non riescono a trattenerli come consulenti perché i lavoratori hanno paura di perderci dal punto di vista economico. Quindi vedo positivamente la possibilità di utilizzare delle agevolazioni nel caso dovessero trattenere degli specializzati.

Il part-time come possibile contratto per prolungare la vita lavorativa e' visto senza troppe difficoltà da quelle aziende che per struttura della propria forza lavoro o per tipologia di produzione sono abituate ad usarlo

- Bisognerà puntare a nuove tipologie di lavoro: part-time, telelavoro, job sharing soprattutto per le donne. In questo modo si riducono i costi di struttura e di gestione.
- Part-time. Ora PT molto diffuso per le mamme (lo danno a tutte quelli che lo richiedono se hanno bimbi con meno di 8 anni, oltre secondo i limiti di legge). In futuro PT per anziani che saranno prevalentemente donne. Così saranno contenti i lavoratori e l'azienda.
- Part-time per gli anziani per mantenere l'esperienza e affiancare giovani. Stipendio senza contribuzione una volta raggiunto il limite contributivo. Sgravi contributivi per le età anziane.
- Prima tagliano e licenziano e poi richiamano i licenziati come consulenti. In futuro forse sarebbe opportuno prevedere part-time specifici per gli anziani.

In alcuni casi si attribuisce al lavoratore la difficoltà di attuazione di un orario ridotto

- Il 50enne il part-time non lo vuole, a meno che l'azienda non lo imponga per motivi gravi a tutto un gruppo di lavoratori.

Il part-time e' visto meno favorevolmente da chi non ha consuetudine a questo tipo di contratto, con giustificazioni a volte pretestuose

- Servirebbe un fondo per le pensioni private; molti non possono lavorare part-time perché questo influirebbe sulla pensione futura...
- Con la lavorazione a turni, il part-time creerebbe problemi organizzativi.
- Difficoltà a fare part-time tra gli anziani, soprattutto se in funzioni di responsabilità.
- Per l'azienda il part-time non è una soluzione. Se il lavoratore dà valore aggiunto il costo non è un problema.
- Sgravi fiscali. Le agenzie interinali stanno riuscendo a far rientrare nel mercato del lavoro gli anziani espulsi. Riduzioni di orario o part-time riducono i costi ma creano altri problemi sull'organizzazione.

3.5. Mentoring

Il mentoring, il processo di trasferimento delle conoscenze prodotto dall'affiancamento dei giovani neoassunti (o comunque bisognosi di istruzione sul campo) ai lavoratori più anziani, riveste un ruolo importante nell'organizzazione del lavoro. O meglio, dovrebbe esserlo

- Funziona solo in linea teorica. Gli anziani non vogliono trasmettere conoscenze a chi sanno prenderà loro il posto.
- Si ha un trasferimento di know-how sbagliati: l'eredità dei contenuti si tramuta in passaggio di un patrimonio superato.

Il trasferimento di conoscenze non sempre è necessario, dipende dal tipo di lavoro che viene svolto. In alcuni casi una solida formazione teorica di partenza associata a corsi aziendali è sufficiente a rendere operativo il neoassunto.

Nei casi in cui l'esperienza è un fattore individuale, determinato dall'affinamento delle tecniche sul campo, il lavoratore anziano diventa in quanto tale un innovatore, parte integrante (e inconsapevole?) dell'area ricerca e sviluppo dell'impresa. Si tratta dunque di intervenire su due livelli:

1) aziendale: le imprese dovrebbero avere la coscienza del valore aggiunto dell'anziano, in modo da predisporre in tempo utile le procedure volte a mantenere all'interno dell'azienda il suo sapere. Anticipare il rischio di dispersione dell'esperienza

2) soggettivo: stimolare il ruolo dell'esperienza, valorizzare le capacità dei lavoratori anziani, in modo da creare uno spirito collaborativo e non competitivo nei confronti dei più giovani.

A volte entrambe le condizioni sono rispettate

- Il mentoring avviene già normalmente. Il giovane neo assunto viene assegnato da subito all'anziano d'azienda.
- Trasferire anche lo spirito aziendale. Il rapporto ora è tra lavoratore e il suo capo. Il capo deve trasferire lo spirito aziendale.
- Gli anziani hanno memoria storica e quindi sono necessariamente dei mentored.
- La percentuale di automazione è bassissima, l'esperienza è fondamentale per capire le problematiche e definire i dettagli, la finalizzazione della commessa.
- In passato l'anziano non voleva passare le consegne, si sentiva spogliato. In precedente esperienza nel settore metalmeccanico, di concerto con il sindacato hanno istituito un premio sulla capacità di trasmettere competenze ai più giovani.

Altre volte le imprese sono lente nel comprendere il problema e devono agire ex-post, spesso tentando di continuare il rapporto con il lavoratore prossimo alla pensione. Il problema, ovviamente, è semplicemente spostato in avanti.

- Non si affronta il problema del ricambio. Capita che l'anziano esperto vada in pensione, ma nessuno ha pensato a sostituirlo.
- C'è problema di perdita conoscenze perché si ragiona in un'ottica di costi.
- Non trattengono chi va in pensione. Li sostituiscono con giovani ingegneri. Tranne casi di alta specializzazione dove non c'è nessun giovane che sappia fare il lavoro. In questi casi trattengono chi va in pensione.
- Si sono perse molte professionalità, soprattutto manuali (e.g. battilastra, levabolli).
- Va bene l'affiancamento (e viene fatto), ma i casi di "deposito di competenze" sono limitati. In questo caso si tenta di trattenere il lavoratore anziano.

- In generale non trattengono chi vuole andare in pensione, a meno che abbia un grosso bagaglio di esperienza.
- Pensando solo a ridurre i costi ci si accorge in ritardo che è mancato il passaggio di consegne e quindi gli anziani vengono richiamati per affiancare i giovani.

3.6. Giovani/anziani, convivenza, sostituzione e costi

Molti direttori del personale non sono sensibilizzati rispetto al problema dell'invecchiamento, d'altra parte le agevolazioni previste dal diritto del lavoro tendono a favorire le assunzioni di lavoratori giovani. Il problema della convivenza tra giovani e anziani riflette il diverso sistema contrattualistico del mercato del lavoro e dipende dalle politiche aziendali in tema di assunzione e sostituzione generazionale.

Situazioni di conflitto...

- Il rapporto giovani/anziani è conflittuale quando l'anziano percepisce che il giovane gli prenderà il posto.
- L'impresa giudica positivamente i passaggi generazionali.
- Le assunzioni di giovani solo tra gli impiegati e non tra gli operai. Tra gli operai c'è molta chiusura verso i giovani.

...e situazioni pacifiche

- E' l'elevato turnover che garantisce la convivenza.
- Giovani e anziani operano in funzioni e situazioni diverse. Non ci sono conflitti. I giovani lavorano principalmente nelle filiali della banca, gli anziani in sede.

D'altra parte le stesse imprese hanno preferenze differenti tra loro rispetto all'impiego di giovani e anziani.

Così qualcuno dichiara

- L'anziano è più stabile, motivato ed esperto (giovane ci mette 1 anno per acquisire competenza specifica).
- I giovani hanno più difficoltà ad accettare trasferte e lavoro straordinario (pronto intervento notturno, lavoro il sabato).
- Gli anziani hanno più spirito aziendale dei giovani.

- I giovani sono più superficiali. Sono poco determinati a "sbattersi" per trovare lavoro.
- Ci sarà un problema generazionale. Gli anziani sono più disponibili e affidabili dei giovani.
- Nelle banche private si preferisce personale anziano perché i clienti di queste banche sono i super-ricchi che in genere sono anziani.

Mentre altri sostengono la necessità di "svecchiare" la forza lavoro,

- I giovani sono più dinamici e aperti al cambiamento.
- La capacità dei giovani di lavorare in team o per processi è una qualità fondamentale che gli anziani non hanno mai avuto.
- La sostituzione non crea problema. L'affiancamento dura qualche mese, ma poi i giovani sono preferiti perché più aperti, con maggiori conoscenze di informatica.

Brutalmente

- Il vecchio amministrativo generico sarebbe da sostituire, per incapacità di adattamento e sclerosi nelle modalità di esecuzione del lavoro, ma il blocco delle assunzioni non facilita le cose.
- Bisogna far entrare i giovani e mandare gli anziani in pensione. Cambio generazionale a livello della direzione e della manodopera. Però nei settori ad alta specializzazione ed esperienza meglio tenere gli anziani.

In un caso si sostiene che i cambiamenti della società danneggiano la capacità di "comprendere" il lavoro da parte dei giovani

- Ci vuole un passaggio dalla cultura "della valle" (basta avere un posto di lavoro) alla cultura della qualità del lavoro.
- I giovani non hanno la cultura dell'affermazione. Vivono nel benessere e hanno perso la autostima e l'aspettativa dell'eccellenza. Ne segue un generale appiattimento e spostano l'affrontare dei problemi a 40 anni. In realtà è tutto spostato in avanti.

Vi sono naturalmente posizioni intermedie, che tentano di combinare le differenze della forza lavoro al fine di valorizzare le diverse peculiarità

- Cercano di combinare l'energia, la vitalità e le conoscenze dei giovani con le conoscenze e l'esperienze dei vecchi.

- Gli anziani sono più attaccati al lavoro e dotati di maggiore know how, i giovani sono più pronti ad aggiornarsi.
- Ad alti livelli conservare gli anziani per garantire continuità gestionale. Per il resto si fa politica di rinnovamento.

Il processo di sostituzione di anziani con giovani è influenzato anche dal costo relativo del lavoro.

- Con i prepensionamenti fatti uscire anziani per il loro costo troppo elevato, ma è aumentata l'età in ingresso.
- Attualmente gli incentivi per le imprese sono tutti mirati alla sostituzione giovani-anziani.
- A parte pochi casi in cui conta molto l'esperienza, il giovane è preferito perché costa meno ed è più produttivo.
- Il management riserva un'attenzione eccessiva al costo, insufficiente alla qualità del lavoro. Bisogna "sfoltire", quindi si sceglie tra chi è vicino alla pensione, o tra chi ha contratti a termine. L'orizzonte programmatico è biennale.

In alcuni casi si afferma che a parità di costo sarebbero preferiti i lavoratori anziani, per esperienza e cultura del lavoro più funzionali alle esigenze dell'impresa. Il problema sta proprio nel differenziale dei costi che privilegia giovani assunti con agevolazioni e flessibilità.

Relativamente al problema della gestione futura di una manodopera invecchiata (demograficamente, non volontariamente...) si evidenziano problemi di convivenza

- Problemi quando la piramide della gerarchia sarà rovesciata rispetto alla piramide dell'età.
- Difficoltà ad accettare un capo più giovane.

Un problema legato alla struttura organizzativa delle aziende

- L'organizzazione deve essere attrattiva. Il potere deve essere funzionale e non dittatoriale. In questo modo si attraggono talenti e questo permetterà di sviluppare anche nuovi prodotti. L'organizzazione tecnocratica creerà problemi nella gestione degli anziani.

Teoricamente, dalle risposte degli intervistati, si nota un atteggiamento positivo rispetto al prolungamento del rapporto di lavoro anche oltre l'età pensionabile attuale. Con alcuni distinguo.

Al legislatore sono richiesti sforzi nell'ottica del costo e della flessibilità specifici per trattenere i giovani anziani al lavoro

- Sgravi contributivi.
- Strumenti per gestire la forza lavoro anziana con maggior flessibilità.
- Vorrebbe flessibilità di fatto. Anche contratto a tempo indeterminato ma soprattutto disponibilità a straordinari, trasferte, ad adattarsi alle esigenze della produzione e del mercato.
- L'azienda è interessata ad assumere anziani se può poi essere libera nel scegliere se tenerlo o no. In questo modo si può sfruttare il know how dell'anziano.
- L'anziano è una risorsa da tenere, magari in modo flessibile cioè con contratto part-time o con riduzione di orario.

Ai lavoratori si richiede invece la capacità di abituarsi ai mutamenti sociali e di percezione del lavoro, più facile nel caso di "relazione d'affetto" con l'impresa

- Forte radicamento al territorio. Forte legame con il proprietario.
- Tutti hanno partecipato alla festa per i 50 anni dell'azienda (non se lo aspettavano!). Ampia disponibilità del management a incontrare e discutere con i dipendenti. Il personale si identifica con l'azienda. I più anziani trasmettono questo valore ai più giovani.
- Bisognerà abituarsi anche mentalmente a nuove forme di lavoro. Le donne accetteranno meglio i cambiamenti. Dipende anche dal fatto che gli amministratori sono anziani. Molto peso dato al fattore esperienza che non deve essere disperso.
- Il prolungamento è ben accetto, l'azienda non ha mai spinto nessuno all'uscita. Sono gli operai quando hanno potuto andare in pensione se ne sono andati. Loro li avrebbero tenuti.
- Soprattutto per persone che sono state anni all'interno dell'azienda. Vede problematico l'inserimento di anziani, ma non il prolungamento di personale interno.
- Non ci sarà problema se le persone mantengono abitudine al cambiamento. Bisogna che gli anziani di domani ricevano come valore dagli anziani di oggi, la consapevolezza del successo del passato.

Il prolungamento però preoccupa alcuni, soprattutto nel caso in cui si dovesse trattare di una scelta obbligata

- Rileva mancanza di interessi, di stimoli dei giovani-anziani di oggi. E bassa formazione dei giovani.
- Vorrebbero tenere due politiche diverse per livelli alti (tenerli per dare continuità alla linea aziendale) e per livelli medio-bassi (c'è bisogno di avere livello di motivazione, cambiamento, dinamicità che non è sempre garantita da personale anziano che tende a sclerotizzarsi).
- Una politica generalizzata per tenere i lavoratori anziani è dannosa! Serve discrezionalità. Il problema è avvertito non solo nelle mansioni amministrative ma anche rispetto ai ruoli superiori. Agli anziani mancano gli stimoli, però almeno vi è la data certa del pensionamento

4. BEST PRACTICES A LIVELLO EUROPEO

4.1. Premessa

Identificare le “buone prassi” nell’age management nel settore pubblico e privato, farle conoscere e renderle applicabili altrove è un aspetto chiave delle strategie europee in tema di age management.

Come definire e individuare una best (o *good, exemplary, succesful...*) practice è una questione aperta, a volte controversa, a livello internazionale. Non è facile evitare le contraddizioni e rispettare tutte le condizioni necessarie perché una data azione politica o un caso imprenditoriale possano fregiarsi del titolo di best practice.

A livello europeo, da quando il summit di Lisbona ha posto le condizioni per un coordinamento delle politiche nazionali, si è posta l’enfasi sull’importanza di imparare dalle esperienze altrui, soprattutto in materia di formazione e gestione del knowledge.

Le ricerche di vari network europei mostrano come le prassi afferiscano soprattutto a una questione locale, strettamente legate al territorio e alla realtà economica nelle quali vengono a crearsi. L’essenza della buona prassi spesso non è fatta tanto di strumenti, metodi o concetti chiaramente identificabili, quanto piuttosto di una cultura locale del lavoro che spontaneamente usa quell’apparato teorico per innovare. Trasferire in altri contesti delle esperienze così naturalmente locali è spesso impossibile proprio perché mutano le condizioni di partenza.

Detto in altri termini oltre al Sapere esplicito - definito da documenti, manuali per l’uso, codici - facilmente trasferibile, esiste anche un Sapere implicito (Tacit knowledge), strettamente correlato alle intuizioni, agli schemi mentali e al contesto degli individui che “inventano” ed applicano una buona prassi. Essendo persino difficile da tradurre in parole risulta altrettanto difficile da condividere, quindi da trasferire.

Nonostante questa premessa, che funge da avvertenza quando accomuna la ricerca di Best Practices a quella del Sacro Graal, intendiamo proporre una (delle tante) guida teorica per definire BP e una serie di evidenze ricavate da varie ricerche comunitarie.

4.2. Una guida teorica per l'individuazione delle buone prassi⁸

- Al momento dell'assunzione

Garantire un accesso uguale o speciale ai lavoratori anziani, non discriminare sulla base dell'età.

[assunzioni in modo specifico di lavoratori anziani, eliminazione del requisito dell'età dagli annunci, creazione di società di consulenza da parte dei manager anziani, uffici di collocamento specializzati in lavoratori anziani]

- Formazione, sviluppo e promozione

Non discriminare i lavoratori anziani nella formazione e nelle possibilità di carriera, offrire possibilità appropriate di formazione che anche compensino le discriminazioni del passato.

[corsi specifici di IT, di "workplace technology" agli anziani, sviluppo di politiche del personale sensibili all'invecchiamento, corsi di formazione per disoccupati anziani]

- Flessibilizzazione

Incrementare la flessibilità nell'orario di lavoro, o nel momento del pensionamento

[riduzione delle ore di lavoro al crescere dell'età senza riduzione di stipendio, sostituzione del pensionamento anticipato con formazione ai giovani assunti, eventualmente con riduzione di orario, e/o di stipendio]

- Ergonomia

Intraprendere misure nel disegno del lavoro e del posto di lavoro per compensare l'eventuale declino fisico in modo da mantenere la produttività del lavoratore.

[sostituzione dell'attrezzatura di lavoro, eliminazione dei compiti pesanti, pause con esercizi ginnici e programmi di fitness, controlli medici periodici, affiancamenti giovani-anziani con i giovani che fanno i lavori pesanti e gli anziani che insegnano ai giovani]

- Cambiamenti negli atteggiamenti all'interno dell'organizzazione

Modificare l'atteggiamento negativo nei confronti dell'assunzione di personale anziano da parte dei direttori del personale.

[modificare l'attitudine nel confronto della mobilità interna, campagne di sensibilizzazione verso i vantaggi degli occupati anziani, e del rapporto età - lavoro]

⁸ Alan Walker, "Managing an Ageing Workforce, A Guide to Good Practice".

4.3. Condizioni (teoriche) per implementare le buone prassi

- Supporto del management
- Gestione del personale che valorizzi le risorse umane
- Specifica richiesta da parte del personale anziano
- Introduzione flessibile, preparata con cura

Passi da seguire:

- Preparazione accurata
- Comunicazione diffusa
- Coinvolgimento dei sindacati
- Coinvolgimento degli stessi lavoratori anziani
- Crescita della consapevolezza tra i managers
- Implementazioni per fasi (fase pilota, test,...)
- Verifiche periodiche
- Comunicazione costante
- Attenzione agli altri aspetti dell'ambiente di lavoro
- Monitoraggio di lungo termine

In generale c'è bisogno di una strategia integrata di gestione degli anziani:

- Intervenire con largo anticipo nella gestione della forza lavoro anziana
- Focus sull'intera vita lavorativa
- Approccio olistico

Raccomandazioni

Tutti gli attori coinvolti nel mercato del lavoro devono creare le condizioni per una buona gestione degli occupati anziani

Datori di lavoro: sviluppare la consapevolezza del fattore età e verificare che non ci siano ostacoli nell'assunzione e nella formazione

Sindacati: rappresentanti sindacali dovrebbero partecipare alla formazione della consapevolezza del fattore età, e inserire nei contratti collettivi misure di formazione che contrastino gli svantaggi dovuti all'invecchiamento.

Diffondere esempi di good practice e approcci e attitudini positive alla gestione degli anziani

Governo: ruolo cruciale, dovrebbe finanziare direttamente o indirettamente le iniziative.
Campi di azione: Istruzione politiche del lavoro, politiche nei confronti del pensionamento, inclusione dei lavoratori anziani.

Unione Europea: eliminare barriere di età nell'assunzione del proprio personale, fare degli anziani un gruppo prioritario nell'FSE, ...

4.4. Qualche esempio di best practices a livello europeo

Molti network europei che si occupano di age management, identificano e tentano di diffondere buone prassi o comunque casi di miglioramento delle condizioni di lavoro.

Le esperienze accumulate in anni di ricerca si traducono spesso in banche dati - consultabili online - e in organizzazione di workshop e convegni sul tema.

A titolo di esempio citiamo alcuni di questi network

- The Mutual Learning Programme, Peer Review, Cross-cutting activities of the URBAN-URBACT-programme
(http://www.urbact.org/en/home/crosscutting_activities/)
- The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions,
(<http://www.eurofound.eu.int>)
- The European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA),
(<http://agency.osha.eu.int/OSHA>)
- European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP),
<http://www.enwhp.org/home/index.php>

In questa sede proponiamo le buone prassi riscontrate dal gruppo di lavoro AEIGP⁹ coordinato dall'Università di Warwick, al quale ha partecipato - per la parte relativa alla situazione italiana - il LABORatorio Revelli.

⁹ "Ageing and Employment: Identification of Good Practice to increase job opportunities and maintain older workers in employment", University of Warwick and Economix, Munich, Report for UE DG V, 2006.

4.4.1. *The National Age Programme and follow up, Finlandia*

Il Finnish National Age Programme (FINPAW) è un insieme di politiche del Governo Nazionale, in vigore dal 1998 to 2002.

Si tratta di una serie di interventi per scuotere ('wake up call') l'opinione pubblica sul tema dell'età, e comprende cambiamenti legislativi, campagne di informazione per le imprese e la popolazione, investimenti in ricerca e formazione, diffusione di progetti focalizzati sull'age management, misure per migliorare le condizioni di lavoro.

Sono emersi quattro risultati in particolare

- una maggiore consapevolezza sul tema, grazie alla campagna di informazione
- un nuovo livello di cooperazione tra diversi Ministeri (Finanze, Affari Sociali e salute, Lavoro, Istruzione, etc.) e partner locali.
- progressi nelle condizioni di lavoro sotto l'aspetto sanitario
- la sostenibilità delle misure applicate.

Dopo FINPAW la Finlandia ha sperimentato altri due programmi in tema di age management: VETO (*Attractiveness of Working Life*), in vigore dal 2003 al 2007, concentrato sulla qualità della vita lavorativa e della sicurezza sul posto di lavoro, con l'obiettivo di allungare di due/tre anni la durata della vita lavorativa.

NOSTE, che è finalizzato a migliorare il livello di istruzione degli individui tra i 30 e i 59 anni di età.

4.4.2. *"Carrot". Networking with small and medium-sized companies, Finlandia*

Il progetto 'Carrot', fa parte del FINPAW e si rivolge all'age management delle piccole e medie imprese.

Attivo dal 2000 al 2003 con la partecipazione di 20 pmi di industria, servizi e settore culturale, le quali beneficiano di un servizio di consulenza del the Finnish Institute for Occupational Health (FIOH).

Le imprese coinvolte nel progetto sono oggetto di analisi con riferimento alle condizioni lavorative e alla sicurezza sul posto di lavoro. I risultati delle analisi determinano dei piani di intervento, progettati insieme alle imprese stesse e monitorati dagli esperti nei vari stadi di applicazione.

Le imprese raccontano la loro esperienza in workshop e attività di networking, in modo da diffondere le good practices applicate presso le altre realtà imprenditoriali.

Una giuria qualificata seleziona cinque casi meritevoli, dando risalto ai progetti e facendo pubblicità alle imprese.

4.4.3. *The National Programme of Preparation for Ageing, Repubblica Ceca*

Il programma nazionale di Preparazione all'Invecchiamento, attivo nel periodo 2003-2007 e definito dal Governo Ceco nel Maggio 2002 si concentra sulle pari opportunità nel mercato del lavoro e sulla definizione di un ampio supporto per l'impiego degli individui più anziani.

Le misure (concrete) previste per il raggiungimento degli obiettivi si rifanno alle seguenti aree di intervento:

- prevenire la discriminazione per età nel lavoro e nei salari
- garantire ai lavoratori anziani opportunità di riqualificazione
- promuovere l'adattabilità e l'innovazione sul posto di lavoro, in modo di ottenere maggiore efficienza e competitività per le imprese
- stimolare la cooperazione tra pubblica amministrazione e partner sociali in modo da evitare la riduzione di manodopera a svantaggio dei meno giovani
- sviluppare e implementare un sistema di formazione continua per tutti i lavoratori

4.4.4. *German policies for ageing workers. Germania*

Il governo tedesco ha siglato una serie di accordi con i partner sociali per coordinare azioni di intervento riguardanti riqualificazione, occupabilità, orari di lavoro. Gli accordi sono supportati dall'iniziativa pubblica *Neue Qualität der Arbeit (INQA)*¹⁰ - promossa a partire dal 2002 dall'Agenzia federale per la sicurezza e la salute sul posto di lavoro (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin) di concerto con le parti sociali, istituti di previdenza sociale, governi locali e federale e locali e imprese del settore privato.

L'obiettivo è quello di coniugare l'efficienza complessiva delle imprese con il miglioramento delle condizioni di lavoro.

Le associazioni dei lavoratori hanno avviato in parallelo altre iniziative. BDA ha pubblicato delle Linee Guida per le imprese, funzionali a spiegare la ratio dell'impiego di lavoratori anziani e a definire delle misure concrete per renderlo attuabile. I "manuali" contengono anche previsioni sull'andamento demografico e sulla forza lavoro, come risulta dalle ricerche sull'invecchiamento. In particolare spiegano sia come modificare le mansioni per i lavoratori più anziani, sia come aggiornare la gestione delle risorse umane in tema di formazione

¹⁰ "Per una nuova qualità del lavoro"

continua, orari di lavoro e creazione di team che prevedano la coabitazione di giovani e anziani.

4.4.5. *Awareness raising and campaigning: the Third Age Employment Network (TAEN). Regno Unito*

Dalla sua creazione, nel 1998, il Third Age Employment Network (TAEN) costituisce la campagna leader per il miglioramento delle prospettive occupazionali degli anziani. TAEN è un'associazione indipendente di cui fanno parte oltre 250 organizzazioni.

Interviene nel dibattito in tema di politiche pubbliche e partecipa alla costruzione di nuove modalità di intervento nel campo dell'invecchiamento, di concerto con un ampio spettro di dipartimenti del governo.

Fornisce informazioni ai suoi membri attraverso le pubblicazioni online (www.taen.org) e non secondariamente attraverso un callcenter per individui anziani in cerca di lavoro o imprese disponibili ad assumere lavoratori anziani. Nonostante ciò la vocazione di TAEN non è quella di essere un'agenzia di collocamento, quanto quella di indirizzare gli utenti verso le organizzazioni locali più rilevanti.

TAEN si propone dunque come interfaccia tra l'offerta e la domanda di lavoro e gli intermediari, con la funzione di migliorare il match tra imprese e lavoratori anziani.

4.4.6. *Experience works: a regional programme for unemployed over-45s. Regno Unito*

Experience Works è un programma lanciato nel 2000 dall'East Midlands Development Agency (EMDA), una delle nove agenzie regionali di sviluppo (RDAs), come parte del più ampio *Framework for Employment and Skills Action Plan*.

Experience Works è un programma che agisce a livello locale con l'obiettivo di aiutare i disoccupati over45 a rientrare nel mercato del lavoro e di aiutare chi è già occupato a migliorare le prospettive di carriera.

Il sostegno per i disoccupati consiste in

- assistenza alla stesura del curriculum
- preparazione al colloquio
- costruzione del senso di fiducia (in sé stessi)
- formazione pari ad almeno tre mesi (soprattutto in campo informatico)
- ricerca di un lavoro

I servizi sono gratuiti e disponibili in sette centri all'interno della regione.

Un ruolo chiave del programma è il lavoro di sensibilizzazione delle imprese locali, per

aumentare la consapevolezza di come le attività possano migliorare assumendo lavoratori più anziani e per fornire informazioni sui cambiamenti demografici del Regno Unito e sulle modificazioni legislative legate all'età che ne conseguono.

Il sostegno a chi è già occupato consente a *Experience Works* di agire occasionalmente come un intermediario e di offrire supporto e formazione prima che gli individui perdano il lavoro. Attualmente i centri sono finanziati, oltre che dall'EDMA di competenza, anche da un ampio numero di sponsor.

Dal 2000 sono state aiutate più di 4000 persone. Circa il 38% di coloro che hanno ricevuto un sostegno è tornato con successo al lavoro.

Il successo di *Experience Works* dipende dalla definizione chiara delle strategie (ad esempio fornire un sostegno immediato senza un precedente periodo di riqualificazione) e dal modo in cui si fornisce il servizio (le misure applicate sono personalizzate, focalizzate sull'individuo, il team dei centri punta sull'approccio empatico con i lavoratori e sull'aumento di consapevolezza presso le imprese). La capacità di attirare finanziamenti esterni, da privati, è un indice di come si stia lavorando per prolungare l'esistenza del programma, introducendo nello stesso tempo la possibilità di affrontare altre sfide nel campo del lavoro.

4.5. La situazione italiana

Non è facile trovare delle best practices a livello istituzionale, in Italia. Per la verità non è facile trovare delle practices tout court.

Solo recentemente l'attenzione delle parti sociali si è rivolta ai lavoratori anziani, ma non vi sono ancora orientamenti chiari e supportati da stanziamento di risorse.

Si dice che la manodopera anziana debba essere valorizzata – anche in considerazione del fatto che gli anziani che vanno in pensione presto hanno un costo enorme per il bilancio sociale dello stato. Nonostante ciò i sindacati sembrano più impegnati a favorire l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, mentre le imprese, sia per motivi di convenienza economica sia per necessità concrete di ringiovanimento degli organici, tendono a 'rottamare' i più anziani.

Le età pensionabili vengono continuamente innalzate ma manca una strategia di formazione su misura per i meno giovani, né viene favorita la mobilità dei lavoratori.

Detto ciò va ricordato l'esperimento del Superbonus, con l'introduzione del quale il Governo intendeva convincere i lavoratori prossimi alla pensione a rimanere ancora due o tre anni nelle imprese, utilizzando degli incentivi di natura economica. In sostanza i lavoratori avrebbero ricevuto per il periodo supplementare un salario comprensivo dei contributi pensionistici.

Anche se è stato l'unico intervento concreto che ha posto il problema dell'invecchiamento, viene il sospetto che sia stato solo un tentativo di tamponare urgentemente il dissesto finanziario dell'Inps, posticipando l'erogazione delle pensioni. Difatti non viene posta in nessun modo la questione del miglioramento della gestione delle risorse umane, non si interviene dal lato della formazione e delle condizioni di lavoro e soprattutto non si coinvolgono le imprese, non si tenta di aumentarne la consapevolezza del problema.

Dai dati Inps relativi al gennaio 2005, emerge come il Superbonus sia utilizzato soprattutto da lavoratori con qualifica dirigenziale e impiegatizia e che probabilmente avrebbero comunque continuato a lavorare oltre la scadenza naturale anche in assenza di agevolazioni. Il programma viene percepito come un premio per i lavoratori ed è subito passivamente dalle imprese che non possono rifiutare la richiesta del dipendente.

Un altro esperimento (fallito) è stato il Contratto di Inserimento, una delle fattispecie della Dgls 276/03, che prevede anche l'assunzione di lavoratori over 45 disoccupati da più di 24 mesi. Nonostante non si tratti di una misura strettamente legata al prolungamento attivo, secondo il legislatore avrebbe comunque dovuto favorire il rientro nel mercato del lavoro di lavoratori non più giovani espulsi precocemente. Nei fatti si tratta di un contratto usato molto raramente, anche perché in concorrenza con le assunzioni dalle liste di mobilità, che oltre a non prevedere limiti di età, garantisce maggiori agevolazioni contributive per le imprese.

Anche a livello delle realtà imprenditoriali che hanno partecipato alla nostra indagine, non si sono riscontrate best practice. In ogni caso segnaliamo alcune situazioni che per certi versi possono definirsi "meritevoli di attenzione".

Impresa alimentare - Nord Ovest

- Progressive riduzioni di orario per gli anziani ancora in attività
- Partecipazione attiva alle iniziative aziendali per lavoratori in pensione (visite scolastiche, comunicazione, sponsorship)
- Benefits per ex dipendenti

Impresa chimico farmaceutica - Nord Est

- Assieme al trasferimento di conoscenze (tutorship) l'importanza degli anziani nella trasmissione delle 'storia' dell'azienda diventa un'importante strumento di formazione nei confronti dei giovani.
- La formazione continua, anche attraverso la partecipazione a convegni e a corsi fuorisede, è uno strumento importante per motivare anche i lavoratori meno giovani.

(ndr: dichiarazione di intenti, segno di consapevolezza, ma ritardi nella sua attuazione)

Pubblica Amministrazione

- I lavoratori (ma non solo i più anziani) sono stimolati attraverso la definizione di pratiche di mobilità interna che si traducono nella rotazione quinquennale delle mansioni.

Impresa automotive - Nord Ovest

- Il problema dell'invecchiamento non è avvertito, in quanto l'azienda ha da sempre un'attenzione fondamentale alla persona, al capitale umano. La fidelizzazione del dipendente e l'elevata specializzazione degli operai fanno sì che il lavoratore anziano sia considerato un patrimonio per l'impresa. In questo caso la best practice coincide proprio con la filosofia di base della gestione delle risorse umane.

Impresa del Settore Creditizio - Nord Ovest

- Formazione sui nuovi strumenti informatici.
- Spostamento verso funzioni di back office, meno affaticanti.
- Definizione di nuovi prodotti bancari e utilizzo dei lavoratori anziani in attività dove la 'fiducia' data dall'esperienza è una richiesta della clientela.

5. PROPOSTE D'INTERVENTO

5.1. Presupposti

Da oltre 10 anni a livello internazionale si discute delle conseguenze che l'invecchiamento demografico provoca sul mercato del lavoro. E' del 1994 il primo pronunciamento della UE sulla necessità di aumentare le opportunità di occupazione per i lavoratori anziani¹¹. Da allora il tema è cresciuto di importanza nell'agenda della Comunità Europea e delle principali istituzioni nazionali.

E' necessario il coinvolgimento a tutti i livelli di decisione: dalla Comunità Europea fino ai direttori delle risorse umane passando per le parti sociali, è necessario che vengano predisposti interventi coordinati. I risultati della nostra ricerca, così come di ricerche analoghe condotte in Italia e in altri paesi hanno evidenziato la grande importanza del contesto.

Recentemente l'OECD ha sottolineato come a livello istituzionale sia riconosciuta la necessità di attuare riforme in quest'area. Tuttavia.

Due sono le premesse su cui poggia la possibilità di incidere positivamente sull'occupazione degli anziani:

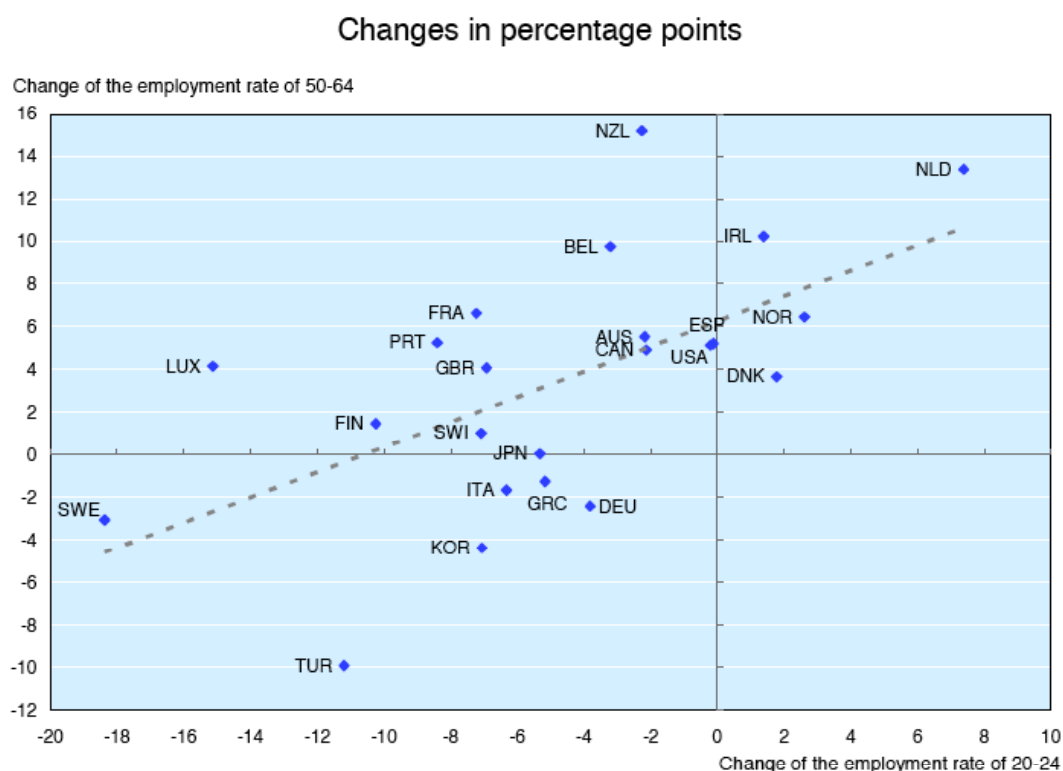
1) Le strategie delle imprese sono influenzate dal contesto del mercato del lavoro: la carenza di specifiche qualifiche, rende il prolungamento della vita lavorativa una strada quasi obbligata, mentre la presenza di alti tassi di disoccupazione giovanile sono stati troppo spesso presi a pretesto per giustificare l'espulsione prematura di lavoratori anziani. È necessario che le parti sociali si impegnino nella rimozione delle barriere all'occupazione che colpiscono i lavoratori anziani. L'idea che i lavoratori anziani siano resistenti al cambiamento e che l'uscita anticipata dal mercato del lavoro crei opportunità di lavoro per i giovani deve essere superata¹². È vero che in Italia la quasi-contemporaneità – a metà anni Ottanta – tra l'entrata in vigore dei contratti di formazione lavoro per i giovani ed una considerevole massa di pre-pensionamenti generosamente incentivati, sembrerebbe avere dato ragione a questa diffusa

¹¹The European Council Summit in ESSEN 9-10 Dicembre 1994

¹² High-Level Forum on Ageing and Employment Policies, Brussels, 17-18 October 2005 - Chair's conclusions, Bruno Tobback, Belgian Minister for Pensions.

concezione. Ma i lavori dei giovani e quelli dei vecchi non sono necessariamente sostitutivi¹³: quelli che fanno gli uni, difficilmente possono fare gli altri. In alcuni casi esisterebbero forti complementarità tra lavoro dei giovani e lavoro degli anziani.

A supporto di queste affermazioni si veda la Figura seguente, nella quale non si evidenzia nessuna forma di sostituzione tra giovani e anziani. Le variazioni nei tassi di occupazione di giovani e anziani sembrano invece positivamente correlate.



a) 1991 for Switzerland and Germany.

Source: OECD estimates based on labour force surveys.

Le strategie delle imprese riguardo al prolungamento della vita lavorativa dipendono anche dagli incentivi del sistema pensionistico, dal livello delle pensioni, dalla dinamica salariale negli anni precedenti il pensionamento, dalle opportunità di continuare a lavorare con possibilità di cumulo, dalla presenza di schemi di pensionamento graduale e flessibile, o anticipato. Ad esempio, non si può chiedere alle aziende di prolungare la vita lavorativa in presenza di incentivi al prepensionamento.

Solo se tutti gli attori del mercato del lavoro sono consapevoli che il tema del prolungamento della vita lavorativa non è più derogabile, sarà possibile elaborare delle misure efficaci per

¹³ Non solo in Italia la sostituzione giovani-anziani non è confermata dalle statistiche, si veda a tal proposito OECD (2004), Ageing and Employment Policies: Italy, pag. 120-121.

l'innalzamento dell'occupazione dei lavoratori più anziani senza che ciò avvenga a discapito degli altri gruppi di età.

2) Un effettivo prolungamento della vita lavorativa non può prescindere da un approccio *life-cycle* al lavoro come anche indicato dal consiglio dell'Unione Europea che ha esplicitamente inserito, tra gli orientamenti per le politiche del mercato del lavoro¹⁴, la "Promozione di un approccio al lavoro basato sul ciclo di vita".

A titolo di esempio, politiche mirate al raggiungimento di una maggior compatibilità fra attività familiari e partecipazione al mercato del lavoro devono essere considerate come un primo passo per innalzare i futuri tassi di occupazione delle donne.

A livello di impresa avere un orizzonte basato sul ciclo di vita significa considerare che i giovani di oggi saranno i futuri lavoratori anziani: politiche atte a promuovere la flessibilità all'interno dell'azienda faciliteranno l'adattabilità dei lavoratori negli anni successivi, così come misure preventive riguardo la salute e le condizioni di lavoro avranno effetti positivi sull'abilità al lavoro dei lavoratori anziani nel lungo periodo.

E' necessario, inoltre, superare l'ottica del breve periodo che ha contraddistinto la gestione del personale negli ultimi anni. Per molti anni lavoratori e imprese hanno avuto lo stesso orizzonte temporale: i lavoratori avevano interesse ad andare in pensione il prima possibile, le aziende a farli uscire non appena raggiunti i requisiti minimi. Ora, le nuove norme pensionistiche stanno spostando in avanti l'orizzonte temporale dei lavoratori; è necessario che le imprese siano consapevoli che gli stessi lavoratori avranno sempre maggiore interesse a prolungare la vita lavorativa per raggiungere un livello di pensione adeguato.

5.2. Ambiti d'intervento

In conclusione ci sembra opportuno tentare di fornire delle proposte funzionali al perseguimento degli obiettivi. Si tratta di schemi di base, sulla cui fattibilità (concettuale ed economico-finanziaria) riflettere. Gli interventi richiedono la partecipazione di tutti gli attori sociali (lavoratori, imprese, parti sociali, agenzie per l'impiego), con l'obiettivo di prolungare la vita lavorativa e rafforzare la responsabilità etica delle imprese.

¹⁴ Decisione del consiglio della Comunità Europea del 12 luglio 2005 sugli orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione

5.2.1. Diffusione di forme di lavoro più flessibili

L'aumento della flessibilità così come della mobilità, interna ed esterna, è generalmente visto come uno degli aspetti chiave nelle strategie di *age management*. Lo studio di casi ha evidenziato come l'aumento della flessibilità all'interno dell'organizzazione possa rappresentare un esempio di *best practice* nel prolungamento della vita lavorativa.

Allo stesso modo possono essere esempi di *best practice* la mobilità interna con spostamento e rotazione di mansioni, e la promozione di percorsi guidati di mobilità esterna. Rientrano in quest'ultimo caso la creazione di agenzie regionali (pubbliche o semi-pubbliche) di consulenza a favore delle PMI, su modello sperimentato con successo in UK: queste si avvalgono di esperti già pensionati (tecnici, dirigenti e manager pre-pensionati o licenziati da settori in crisi), che abbiano desiderio di continuare a lavorare a ritmi meno stressanti, senza dovere fare promozione di sé stessi, con prospettive di moderato guadagno, cumulabile con pensione. Molte PMI hanno necessità di questo tipo di know-how, senza poterselo permettere; molti ex-manager e tecnici disoccupati sarebbero lieti di avere queste opzioni.

La diffusione di internet e del lavoro telematico (a distanza) potrebbe avere effetti positivi sulle attività lavorative degli anziani (di quelli con skills adeguate), perché le imprese eviterebbero così alcuni problemi e disfunzioni di carattere organizzativo e di gestione del personale.

In modo analogo un maggior ricorso al part-time verticale e/o orizzontale, o a forme di orario più flessibile potrebbero avere il duplice obiettivo di aiutare le imprese nella gestione del personale più anziano e aiutare i lavoratori a conciliare meglio impegni familiari ed esigenze di salute con l'occupazione. A questo proposito imprese abituate a gestire lavoratori con necessità di conciliazione tra impegni familiari e lavoro, come quelle a prevalenza di manodopera femminile, sembrano essere più preparate e disposte ad affrontare tali cambiamenti nell'organizzazione.

Infine un aumento di flessibilità viene generalmente invocato anche all'interno degli schemi pensionistici.

In primo luogo, è necessario che vi siano positivi incentivi attuariali a ritardare il pensionamento per coloro i quali lo desiderino, senza penalizzare i lavoratori che intendano optare per il pensionamento quando la normativa lo consenta. In secondo luogo è necessario predisporre un'ampia gamma di misure atte a facilitare la transizione dal lavoro al pensionamento.

5.2.2. *Formazione e life long learning*

Oltre alla diffusione di forme di lavoro più flessibili, una strada maestra per favorire l'occupabilità dei lavoratori anziani passa attraverso l'istruzione e la formazione continua. In tutti i paesi UE, Italia compresa, il tasso di occupazione degli anziani è tanto più alto quanto è più elevato il livello di istruzione. In Italia la quota di lavoratori anziani che non sono andati oltre la licenza elementare è ancora molto alta: per questi, molti dei quali raggiungono 40 anni di anzianità contributiva intorno ai 55-56 anni, le possibilità di riqualificazione professionale sono seriamente compromesse.

La formazione continua potrebbe offrire una soluzione al problema, soprattutto se mirata all'acquisizione di capitale umano trasferibile e non solo specifico di impresa. Contributi pubblici a questo proposito potrebbero essere utili a incentivare le imprese a fornire un tipo di formazione che prevenga il deterioramento in capitale umano e ad incoraggiare le persone a partecipare a schemi di formazione su base regolare soprattutto coloro per i quali il rischio di disoccupazione è maggiore. Una possibilità potrebbe essere quella di modulare il contributo pubblico in misura proporzionale a tale rischio di disoccupazione. I datori di lavoro esprimono in genere pareri positivi riguardo la lealtà, l'affidabilità e la produttività dei lavoratori anziani, ma sono relativamente più negativi riguardo alla dimestichezza con le nuove tecnologie, alla flessibilità al cambiamento e all'interazione con i manager più giovani. Queste visioni sono spesso stereotipate, soprattutto per quel che riguarda l'adattamento alle nuove tecnologie. Vi sono naturalmente delle differenze tra lavoratori giovani e anziani, ma la ricerca sociologica e psicologica mostra che benché gli anziani non apprendano così velocemente come i loro colleghi più giovani, come questi sono in grado di acquisire e padroneggiare nuove competenze.

All'interno delle aziende, per invogliare il "giovane anziano" a partecipare si potrebbero assegnare dei "crediti formativi" che possono tradursi in riduzioni dei carichi di lavoro o in permessi speciali. Le proposte formative che seguono si intendono complementari a quelle tradizionali, necessarie per aggiornare le competenze dei lavoratori alle esigenze di nuovi processi produttivi ed accrescere il proprio capitale umano.

5.2.3. *Informatica e nuove tecnologie*

Formazione su software aziendale ma anche (soprattutto?) su applicativi e logica dei computer. Riqualificazione che può essere spesa anche al di fuori del mercato del lavoro. Gestire la propria contabilità, usare i servizi di home banking, scrivere e-mail, sapere cos'è un lettore Mp3, sono conoscenze apparentemente superflue ma che possono contribuire a conservare (ricreare) il senso di appartenenza alla vita sociale. Dare agli anziani l'opportunità

di avvicinarsi alla cultura contemporanea è un valore che determina un vantaggio per la società intera. Mantenere viva la curiosità, non avvertire il senso di inadeguatezza, ridare autonomia agli anziani consente loro di invecchiare meglio e – perché no – di posticipare il bisogno di assistenza (privata e sociale).

Lingue:

Alfabetizzazione di base

Acquisizione di competenze da spendere in impresa

Inglese per la vita quotidiana (comprensione di termini "nuovi", afferenti l'informatica, le nuove tecnologie) per ridurre le distanze con i giovani

Inglese tecnico-commerciale

Storia dell'impresa:

Formazione breve a cura dei lavoratori anziani sulla cultura d'impresa, sul passato della stessa e sul concetto di cultura del lavoro rivolta anche ai neoassunti.

Attualità e coscienza civica:

Laboratori misti giovani-anziani, scambio di esperienze sul quotidiano.

Lettura e commento di quotidiani

Cineforum (film e documentari su temi di rilevanza sociale)

Diversità e integrazione (seminari di scambio con esponenti di culture diverse)

5.2.4. *Salario e costo del lavoro*

Uno degli ostacoli che più frequentemente viene riportato all'effettivo prolungamento della vita lavorativa in azienda riguarda la discrepanza tra produttività (effettiva o percepita dal datore di lavoro) del lavoratore anziano e il suo costo del lavoro. A questo proposito sono possibili due approcci differenti: implementare un sistema retributivo flessibile in grado di rispondere all'eventuale diminuzione della produttività dei lavoratori anziani, o creare le condizioni affinché la produttività possa crescere invece di diminuire.

Due proposte a riguardo:

a)

Garantire alle imprese un risparmio sul costo del lavoro dell'anziano riducendo i contributi sociali e sostituendo gli scatti automatici di anzianità con meccanismi di incentivi legati alla produttività individuale. In parallelo il risparmio sull' "anzianità" potrebbe essere destinato dalle imprese a percorsi formativi calibrati sui meno giovani.

b)

Costo del lavoro.

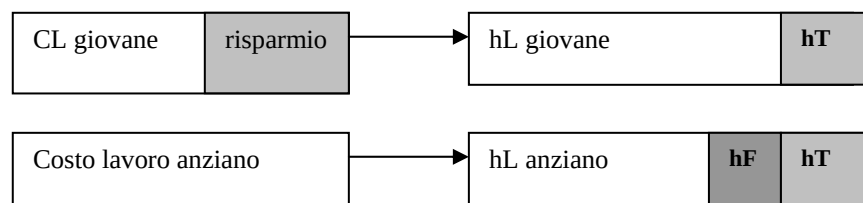
L'assunzione agevolata (risparmio del costo lavoro) di giovani va coordinata con la ricalibrazione dell'orario di lavoro degli anziani.

Il risparmio nel costo di lavoro dato dall'assunzione con contratti agevolati di un giovane potrebbe essere utilizzato dalle imprese per ridurre l'orario di lavoro effettivo di un anziano. L'anziano utilizzerebbe le ore "recuperate" in parte nell'affiancamento del giovane (hT) e in parte nella frequentazione di corsi di formazione mirata (hF).

In sostanza l'impresa investe il risparmio nel costo del lavoro in attività di riqualificazione del personale più maturo, in attività di conservazione del *knowledge* e in *training-on-the-job* dei neoassunti.

Per invogliare le imprese ad adottare uno schema di questo tipo si potrebbe aumentare la durata delle agevolazioni previste per l'assunzione dei giovani.

es.



hL = ore lavorate

hT = ore di training (affiancamento)

hF = ore di formazione

5.2.5. Ambiente e condizioni di lavoro

Oltre al rispetto delle norme di sicurezza e alla predisposizioni di postazioni di lavoro ergonomiche si propongono alcune soluzioni per migliorare la qualità del lavoro.

a) Pause pranzo flessibili e prolungate per i lavoratori più maturi. Estensione progressiva della pausa pranzo (da 1 ora a 3 ore) per consentire agli individui di tornare a casa (assistenza ai nipotini, più tempo in famiglia, breve riposo) o di occupare in attività ricreative il tempo di pausa.

b) Orari flessibili di ingresso e uscita

c) Creazione di "circoli" aziendali per il tempo libero.

d) Aree ricreative all'interno degli stabilimenti (sala lettura, sala musica, caffetteria in luogo delle macchinette automatiche, terrazzi)

- e) Convenzioni con librerie, cinema, corsi, agenzie di viaggio
- f) Agevolazioni alla partecipazione a programmi di fitness e a controlli medici regolari

5.2.6. *Conservazione dell'esperienza*

Il valore di un lavoratore anziano si misura con il suo bagaglio di competenze ed esperienza acquisite sul campo, con una diversa cultura del lavoro (esternalità di un'economia che non conosceva il precariato) e con l'essere elemento chiave della memoria storica dell'impresa.

Le imprese dovrebbero progressivamente liberare l'anziano dai compiti di fatica a quelli di formazione dei giovani. Il lavoratore, con il passare degli anni, si avvicina "virtualmente" alla posizione di monitore, trovando maggiori stimoli a continuare l'attività lavorativa o in ogni caso avvicinandosi al pensionamento in maniera più soft.

A tal proposito si potrebbe pensare a una collaborazione con l'area dirigenziale nella definizione concreta di un manuale delle conoscenze (scritto o in video), che potrà essere usato dall'impresa per formare i neoassunti nel momento in cui il lavoratore andrà in pensione. La realizzazione di un prodotto concreto che contiene e descrive l'esperienza di una vita di lavoro costituisce indirettamente una forma di restituzione al lavoratore anziano, un premio non monetario che inciderebbe sulla sua autostima più di un orologio d'oro o di una medaglietta di fedeltà.

5.3. **Giovani e anziani, una convivenza possibile**

L'age management deve indirizzarsi non solo agli anziani ma deve prevedere un orizzonte temporale più lungo, prendere in considerazione la possibile presenza di conflitti di interesse generazionali contrastandoli e correggendoli.

Va in questa direzione, ma è solo un inizio, la proposta in Finanziaria dell' "accordo di solidarietà tra generazioni" che prevede, "su base volontaria, la trasformazione a tempo parziale dei contratti di lavoro dei dipendenti che abbiano compiuto i 55 anni, e la correlativa assunzione con contratto di lavoro a tempo parziale per un orario pari a quello ridotto, di giovani inoccupati o disoccupati".

Vi sono buone idee imprenditoriali che si realizzano solo se ci sono giovani a cui affidare compiti "direttamente produttivi" e contestualmente, lavoratori anziani a cui affidare compiti di guida o di training nei confronti dei più giovani: imprese che operano nel settore del restauro, di difesa dell'ambiente, di produzione di servizi sociali, ma anche realtà del settore bancario e assicurativo in cui la *customer satisfaction* si raggiunge attraverso la giusta combinazione di servizi *ad hoc* (gestione corrente, mutui per i giovani, piani di investimento per i "maturi", ecc.) e di interlocutori privilegiati a proporli e gestirli (i giovani sono più adatti

ai lavori di sportello, *front office*, gli anziani a ruoli in cui la fiducia nell'esperienza e nella competenza maturata sul campo è più importante). E' noto, infine, che molte piccole imprese (non solo quelle della meccanica, né solo quelle localizzate nei più famosi distretti industriali) svolgono un fondamentale compito sociale di scuola di formazione/training-on-the-job nei confronti di lavoratori giovani all'inizio di carriera.

In una situazione ideale gli anziani dovrebbero lavorare meno ore, su compiti meno defatiganti e stressanti, addetti a servizi che richiedono esperienza e buon senso, assai più che resistenza fisica. Indubbiamente esistono attività più adatte agli anziani ed altre più adatte ai giovani. Le une e le altre potrebbero convivere all'interno della stessa azienda, e in alcuni paesi del Nord Europa questa è la regola. Da noi, tuttavia, motivi di gestione del personale, di organizzazione del lavoro, di convenienza ad esternalizzare servizi piuttosto che produrli in casa, fanno sì che si preferisca evitare la convivenza tra lavoratori che hanno visioni del mondo e livelli di istruzione così diversi come tra i ventenni e i cinquantenni.

5.4. Reimpiego

Infine non si può dimenticare la difficoltà di ricollocarsi per gli over40 prematuramente espulsi dal mercato del lavoro. Siamo in presenza di un paradosso: mentre si cerca di sensibilizzare l'impresa sull'importanza del lavoratore maturo, sulle azioni da intraprendere per non perderne i servizi e l'esperienza, l'individuo di cui parliamo non può sperare in un prolungamento futuro della propria vita attiva perché, ben lontano dal pensionamento, si trova già nel presente in una condizione di esclusione.

Restano infatti scarse le possibilità di un rientro lavorativo per gli anziani eliminati dalle grandi aziende nel corso dei processi di ristrutturazione: chi entra in disoccupazione ne esce quasi solo per andare in pensione o per continuare a lavorare in nero; l'opzione di mettersi in proprio è riservata a pochi, ed è, ovviamente, molto selettiva.

Benché la direttiva Europea 2000/78 preveda che entro il 2006 tutti i Paesi membri considerino illegale la discriminazione basata sull'età e, la Legge 30 preveda specifiche agevolazioni nei confronti delle assunzioni di lavoratori anziani, sono ancora pochi i casi di imprese che inseriscono all'interno delle proprie strategie del personale l'assunzione di lavoratori over 45/50.

Sono necessari da un lato incentivi che rafforzino gli obiettivi della legge 30 sull'assunzione dei lavoratori più anziani espulsi, dall'altro una maggior diffusione di iniziative di *outplacement* anche attraverso la creazione di apposite strutture pubbliche.

6. APPENDICE A. ANZIANI E MERCATO DEL LAVORO IN ITALIA.

6.1. I fatti stilizzati

La situazione generale italiana può essere riassunta nei seguenti punti

1. Rapido invecchiamento dei dipendenti, dovuta a un ricambio generazionale insufficiente.
2. Un crescente costo del lavoro dei lavoratori anziani in confronto alle generazioni più giovani, dovuto al fatto che la struttura salariale italiana si basa fortemente sull'anzianità.
3. Bassa mobilità volontaria e bassa mobilità occupazionale, specialmente per i meno istruiti.
4. Molti licenziamenti dovuti a processi di ristrutturazione e a chiusure di stabilimenti.
5. Alta probabilità di disoccupazione a lungo termine dopo separazioni involontarie dall'impiego e lunghi tempi d'attesa per il rientro (v. 2.4).
6. Scarsa diffusione di contratti lavorativi part-time per lavoratori anziani.

e con riferimento ai lavoratori anziani

1. Nella grande impresa, spesso i lavoratori al di sopra di una certa età sono "ancorati" al posto fisso fino al pensionamento. Nelle piccole e medie imprese, invece, i percorsi lavorativi mostrano una considerevole fluidità, anche tra i lavoratori più anziani.
2. Nel caso delle piccole e medie imprese, solo il 50% dei lavoratori anziani che lasciano l'impiego va in pensione; gli altri sperimentano percorsi d'uscita molto frammentati, spesso segnati da periodi di disoccupazione o da lunghi periodi di sospensione dal lavoro, così come brevi periodi di occupazione in altre aziende.
3. Si rilevano delle notevoli differenze tra il Nord e il Sud. Nell'Italia settentrionale, una conclusione "normale" della carriera caratterizza la metà di tutti i percorsi di pensionamento, mentre poco più del 10% dei lavoratori va in pensione dopo un periodo di disoccupazione. Nell'Italia meridionale, le percentuali sono invece rispettivamente del 30% e del 20%.
4. La composizione della forza lavoro anziana è molto sbilanciata verso settori tradizionali, a fine anni Novanta la metà dei lavoratori anziani occupati nel settore privato è impiegata in imprese agricole, del commercio o artigiane.

6.2. Retroscena

Mentre l'invecchiamento della popolazione è una diretta conseguenza della demografia, l'invecchiamento della forza lavoro in Italia non dipende solo dai dati demografici. Durante gli anni Ottanta le giovani generazioni entrarono nel mercato del lavoro italiano a spese di generazioni più anziane che vennero estromesse dalla forza lavoro (il cosiddetto processo "young in, old out"). Dall'inizio degli anni Novanta, però, il numero dei giovani che entrano nel mercato del lavoro è in costante calo, e i lavoratori adulti – le generazioni del baby boom – stanno invecchiando sul posto di lavoro.

I fatti degli ultimi vent'anni hanno contribuito a ridurre il numero dei lavoratori over 60: i numerosi pensionamenti volontari e/o anticipati e i licenziamenti collettivi delle grandi imprese, a colpire soprattutto lavoratori cinquantenni, sono stati massicci. In ogni caso, non hanno scongiurato il rapido invecchiamento di una larga fetta della popolazione lavorativa.

Due evidenze meritano la nostra attenzione:

1.

Nonostante la diminuzione delle generazioni post-baby boom e l'aumento della scolarizzazione, l'offerta di giovani lavoratori avrebbe permesso un ricambio generazionale ben più ampio che però non si è verificato: in molte grandi imprese italiane l'età media della forza lavoro si aggira intorno ai 45-48 anni.

2.

Trattenere i lavoratori anziani aveva un costo di lavoro alto e crescente rispetto ad assumere giovani con contratti di formazione lavoro e altri strumenti ad hoc.

La prima evidenza coinvolge il lato dell'offerta di lavoro: dagli anni Ottanta in poi, la diminuzione delle giovani generazioni ha raggiunto proporzioni rilevanti (la generazione dei quindicenni contava 972.000 individui nel 1980 e solo 638.000 nel 1996), in parallelo con un incremento fisiologico dell'istruzione secondaria o superiore. Di conseguenza, il tasso di partecipazione al lavoro per la coorte 15-24 anni è calato dal 43,5% degli anni Ottanta e dei primi anni Novanta al 35,3% del 2003, molto al di sotto della media UE. Ma la partecipazione in sé è stata largamente scoraggiata dalla domanda.

La seconda evidenza si riferisce appunto al lato della domanda di lavoro. Le differenze salariali tra i giovani e i vecchi si sono ampliate dall'inizio degli anni Novanta, come in tutto il resto d'Europa (maggiori compensi che premiano l'esperienza e il capitale umano), e anche in seguito ad agevolazioni che si proponevano di aumentare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro. Come vedremo in seguito, nel 1985 la paga lorda di un giovane sotto i 25 anni era all'incirca il 71% della paga di un suo collega over 45; nel 1996 il rapporto scende al

60%. E il dato, oltre a sottostimare la differenza nel costo del lavoro (non tiene conto della riduzione dei contributi previdenziali) non incorpora la maggiore flessibilità dei nuovi contratti.

Nonostante il vantaggio economico, le nuove forme contrattuali hanno fornito scarsi incentivi all'accumulo di capitale umano e alla fidelizzazione dei giovani lavoratori. Infatti è ragionevole ipotizzare – come suggeriscono numerose interviste vis-à-vis con direttori del personale – che dagli anni Novanta le imprese abbiano optato per una riduzione delle assunzioni di giovani e per il contestuale mantenimento di personale più anziano, esperto e affidabile, a dispetto dei costi maggiori, ritardando in tal modo il ricambio generazionale e aumentando l'invecchiamento sul lavoro dei loro dipendenti.

6.3. Partecipazione e ricambio generazionale

Nel 2002 il tasso di partecipazione maschile è pari all'81% per la coorte 50-54 anni, ma crolla al 52,4% per i 54-59enni e scende ulteriormente (28,2%) per i 60-64enni. La situazione è peggiore per le donne, il cui tasso di partecipazione è pari 42,1% per le 50-54enni e pari al 26% per le over 55.

TABELLA 1. TASSI DI PARTECIPAZIONE (2002)

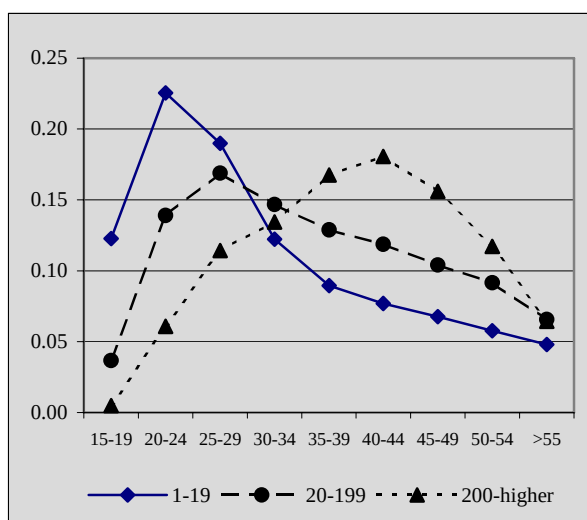
	Uomini	Donne
Età	% occupata	% occupata
50-54	81,0%	42,1%
55-59	52,4%	26,0%
60-64	28,2%	7,8%
65+	5,3%	1,1%

Fonte: Inps, RTFL 2002

In larga misura la distribuzione è conseguenza del rapido invecchiamento sul posto d'impiego dei lavoratori prima e durante gli anni del baby boom, mentre il ricambio generazionale da parte delle giovani generazioni sta avvenendo a un ritmo lento e insufficiente.

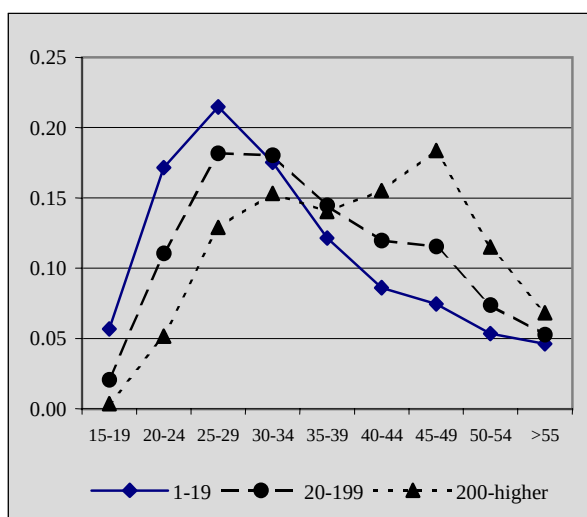
Le figure seguenti mostrano il marcato spostamento verso destra nella distribuzione dell'impiego per età e dimensione dell'azienda: lungo un periodo di soli sette anni, dal 1988 al 1995, la modalità di distribuzione dell'età tra le imprese più piccole si sposta notevolmente dal gruppo 20-24 anni al gruppo 25-29 anni; tra le grandi aziende, dal gruppo 40-44 al gruppo 45-49.

FIGURA 1. DISTRIBUZIONE DELL'ETÀ DELLA FORZA LAVORO PER DIMENSIONE D'AZIENDA, 1988



Fonte : WHIP

FIGURA 2. DISTRIBUZIONE DELL'ETÀ DELLA FORZA LAVORO PER DIMENSIONE D'AZIENDA, 1995

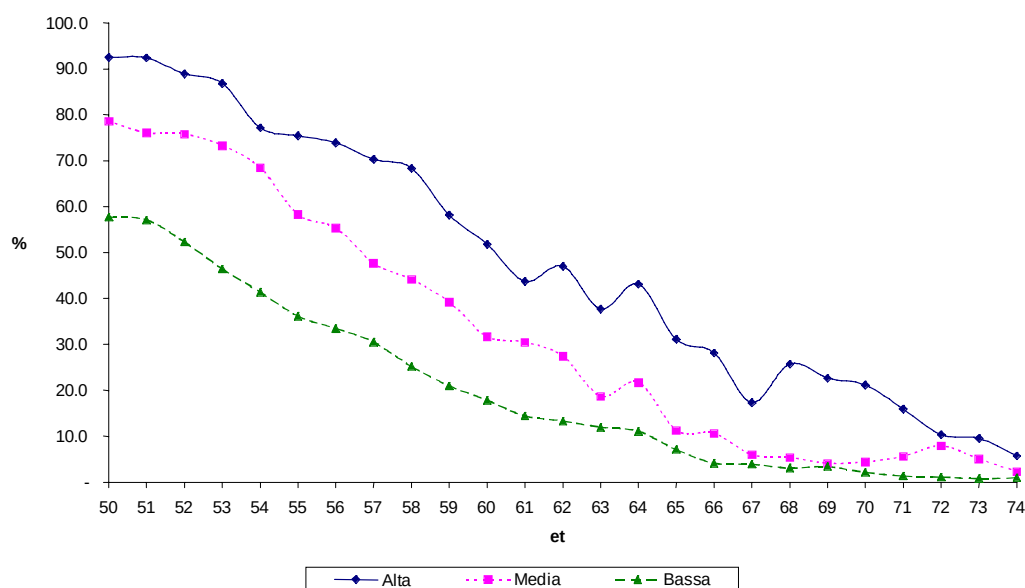


Fonte: WHIP.

Inoltre, è utile sottolineare (Figura 3) che lavoratori con un'istruzione elevata continuano a lavorare molto più a lungo rispetto dei lavoratori con istruzione minore. All'età di 60 anni, il 50% degli individui con diploma di scuola superiore sono ancora in attività, rispetto al 20% di quelli che hanno solo la licenza elementare. I primi sono perlopiù impiegati o manager, mentre i secondi spesso sono operai, la cui vita lavorativa può esser iniziata a 15 anni, con mansioni fisicamente pesanti.

Questi risultati hanno profonde implicazioni anche sulla fattibilità della riqualificazione, che ha scarse possibilità di successo con il segmento meno istruito della forza lavoro.

FIGURA 3. PERCENTUALE D'IMPIEGO DI LAVORATORI > 50 PER LIVELLO D'ISTRUZIONE.



Fonte: WHIP

6.4. Struttura salariale e differenze

La struttura salariale, per i lavoratori italiani, è caratterizzata da scatti di carriera in cui, in larga misura, gli scatti sono semi-automatici, soprattutto per coloro che sono dipendenti a lungo termine della stessa società fino all'età della pensione. I meccanismi automatici vennero in parte diminuiti nel 1993, con l'abolizione della *scala mobile*. Analisi comparative mostrano che questa rigidità è più forte in Italia di quanto non sia negli altri stati membri dell'UE.

Le differenze salariali tra giovani e anziani si sono ampliate dai primi anni Novanta, come in tutto il resto d'Europa, sia perché le aziende iniziano a remunerare meglio il capitale umano dotato di esperienza, sia in seguito all'introduzione di programmi volti a incrementare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro.

Nella tabella 2 si confrontano alcuni valori riferiti alla distribuzione salariale di lavoratori under 25 e under 45. Ad esempio, il dato nella prima cella (0.71) indica che nel 1985 il rapporto tra il valor medio dei salari degli under25 e quello dei salari degli over45 era pari a 0.71.

La disuguaglianza aumenta tra 1985 e 1996, dove il salario medio dei più giovani è pari al 60% di quello percepito dagli over45.

Analizzando gli altri valori della distribuzione si nota però come la differenza nel valor medio tra 1985 e 1996 è trainata soprattutto dall'aumento della disuguaglianza nei salari più elevati. Il rapporto tra i percentili p90 (il 10% più “ricco” della distribuzione) enfatizza il divario tra lavoratori giovani e maturi: nel 1996 un giovane relativamente ben pagato guadagnava la metà (0.49) di un suo omologo over 45. Nel 1985 il rapporto era pari a 0.66.

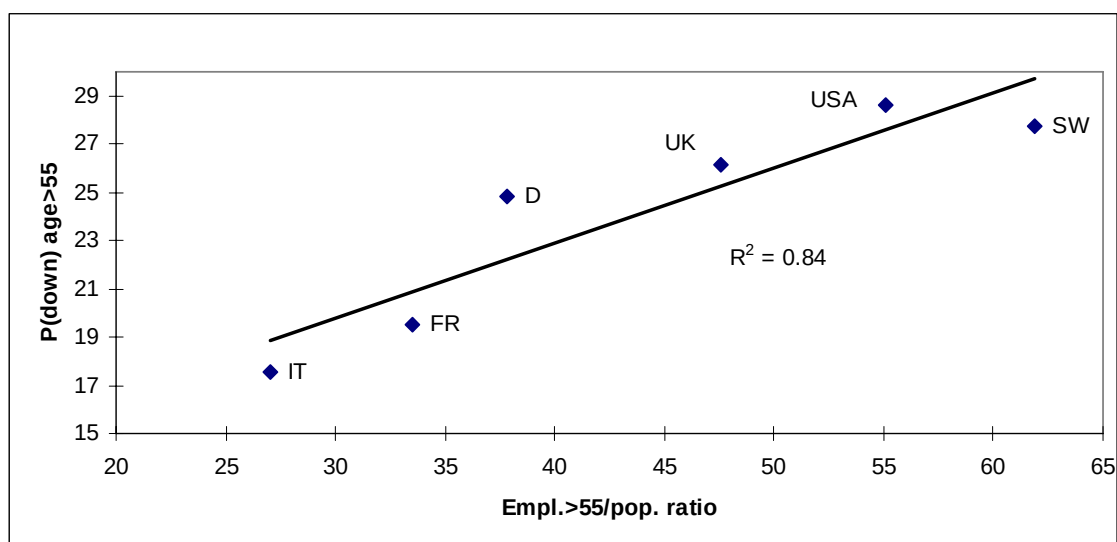
TABELLA 2. RAPPORTI SALARIALI (ETÀ < 25 / ETÀ > 45)

	media	p10	p50	p90
1985	0.71	0.66	0.76	0.66
1991	0.62	0.68	0.70	0.54
1996	0.60	0.70	0.68	0.49

Fonte: WHIP

Il seguente grafico mostra il rapporto tra il tasso di occupazione degli over 55 e la probabilità di mobilità salariale verso il basso per lavoratori tra i 50 e i 64 anni. Anche un'interpretazione cauta rivela che i più anziani continuano a lavorare, soprattutto, in paesi dove i loro stipendi tendono a diminuire verso la fine della carriera. L'Italia è ultima nel ranking rispetto a entrambi gli indicatori.

FIGURA 4 – QUOTA DI LAVORATORI OVER 55 E PROBABILITÀ DI MOBILITÀ SALARIALE VERSO IL BASSO PER LAVORATORI TRA I 50 E I 64 ANNI.



6.5. Mobilità

Un fattore rilevante nell'analisi del mercato del lavoro dei giovani anziani è la propensione alla mobilità, sia riferita a chi passa da un'impresa all'altra, sia a coloro che espulsi dal mercato tentano di essere ri-assunti.

Un indicatore di mobilità largamente utilizzato in letteratura è il cosiddetto "gross worker turnover" (GWT), definito in termini di associazioni (e) e separazioni (s), cioè inizi e conclusioni dei periodi di lavoro. GWT è la somma totale delle associazioni e delle separazioni osservate in un'unità di tempo, solitamente un anno. Separazioni e associazioni vengono definite come segue:

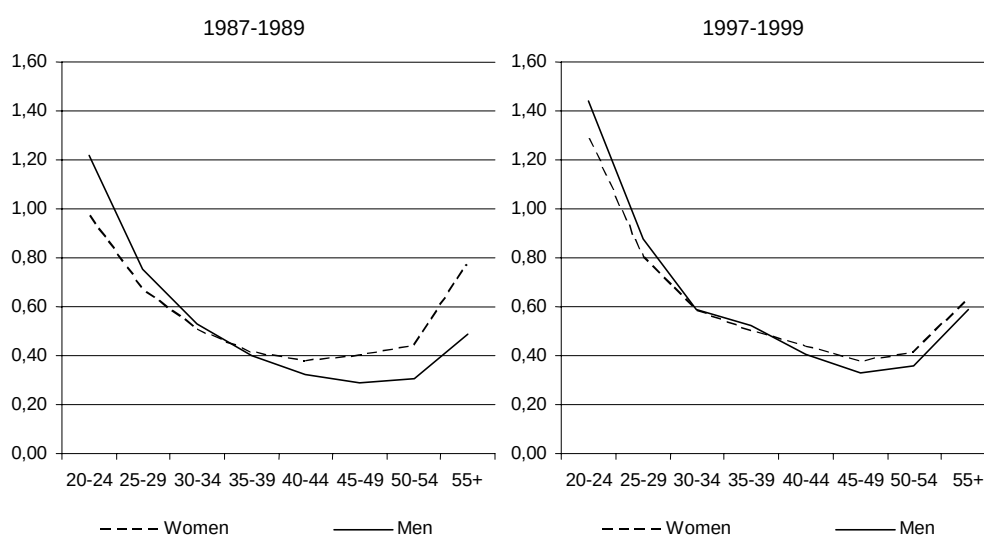
$$\text{separazioni} = s = EU + EE * EN$$

La grandezza EU denota tutti i flussi dall'impiego alla disoccupazione, EN misura dall'impiego al non-impiego (pensione, scuola, attività domestiche, tempo libero), EE è determinato dai passaggi diretti da un posto di lavoro a un altro. Le associazioni vengono definite simmetricamente in maniera analoga:

$$\text{Associazioni} = e = UE + EE + NE$$

Il tasso di GWT è il rapporto tra il GWT e il totale degli occupati e come si evince dalla figura successiva in funzione dell'età e del genere.

FIGURA 5. GWT PER ETÀ E SESSO

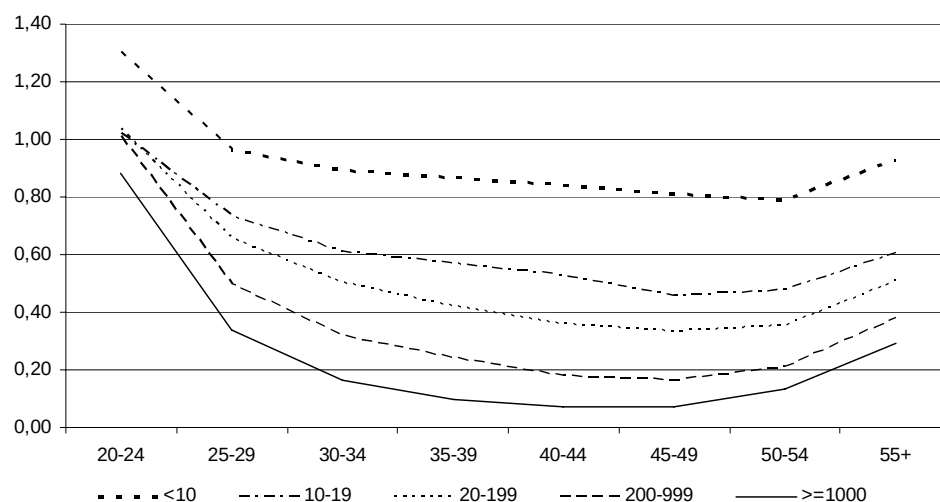


Fonte: WHIP

Tra i giovani lavoratori, l'attività di ricerca di un'occupazione soddisfacente si tradurrà in un valore di GWT (mobilità) decisamente superiore alla media; il GWT raggiunge il minimo per

i *prime age*, e sale con l'approssimarsi dell'età pensionabile. Se si considerano separatamente le due componenti di GWT i tassi di separazione dei giovani lavoratori (under 24) variano tra il 56 e il 59%; diminuiscono fino al 18% per gli adulti (35-44 anni) per poi salire nuovamente. I tassi di associazione seguono il medesimo andamento fino all'età adulta (75% per la fascia più giovane, 30% circa per la successiva) ma per i lavoratori più maturi scendono al 13-15%.

FIGURA 6. GWT PER ETÀ DEL LAVORATORE E DIMENSIONE DELL'AZIENDA (FINE ANNI '80)



Fonte: WHIP

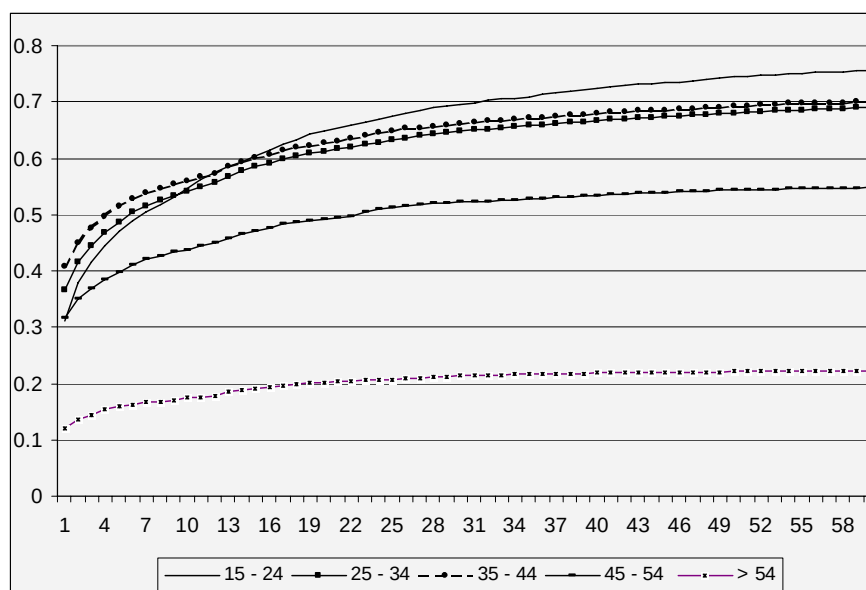
Anche la dimensione dell'azienda incide sulla mobilità: nelle piccole imprese è molto più elevata che in quelle grandi, indipendentemente dall'età del lavoratore. I tassi annui di entrata-uscita per le piccole imprese superano il 10%. La speranza di vita media delle piccole aziende è inferiore ai 7 anni, di conseguenza per chiunque vi lavori è alta la probabilità di lasciare il lavoro, indipendentemente dalla sua età.

6.5.1. Tempi di rientro

Consideriamo ora il lasso di tempo richiesto per rientrare in attività. Le figure 7 e 8 mostrano la frequenza accumulata di tempi di re-impiego per varie qualità d'azienda e lavoratore.

I giovani lavoratori presentano una minore probabilità di passare rapidamente da un lavoro all'altro, ma dopo un anno di attesa loro la probabilità di rientro aumenta in modo più netto rispetto a tutti gli altri lavoratori. Al contrario solo il 20% degli occupati over 54 ha trovato un nuovo lavoro dopo 5 anni dalla separazione.

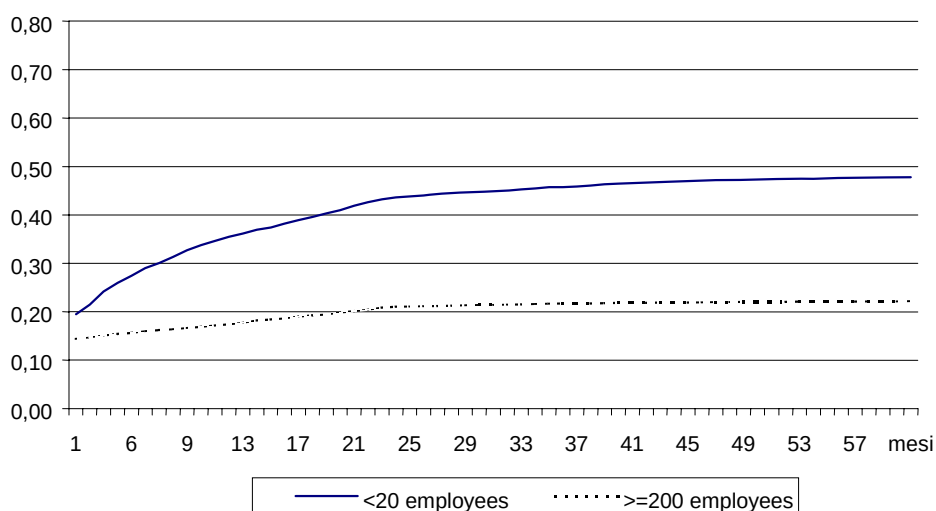
FIGURA 7. FREQUENZA ACCUMULATA DI TEMPI DI RIENTRO, PER ETÀ.



Fonte: WHIP

Anche la dimensione dell'azienda ha una sua importanza. La Figura 8 mostra che il rientro nel mercato del lavoro oltre i cinquant'anni è molto più probabile per coloro che provengono da piccole imprese (< 20 dipendenti), raggiungendo quasi il 50% dopo 3 anni, che per coloro che provengono da aziende più grandi (più di 200 dipendenti), dove solo poco più del 20% rientra dopo 3 anni. Una spiegazione plausibile per questa differenza potrebbe essere il fatto che, nei periodi di crisi, le grandi aziende solitamente propongono ai lavoratori a rischio di licenziamento il pensionamento anticipato.

FIGURA 8. FREQUENZA ACCUMULATA DEI TEMPI DI RIENTRO PER I DIPENDENTI OVER 50, PER DIMENSIONE D'AZIENDA



Fonte: WHIP

Quando i lavoratori cambiano impiego, di solito restano nello stesso settore, principalmente per ragioni di esperienza, contatti personali, specializzazione, competenze e conoscenze accumulate. La quota di dipendenti che restano nello stesso settore aumenta con l'età: per i prime age (26-35) è pari al 46,2%, mentre per gli over 55 sale al 69%.

TABELLA 3. MOVIMENTI PER ETÀ NELLO STESSO SETTORE (PERCENTUALE DEI MOVIMENTI TOTALI – MEDIA 1985-96).

	Age					
	15-25	26-35	36-45	46-55	>55	Totale
Movimenti entro la stessa industria	41.79	46.20	53.26	59.17	68.49	47.23

Fonte: WHIP

6.6. Dall'impiego alla pensione¹⁵

Che percorso lavorativo seguono gli italiani over 55, avvicinandosi alla pensione? Spesso si ritiene che i percorsi lavorativi siano relativamente lineari, cioè che la maggior parte degli individui trascorra sul posto di lavoro gli ultimi anni prima della maturazione dei diritti pensionistici e che l'unica importante decisione che resta loro sia la scelta del momento in cui andare in pensione, sovente in concomitanza di un periodo di crisi aziendale.

I risultati di un recente studio condotto per conto del Ministero del Lavoro ha rivelato che una fine di carriera lineare e indolore non è affatto la regola: i percorsi verso la pensione sono irregolari, con transizioni da diversi periodi di lavoro al lavoro autonomo, alle liste di mobilità, cassa integrazione e inattività.

Un naturale punto di partenza per rappresentare le carriere è di “allineare” uno a fianco all'altro tutti gli episodi di lavoro, disoccupazione assistita e pensione che si osservano. Se codifichiamo i diversi tipi di episodio presenti negli Estratti conto con una lettera (Tabella 4) otteniamo una stringa di caratteri che rappresenta il percorso lavorativo effettuato nel periodo in esame. Ad esempio, a un individuo che lavora con continuità presso la stessa impresa, poi entra nelle liste di mobilità, e passa direttamente da queste alla pensione, verrà associata la stringa “DMP”; a un individuo che ha due episodi di lavoro da dipendente, e poi avvia una attività autonoma da artigiano, verrà associata la stringa “DDA”; e così via.

La “u” rappresenta un periodo di 3-12 mesi in cui il lavoratore è silente (disoccupazione o assenza dalla forza lavoro); la “U” rappresenta un “silenzio” superiore ai 12 mesi.

¹⁵ Per una trattazione esauriente si veda Contini, Leombruni (2006)

TABELLA 4. CODICI DEI PERCORSI LAVORATIVI E DELLE TRANSIZIONI VERSO LA PENSIONE

<i>Codifica degli episodi considerati</i>	
D	Lavoro dipendente
M	Prestazioni di mobilità e disoccupazione
u	Silente per un periodo dai 3 ai 12 mesi
U	Silente per un periodo maggiore di 12 mesi
C	Cassa integrazione guadagni a zero ore
A	Artigiani e commercianti
O	Lavoratori agricoli e settore agricolo
P	Pensione
 <i>Codifica delle transizioni verso la pensione (considerando gli ultimi sette anni prima della pensione)</i>	
DP	Lavoro dipendente di almeno sette anni, pensione
—DP	Lavoro dipendente, pensione
—DuP	Lavoro dipendente, silente da 3 a 12 mesi, pensione
—DUP	Lavoro dipendente, silente per più di 12 mesi, pensione
—DMP	Prestazione di mobilità o disoccupazione, pensione
—DMuP	Prestazione di mobilità o disoccupazione, silente da 3 a 12 mesi, pensione
—DMUP	Prestazione di mobilità o disoccupazione, silente per più di 12 mesi, pensione
altri	Altri percorsi

Facendo una semplice distribuzione di frequenza di tutte le stringhe così costruite si ha una impressione abbastanza nitida di quanta eterogeneità ci sia nelle storie lavorative: sui circa 80.000 individui presenti nel campione, si osservano più di 9.000 percorsi lavorativi diversi. È possibile ridurre questa eterogeneità, e tipizzare in modo sintetico i diversi percorsi lavorativi che si osservano?

La prima semplificazione che abbiamo adottato è considerare solo le carriere degli individui che transitano almeno una volta nel lavoro dipendente, per questioni essenzialmente di comparabilità, e legate alla normativa.

I risultati riportati nelle Tabelle 5 e 6 rappresentano gli individui andati in pensione tra il 1992 e il 1997, e i loro ultimi 7 anni di lavoro. Nella Tabella 5, i dati sono divisi per sesso. Il 41,4% di tutti gli individui è andato direttamente in pensione dopo un periodo di lavoro ininterrotto, mentre il 33% ha esitato dopo un percorso lavorativo irregolare (cioè più di un periodo di

astensione dal lavoro – lavoro non dipendente o disoccupazione – negli 7 anni di carriera). Circa l'8% è arrivato alla pensione con un certo periodo di “silenzio”, il 4,2% con periodi di non lavoro tra i 6 mesi a un anno e il 3,9 con periodi di oltre un anno. Cosa importante, l'11,4 è andato in pensione direttamente dalla disoccupazione e un altro 3% dopo un periodo di disoccupazione seguito da silenzio.

TABELLA 5. DIVERSI PERCORSI VERSO LA PENSIONE (1992-1997)

Percorso	Totale	Donne	Uomini
DP	41,4	35,6	42,7
-DP	33,2	23,7	35,1
-DuP	4,2	6,3	3,8
-DUP	3,9	8,2	3
-MP	11,4	16,6	10,3
-MuP	1,3	2,6	1
-MUP	1,5	3	1,1
altri	3,1	4,1	2,9
	100	100	100

Fonte: WHIP, Estratti Conto INPS

TABELLA 6. DIVERSI PERCORSI VERSO LA PENSIONE (1992-1997)

Percorso	Nordovest	Nordest	Centro	Sud e Isole	Totale
DP	49,1	38,8	38,5	29,1	41,4
-DP	31	38,8	33,5	29,3	33,2
-DuP	3,4	4,9	3,2	7,1	4,2
-DUP	2,4	3	5,8	6,9	3,9
-MP	10,3	8,2	12,1	18,6	11,4
-MuP	1	0,9	1,6	2	1,3
-MUP	0,7	1,6	2,1	2,6	1,5
altri	2,1	3,8	3,3	4,3	3,1
	100	100	100	100	100

Fonte: WHIP, Estratti Conto INPS

6.7. Formazione

Le politiche e le pratiche di formazione sono cambiate in modo significativo in Italia negli ultimi dieci anni. Quest'evoluzione ha incluso lo sviluppo di politiche pubbliche che aiutano a finanziare la formazione in vari settori. Inoltre, la formazione è vista più come la norma, qualcosa che deve essere attuata per "stare al passo" con l'innovazione; di conseguenza, è cresciuta la richiesta di formazione sia da parte dei dipendenti che dei datori di lavoro. Ad esempio, ISFOL rileva come dal 1993 al 2003 il delle imprese¹⁶ che forniva formazione passa dal 15 al 25%.

Nonostante questo incremento, il livello di partecipazione delle imprese italiane è ancora inferiore alla media del 62% a livello europeo¹⁷ del 1999. L'Italia è terzultima tra i 15 UE, con un tasso di partecipazione del 24%. Anche i dati dell'ECHP riferiti al 2000 indicano come le imprese italiane siano ben al di sotto in quanto a formazione effettuata rispetto alle loro controparti europee. La Tabella 7 riporta la risposta alla domanda: *"Ha seguito attività di formazione dal gennaio dell'anno scorso?"*. Il numero di italiani che ha risposto positivamente è all'ultimo posto in ogni categoria d'età, sia per gli uomini che per le donne, ed è incredibilmente basso in confronto a Danimarca, Germania e Regno Unito.

TABELLA 7: % DI DIPENDENTI CHE HANNO PARTECIPATO ALLA FORMAZIONE DAL GENNAIO DELL'ANNO PRECEDENTE.

	Italia		Danimarca		Francia	
	M	F	M	F	M	F
14-24	16,0	18,5	73,6	80,0	43,2	44,0
25-34	8,6	13,4	64,2	60,4	9,9	10,0
35-54	7,4	6,8	50,0	58,7	7,4	6,6
55+	1,8	1,8	33,5	40,2	3,2	2,3

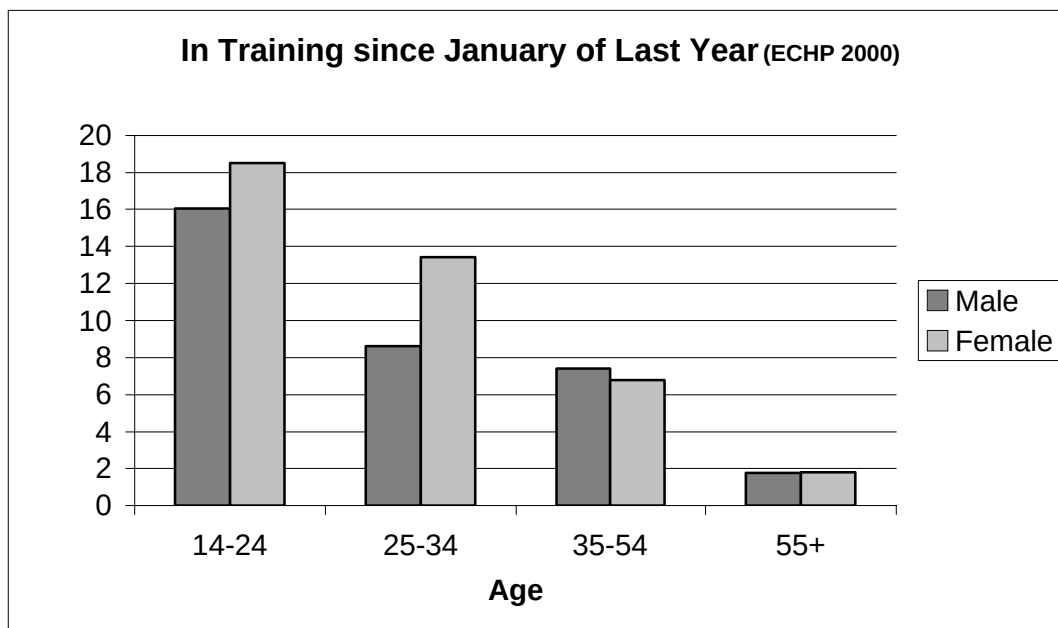
	Germania		Regno Unito		Spagna	
	M	F	M	F	M	F
14-24	69,6	71,1	54,0	50,0	30,7	44,6
25-34	28,2	37,0	33,0	33,9	21,0	30,1
35-54	28,5	36,2	26,5	29,1	13,4	13,0
55+	22,5	34,6	14,8	24,8	4,4	6,2

Fonte: ECHP 2000

¹⁶ Questo vale per le società con più di 9 dipendenti.

¹⁷ Questo riguarda sia il numero di società che il numero di dipendenti coinvolti nella formazione.

FIGURA 9. PERCENTUALE DI DIPENDENTI IN FORMAZIONE DAL GENNAIO DELL'ANNO PRECEDENTE, SUDDIVISI PER ETÀ.



Fonte: EHP 2000.

In base agli stessi dati EHCP del 2000, sembra che gli italiani più anziani abbiano molte meno opportunità dei giovani, come si vede dalla Figura 9. Meno del 2% degli uomini e delle donne over 55 sostengono di aver a percorsi formativi. Invece, tra le giovani generazioni la percentuale che ha risposto affermativamente è stata notevolmente più elevata (Ad es. il 13,4% di donne di età compresa tra i 25 e i 34 anni).

È interessante notare come le imprese italiane siano lievemente sopra la media per l'intensità della formazione (numero medio di ore per corso), con i 15UE che arrivano a 31 ore e l'Italia a 32, nonostante le stesse si posizionino in basso per quanto riguarda il volume della partecipazione. L'Italia è anche in cima alla scala per quanto riguarda il costo medio orario a persona speso in formazione, infatti la media per i 15 UE è di 31 euro per persona/ora mentre in Italia arriva a 47 euro.

TABELLA 8. % DI IMPRESE CHE HANNO OFFERTO FORMAZIONE, SUDDIVISE PER SETTORE E DIMENSIONE (1999)

Settore	Numero di dipendenti				
	10 - 19	20 - 49	50 - 249	250 e +	Totale
Industriale	16,1	26,3	45,4	87,5	23,3

Edile	17,8	35	53,1	72,9	23,7
Terziario	15,9	34,5	50,9	75	24,8
Totale	16,3	30,1	47,8	81,2	23,9

Fonte: Istat Cvts2.

Mentre non si riscontrano differenze significative tra macro-settori, guardando alla dimensione, il numero di imprese che offrono una formazione è di gran lunga superiore tra le grandi (81% contro il 48% delle medie).

7. APPENDICE B. CONJOINT ANALYSIS

Al termine di ogni colloquio abbiamo proposto all'intervistato un esercizio di simulazione che consisteva nel valutare cinque profili di lavoratori prossimi alla pensione e decidere in merito alla conferma degli stessi.

Il direttore del personale poteva compiere la scelta indipendentemente da eventuali vincoli legislativi, il suo compito era quello di osservare soltanto le caratteristiche del dipendente e rispondere "sì, lo confermo" o "no, può lasciare l'azienda".

Ecco un esempio di profilo:

Le chiediamo di considerare la seguente situazione **ipotetica**:

- ❖ supponga di avere tra i lavoratori dell'azienda una persona con le caratteristiche sotto elencate;
- ❖ supponga che non esista alcun vincolo (legale, sindacale, di consuetudine) alla scelta di trattenere o meno questa persona a servizio dell'azienda.
- ❖

Lei continuerebbe a impiegare questa persona?

☐ SÌ

☐ NO

CARATTERISTICHE

1. Genere uomo
2. Età 60 anni
3. Titolo di studio diploma scuola superiore
4. Qualifica impiegato
5. Orario di lavoro full-time
6. Tipo di contratto tempo indeterminato
7. Conoscenza informatica sì
8. Disponibilità a straordinario no
9. Condizioni generali di salute medie
10. Impegno in attività familiari di cura no
11. Disponibile a trasferte no
12. Anzianità presso l'azienda >15 anni
13. Costo 25% più di un nuovo entrato

Rispondente.....

Profilo numero **21**

I cinque profili di ogni intervista sono creati in maniera casuale a partire dall'insieme di tutte le combinazioni possibili, scartando i profili non coerenti (es. operaia donna nel settore creditizio con contratto di consulenza full time).

Lo scopo dell'esperimento era di raccogliere dati in modo da evidenziare il contributo delle caratteristiche personali dei lavoratori anziani nel determinare la preferenza relativa nei loro

confronti da parte dei responsabili delle risorse umane. La tecnica utilizzata è la conjoint analysis, utilizzata nel marketing per analizzare le preferenze dei potenziali consumatori su varie alternative di prodotto e ultimamente estesa anche all'analisi economica¹⁸.

La conjoint analysis prevede la somministrazione al soggetto intervistato di una serie di profili differenti che identificano il prodotto, richiedendogli un giudizio complessivo. Attraverso l'analisi trasversale dei profili "scelti" è possibile identificare le variabili che con maggiore probabilità hanno influito sulla scelta positiva. Teoricamente in questo modo è possibile dedurre dall'insieme dei giudizi sui profili le preferenze che a livello psicologico è difficile assegnare a ogni singola caratteristica.

Ad esempio nel nostro caso potrebbe essere difficile ammettere esplicitamente di preferire un lavoratore anziano che gode di buona salute o che non costa molto di più rispetto a un nuovo entrato, a un anziano in condizioni precarie e molto oneroso.

I risultati della nostra analisi di regressione¹⁹, basati su 149 profili, mostrano come alcune caratteristiche individuali siano significative nel modificare la probabilità di essere licenziati²⁰:

1) Fattori che diminuiscono la probabilità di essere licenziati (ovvero favoriscono il prolungamento della vita attiva); le percentuali indicano di quanto la presenza di ciascuna caratteristica riduce la probabilità di essere licenziati:

- Conoscenze informatiche -32%
- Tempo determinato -30%
- Disponibilità a straordinari -28%
- Laurea -25%
- Diploma -22%
- Salute buona -14%

2) Fattori che diminuiscono la probabilità di essere licenziati (ovvero ostacolano il prolungamento della vita attiva); in questo caso la percentuale indica di quanto aumenta la probabilità di essere licenziati:

- Costo > 25% rispetto a un nuovo entrato + 35%

Nonostante i risultati siano puramente indicativi, dato il basso numero di osservazioni, le variabili significative descrivono in sintesi i punti decisivi per affrontare il problema dell'invecchiamento:

¹⁸ Si veda Van Beck, Koopmans, Van Praag (1997), De Wolf, Van der Velden (2001), De Graaf, Zigl (2005).

¹⁹ Regressione Probit. Standard Errors corretti per il clustering sui rispondenti. N.obs.=149, Wald Chi2(19)=118.54, Prob > Chi2 = 0.000, Pseudo R² = 0.2302. Le caratteristiche del profilo non indicate non sono risultate significative.

²⁰ Di fatto il direttore del personale ha potuto scegliere se trattenere o meno il lavoratore, senza sapere se fossero già maturati i suoi diritti pensionistici. In questo senso parliamo di licenziamento.

la necessità di formazione (informatica, ma anche cultura di base), la flessibilità (contratti a termine, straordinari), l'ostacolo del costo.

8. BIBLIOGRAFIA

(da completare)

AA.VV. (2006), "Ageing and Employment. Identification of Good Practice to Increase Job Opportunities and Maintain Older Workers in Employment",
http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/news/index_en.

A. Borsch-Supan et al. eds. (2005), "Health, Ageing and Retirement in Europe", Mannheim Research Institute for the Economics of Aging (MEA).

Castellino, O. and E. Fornero (2003), *Pension Policy in an Integrating Europe*, Edward Elgar.

Contini B. and Fornero E. (2003), "Scelte lavorative e di pensionamento degli anziani in Italia", Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

Contini B. and Leombruni R. (2006), From work to retirement, a tale of bumpy routes, Laboratorio Revelli WP n. 42.

Employment Taskforce (2003), *Jobs, Jobs, Jobs. Creating more Employment in Europe*, November, Brussels.

Eurofound (2006), "Employment initiatives for an ageing workforce".
www.eurofound.europa.eu/research/0296.htm

Leombruni R. and Villosio C. (2005), Employability of Older Workers in Italy and Europe, Laboratorio Revelli WP n. 43.

Naegele G. and Walker A. (2006), "A guide to good practice in age management".
www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05137.htm

OECD (2004), "Ageing and Employment Policies: Italy".

OECD (2006), "Live Longer, Work Longer".

Paulli, A. and M. Tagliabue (2002), "Active Strategies for Older Workers in Italy", in Jespen et al. (eds.), *Active Strategies for Older Workers*, European Trade Union Institute (ETUI), Brussels.

Walker, A. (2005), "Managing an Ageing Workforce, A Guide to Good Practice".