



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro

ETÁ E INVECCHIAMENTO DELLA FORZA LAVORO NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE



INAPP

PUBLIC POLICY INNOVATION

L'INAPP (Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche), nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'ISFOL, ha un ruolo strategico di orientamento e supporto al sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro.

Ente pubblico di ricerca vigilato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali, si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.

L'INAPP fa parte del Sistema statistico nazionale e collabora con le istituzioni europee. Svolge il ruolo di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale.

Presidente: *Stefano Sacchi*

Direttore generale: *Paola Nicastro*

Riferimenti

Corso d'Italia, 33

00198 Roma

Tel. + 39 06854471

Web: www.inapp.org



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



INAPP

ETÁ E INVECCHIAMENTO DELLA FORZA LAVORO NELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE ITALIANE



La pubblicazione raccoglie i risultati di una ricerca curata dalla Struttura Lavoro e Professioni dell'INAPP (responsabile dott. Marco Centra) nell'ambito dei Piani di Attività Fse 2012-2013 CRO e CONV, Asse occupabilità, Ob. Sp. 2.1, Progetto 5: Analisi di target specifici del mercato del lavoro, attività 4 "over 50".

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di *peer review* interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'Istituto.

La ricerca è stata realizzata in collaborazione con Format Research S.r.l.

Gruppo di lavoro:

Maria Luisa Aversa, Pietro Checcucci, Luisa D'Agostino, Roberta Fefè, Sante Marchetti, Maria Parente, Giuliana Scarpetti

Consulenza statistica: *Marco Centra, Sergio Ferri, Luca Mattei*

Consulenza metodologica: *Anna Ancora, Roberto Angotti, Stefania Belmonte, Vincenza Tersigni*

Testo a cura di: *Pietro Checcucci, Roberta Fefè, Giuliana Scarpetti*

Autori: *Maria Luisa Aversa* (par. 7.2); *Pietro Checcucci* (Introduzione; cap.2; par.3.1; cap. 6); *Luisa D'Agostino* (par. 7.2); *Roberta Fefè* (par.1.1, parr. 4.1, 4.2); *Salvatore Izzo* (par. 3.2; par. 7.1); *Sante Marchetti* (par. 1.2, par 4.1.2, par. 5.3); *Giuliana Scarpetti* (par. 4.1.1, parr. 5.1, 5.2)

Impaginazione ed editing: *Anna Nardone*

Coordinamento editoriale: *Laura D'Alessandro, Anna Tito*

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'Ente.

Testo chiuso a giugno 2016

Pubblicato a gennaio 2017

Alcuni diritti riservati [2017] [INAPP].

Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione – Non Commerciale – Condividi allo stesso modo 4.0 Italia License.

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISBN 978-88-543-0122-1

Indice

Introduzione	7
1. Le Piccole e medie imprese e il fattore età	17
1.1 Gestire i processi di invecchiamento	17
1.1.1 Le caratteristiche delle imprese e il fattore età	19
1.1.2 Invecchiamento, competitività e sviluppo delle competenze	21
1.1.3 L'age management per rinsaldare il nesso tra azione e organizzazione	25
1.2 Le relazioni industriali e il mercato del lavoro delle PMI	28
2. Gli obiettivi e la metodologia della rilevazione	39
3. Le caratteristiche delle imprese rispondenti e l'impatto della crisi	45
3.1 Le caratteristiche delle imprese coinvolte nella ricerca	45
3.2 Le conseguenze della crisi	51
3.2.1 La variazione di alcuni fattori in relazione al mutato scenario economico	51
3.2.2 Strumenti e strategie adottati per affrontare il cambiamento	57
4. L'invecchiamento della forza lavoro nelle PMI	61
4.1 Gli addetti ultracinquantenni nelle PMI	61
4.1.1 Le ricadute degli andamenti demografici sull'occupazione	63
4.1.2 La distribuzione per età degli addetti e le aree di impiego dei lavoratori più anziani	64
4.2 La percezione dell'invecchiamento dei lavoratori	70
4.2.1 Riscontri sull'aumento dell'età media della forza lavoro	70
4.2.2 Le attese nei confronti del lavoratore più anziano	76
5. L'organizzazione di impresa e il fattore età	83
5.1 Il reclutamento, lo sviluppo di carriera e i sistemi premianti	83
5.1.1 Aspetti considerati in caso di assunzione di personale	83
5.1.2 Sistemi di premi/incentivi per sostenere la produttività	88
5.1.3 Sistemi formalizzati per lo sviluppo dei percorsi di carriera	90
5.2 Modalità di age management	92
5.2.1 Procedure organizzative sperimentate	94
5.2.2 Strumenti indirizzati ai lavoratori prossimi al pensionamento	95

5.3	Il fattore età nel confronto con i sindacati	98
6.	Le strategie formative.....	107
6.1	La partecipazione degli ultracinquantenni alle iniziative formative.....	109
6.2	Le modalità di svolgimento e gli obiettivi della formazione	112
6.3	Le competenze necessarie per il prolungamento della vita lavorativa e il ruolo degli ultracinquantenni nella trasmissione delle conoscenze.....	119
7.	Strategie di sviluppo percorribili in futuro.....	127
7.1	Le valutazioni e le aspettative degli imprenditori	127
7.1.1	I punti di forza individuati dalle aziende.....	128
7.1.2	Gestione delle risorse umane: le strategie percorribili	129
7.1.3	Le opinioni sulle riforme del mercato del lavoro e delle pensioni	129
7.2	Prospettive di sviluppo in tempo di crisi: l'esperienza delle grandi imprese	130
7.2.1	La valorizzazione dell'age diversity come strategia di contrasto alla crisi	131
7.2.2	Le caratteristiche delle buone pratiche di age management nelle grandi imprese.....	135
	Conclusioni.....	139
	Bibliografia	161
	Riferimenti normativi	171

Introduzione

La pressione esercitata dalle dinamiche demografiche sui mercati del lavoro

Il riaccendersi, agli inizi del 2016, del dibattito sulla flessibilità in uscita, a fronte della perdurante situazione di stallo del ricambio generazionale nel mercato del lavoro nazionale, dimostra come la questione dell'invecchiamento della popolazione in generale, e della forza lavoro in particolare, siano destinati a guadagnare un posto di rilievo nell'agenda politica dei prossimi anni.

La crisi del 2008 ha colpito i Paesi avanzati, fra i quali quelli europei e l'Italia, nel pieno di un processo di transizione demografica senza precedenti nella storia. Com'è noto questa fase è caratterizzata da una perdurante riduzione delle nascite, che si collocano da tempo al di sotto del livello di sostituzione, e dal progressivo allungarsi della vita media delle persone. I rilevanti mutamenti nel rapporto numerico fra le generazioni continuano a ripercuotersi sull'ampiezza della popolazione in età da lavoro, rappresentata convenzionalmente dalla classe fra i 15 e i 64 anni.

Attualmente, le proiezioni demografiche dell'Istat ne prevedono un restringimento progressivo: entro il 2050 scenderà dall'attuale 64,4% al 54%. Parallelamente assisteremo alla crescita della quota di over 50 rispetto a questa stessa popolazione, che era pari al 30% nel 2013 e salirà al 37% nel 2028. Questa tendenza andrà di pari passo con la crescita del tasso di dipendenza, che già dopo il 2027 supererà il 60%. Più in generale, la popolazione ultrasessantenne sorpasserà sia in termini assoluti che percentuali le altre classi d'età, passando da un peso sul totale pari a 26,6% registrato nel 2011, al 31,6% nel 2026. La popolazione fra i 40 e i 59 anni, a sua volta, dopo aver toccato il suo peso massimo sul totale nel 2019 (30,6%), scenderà nel 2026 al 28,3%. Le classi più giovani continueranno il loro declino progressivo, più accentuato per la popolazione fra i 20 e i 39 anni, che passerà dal 25,4% del 2011 al 21,7% nello stesso 2026¹.

Come sottolineato da numerosi contributi, le trasformazioni demografiche come quelle che ci vedono coinvolti rappresentano di per sé dei rilevanti fattori di cambiamento. In tale contesto, la transizione demografica, che ha avuto inizio nei Paesi avanzati con il declino della fertilità e l'allungarsi della vita media, appare destinata

¹ Previsioni Istat sulla popolazione italiana. Anni 2011-2065, su dati pre-Censimento 2011. Scenario centrale. Dati.istat.it

ad avere profonde conseguenze sociali, economiche, come anche di ordine psicologico e culturale per le società coinvolte (Reher, 2011).

In primo luogo l'Italia, come gli altri Paesi avanzati, appare ormai aver superato la fase del cosiddetto "dividendo demografico". Nel corso di questa fase della transizione demografica, i sistemi economici e i rispettivi mercati del lavoro hanno beneficiato dell'ampliarsi della consistenza numerica delle coorti più giovani e quindi di un'ampia disponibilità di forza lavoro. Questa situazione ha peraltro consentito il funzionamento del meccanismo di trasferimento intergenerazionale della ricchezza basato su sistemi pensionistici nei quali un alto numero di giovani ha finanziato per lungo tempo un numero non troppo elevato di pensionati. In secondo luogo, l'evoluzione demografica ha trasformato Paesi europei come l'Italia da forti esportatori di manodopera a Paesi fortemente attrattivi dal punto di vista migratorio, aprendo la strada ad ulteriori trasformazioni dei rispettivi mercati del lavoro e della stessa struttura sociale (Reher, 2011). Infine, ulteriori trasformazioni sono state originate dalla maggiore o minore misura in cui le sfide economiche connesse a un'evoluzione demografica svantaggiosa (invecchiamento) sono state bilanciate dall'accrescimento del rapporto capitale/lavoro – con i suoi possibili effetti positivi sulla produttività, il cosiddetto «secondo dividendo demografico» – nonché da politiche volte ad ampliare i tassi di partecipazione, a ritardare il pensionamento e a rendere meno generosi gli schemi pensionistici (Reher, 2011).

L'Oecd è tornata recentemente a sottolineare i rischi connessi con l'invecchiamento progressivo della forza lavoro (Oecd, 2014b). Secondo l'organizzazione, nei prossimi decenni l'effetto combinato delle dinamiche demografiche e dell'innalzamento dell'età pensionabile contribuiranno all'ulteriore progressivo innalzamento dell'età media delle forze di lavoro, consegnandoci verosimilmente un'offerta meno dinamica, in termini di adattabilità così come di mobilità geografica. Ciò potrebbe comportare, fra le altre cose, il fatto che i lavoratori più maturi rischino di incorrere in periodi di disoccupazione più lunghi, rispetto ai giovani, provocando un aumento di disoccupati di mezza età, poco propensi alla mobilità, con aspettative di reddito più elevate ed una preparazione fortemente legata alla propria esperienza lavorativa specifica. Un allungamento delle carriere lavorative potrebbe a sua volta comportare un ulteriore aumento del rischio di obsolescenza delle competenze.

Le proiezioni contenute nell'*Ageing Report 2015* della Commissione europea confermano la necessità di considerare i vari fattori in gioco, nel contesto dell'interazione delle variabili demografiche con l'evoluzione del mercato del lavoro (European Commission, 2014). In particolare, il rapporto sottolinea che il tasso di occupazione degli *older workers* appare destinato a innalzarsi ancora più marcatamente nell'area EU28, passando dal 50,3% registrato nel 2013, al 60,9% stimato per il 2023, soprattutto a seguito delle riforme pensionistiche finalizzate all'innalzamento dell'età pensionabile. A giudizio del rapporto, in prospettiva l'età media di pensionamento, calcolata su 26 Stati membri (fatta eccezione per Lussemburgo e Svezia) dovrebbe aumentare di 2,4 anni per gli uomini e 3 per le donne entro il 2060 e questo dopo essere già aumentata da 59,4 a 61,3 anni dal 2001 al 2010. Nel caso dell'Italia, il tasso di occupazione della classe 55-64, stimato per il 2023, dovrebbe raggiungere il 59,8%,

per arrivare a quota 66,7% entro il 2060. A quel punto l'Italia dovrebbe collocarsi fra gli Stati membri con un più rilevante aumento dell'età di uscita dal mercato del lavoro, sfiorando sia nel caso degli uomini che delle donne i 68 anni.

Nel periodo oggetto delle proiezioni, la dinamica demografica rappresenterà in tutta l'Unione un fattore di rallentamento della crescita del Pil (in media circa 0,2 punti percentuali in meno all'anno), a causa del progressivo restringimento del peso percentuale della popolazione in età da lavoro. Per tale ragione, a giudizio della Commissione, sarà l'innalzamento della produttività del lavoro a poter rappresentare la sola spinta alla crescita sia nell'UE che nell'area euro.

L'age management all'indomani della crisi

Nello scenario produttivo fortemente compromesso dalla crisi, i lavoratori maturi italiani si potrebbero trovare quindi a dover fronteggiare già nel breve periodo una pressione crescente riguardo alla produttività ad essi richiesta, unita ad un progressivo indebolimento della loro competitività sul mercato del lavoro. Secondo il sistema informativo Excelsior (Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, Unioncamere, 2015), le previsioni di assunzioni non stagionali di personale delle imprese italiane nel 2015 assegnavano alla classe di età 45-54 il 2,6% del totale e alle classi d'età over 55 addirittura lo 0,3%, sia pur considerando che metà delle imprese intervistate avevano dichiarato che l'età non era tra i fattori considerati per il reclutamento. Parallelamente, secondo l'indagine Isfol-Plus 2014, più della metà degli over 45enni in cerca di lavoro identificava l'età come un ostacolo nel trovare un'occupazione; ciò mentre il tasso di disoccupazione 45-54 è passato dal 3,8% del 2008 all'8% del 2015, e nella classe 55-64 esso è cresciuto dal 3,1 al 5,5%.

Come sottolineato in sede europea (Eurofound and EU-OSHA, 2014), lo stress psico-sociale connesso all'attività lavorativa può avere origine dallo sbilanciamento fra l'impegno profuso dal lavoratore e le ricompense che riceve dal proprio datore di lavoro, combinando insieme la retribuzione, la stima di cui arriva a godere, la sicurezza del posto di lavoro e le eventuali opportunità di carriera. In generale, dai dati europei, risulta che mentre riguardo alla soddisfazione per il lavoro non emergono grandi differenze di genere o età, i lavoratori maturi intravedono ovviamente meno possibilità di carriera rispetto ai giovani, e ancora meno se donne. Le prospettive di carriera, la sensazione di essere ben pagati e di fare bene il proprio lavoro riducono peraltro la probabilità di dichiarare una condizione di scarso benessere psicofisico. La percezione da parte dei lavoratori maturi di godere di lavori più stabili, ma di poter incorrere in grosse difficoltà nell'eventualità di dover trovare un nuovo impiego simile in caso di crisi, può rappresentare in tale contesto un ulteriore fattore di stress.

Occorre pertanto domandarsi se il mercato del lavoro che è uscito dalla crisi potrà, in Italia come in Europa, affrontare le sfide che chiamano in causa le risorse individuali e organizzative necessarie per affrontare il prolungamento della vita lavorativa e l'innalzamento progressivo dell'età media dei lavoratori.

La ricerca ormai conferma sempre più spesso che associare invecchiamento e declino rappresenti quantomeno una visione incompleta, soprattutto nel contesto lavorativo

(Kanfer, Ackerman, 2004). Se infatti nell'ambito cognitivo al declino dell'intelligenza cosiddetta "fluida" corrisponde sovente un ampliamento di quella altrimenti definita "cristallizzata"², nel contesto della personalità alcuni tratti come l'apertura a nuove esperienze può ridimensionarsi a vantaggio di tratti quali la scrupolosità o la tendenza ad essere generativi³. L'eventuale ristrutturazione della personalità rilevata da alcuni studiosi al passaggio della mezza età, comprenderebbe anche un controllo più consapevole delle proprie emozioni e una preferenza assegnata a situazioni che possano contribuire al rafforzamento della concezione del sé e della propria identità (Kanfer, Ackerman, 2004).

Indagini come quella Oecd-PIAAC suggeriscono che le prestazioni cognitive possono essere perse con minore rapidità, a misura che il soggetto invecchi, in base alle esperienze di vita (Checcucci, Mandrone e Roma 2014). A riguardo l'Oecd sottolinea che, dopo i 16 anni, ogni anno in più passato in formazione può aggiungere ulteriori capacità di apprendimento e di "trattamento" delle informazioni. PIAAC segnala però anche che in Italia il declino delle competenze appare iniziare già all'età di 16 anni e prosegue senza interruzioni, mentre nella maggioranza dei Paesi dell'Oecd tra i 16 e i 30 anni si registra un incremento della *proficiency* e solo successivamente un declino. Confrontando ad esempio i punteggi medi ottenuti in *literacy* in Italia e nella media Oecd, si vede purtroppo come lo scarto, sia pur significativo, riscontrabile fra i 16 e i 24 anni (pari a 19 punti), venga ampliandosi fino a toccare un massimo intorno ai 44 anni (26 punti), per poi tornare al livello iniziale e rialzarsi fra i 55 e i 65 (22 punti). Tra le possibili determinanti, oltre a un accesso mediamente inferiore della popolazione adulta a opportunità formative ed educative, rispetto ad altri Paesi, si può annoverare il fatto che in Italia una parte consistente della popolazione con età compresa tra i 55 e i 65 anni (69,8%) ha attualmente conseguito un titolo pari alla licenza media o inferiore, avendo interrotto il proprio percorso scolastico mediamente ben prima delle coorti più giovani.

Nell'ambito della salute, alcune elaborazioni sui dati Isfol-Plus (Checcucci, Mandrone e Roma 2014) suggeriscono che al crescere della posizione nella gerarchia professionale, la condizione di salute autopercepita dai soggetti intervistati risulta migliore, per tutte le classi d'età. Elaborando ulteriormente le informazioni, si vede come la condizione di cattiva salute sia causata dalla presenza di condizioni quali nessuna attività fisica, bassa istruzione, professione tra il V e l'VIII digit⁴. Le stesse elaborazioni

² L'intelligenza fluida è connessa al ragionamento astratto, induttivo e quantitativo, nonché alla capacità di *problem solving*, mentre l'intelligenza cristallizzata è connessa al livello di scolarizzazione ed è rappresentata da fattori quali la ricchezza lessicale, la comprensione verbale, il livello di informazione e cultura generale del soggetto e dalla capacità di utilizzare tali competenze, conoscenze ed esperienze possedute.

³ Cioè a prendersi cura dei familiari, degli altri, della società e delle future generazioni in senso lato.

⁴ A partire dal 2011 l'Istat ha adottato la nuova classificazione delle professioni CP2011, frutto di un lavoro di aggiornamento della precedente versione e di adattamento alle novità introdotte dalla International Standard Classification of Occupations – Isco08. Il criterio della competenza delinea un sistema classificatorio articolato su 5 livelli di aggregazione gerarchici; il primo livello, di massima sintesi, composto da 9 grandi gruppi professionali: 1 - legislatori, imprenditori e alta dirigenza; 2 - professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione; 3 - professioni tecniche; 4 - professioni esecutive nel lavoro d'ufficio; 5 - professioni qualificate nel-

mostrano una tendenza crescente a dichiarare disagio fisico al crescere dell'età, ma in misura minore per le professioni intellettuali e maggiore per quelle manuali. Da qui la necessità di riflettere sulla sostenibilità dei livelli di produttività all'avanzare dell'età, con particolare riguardo alle posizioni maggiormente usuranti, non solo in termini fisici, ma, come anche sottolineato da più parti, in termini di stress lavoro-correlato.

Le raccomandazioni delle organizzazioni sovranazionali

Il consolidarsi delle evidenze empiriche connesse all'invecchiamento progressivo della forza lavoro ha spinto anche in questi ultimi due anni le organizzazioni sovranazionali a rinnovare specifiche raccomandazioni riguardanti le politiche del lavoro. A dicembre 2015, il Consiglio dell'Oecd (Oecd, 2015b) ha predisposto una risoluzione espressamente dedicata a queste tematiche, raccomandando ai propri membri e agli aderenti alla Raccomandazione in argomento di rafforzare gli incentivi utili ai lavoratori per prolungare la propria carriera e continuare a lavorare in età matura; di incoraggiare i datori di lavoro ad assumere e mantenere occupati i lavoratori maturi; di promuovere l'occupabilità per tutta la durata della vita lavorativa, con la finalità di ampliare le opportunità lavorative in età matura. Fra le misure suggerite per il raggiungimento di questi obiettivi si ricordava l'importanza delle seguenti: fare in modo che i sistemi pensionistici incoraggino e ricompensino il ritiro dal lavoro in età più avanzata, in linea con la crescita dell'aspettativa di vita e mantenendo un livello adeguato e sostenibile dei benefici; introdurre maggior flessibilità nella transizione al pensionamento, anche per mezzo di pratiche di conciliazione e la combinazione del reddito da lavoro con la rendita pensionistica; restringere l'utilizzo di schemi di ritiro anticipato; fare attenzione che gli strumenti di sostegno al reddito per la disoccupazione o per persone con disabilità non incoraggino il ritiro anticipato di quanti siano ancora in condizione di lavorare; combattere la discriminazione basata sull'età; fare in modo che l'età non rappresenti un criterio per la determinazione del livello di protezione del posto di lavoro (*job protection*); scoraggiare il ricorso al pensionamento forzato da parte dei datori di lavoro, d'intesa con le parti sociali; incoraggiare le parti sociali ad accordarsi su meccanismi che facilitino la permanenza al lavoro in età matura, con particolare riguardo a meccanismi retributivi che premiano la produttività e le competenze e non l'anzianità; incoraggiare le esperienze di *age management*; ampliare la partecipazione dei lavoratori maturi alla formazione; predisporre modalità di assistenza a chi cerca lavoro, indirizzate ai gruppi più a rischio di disoccupazione a lungo termine; varare strategie ad ampio raggio per il miglioramento delle condizioni di lavoro, rafforzando la salute e la sicurezza, sia fisica che mentale dei lavoratori di tutte le età.

le attività commerciali e nei servizi; 6 - artigiani, operai specializzati e agricoltori; 7 - conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli; 8 - professioni non qualificate; 9 - forze armate.

Un mese prima, le opportunità e le sfide portate ai mercati del lavoro dalle migrazioni e dall'invecchiamento demografico erano state già messe in evidenza dalla Comunicazione congiunta dei leader del G20, riuniti ad Antalya il 15 e 16 novembre 2015 (G20, 2015). In quell'occasione gli Stati coinvolti avevano convenuto sulla necessità di esplorare il potenziale economico e occupazionale insito in una nascente "economia dell'invecchiamento" (*silver economy*), che identificasse le esigenze specifiche dei rappresentanti della terza età, sia in qualità di produttori che di consumatori. La Comunicazione faceva proprio il documento sui principi della *silver economy*, predisposto dall'*Employment Working Group (EWG)*, all'interno del quale è possibile rintracciare alcune raccomandazioni più direttamente rilevanti per le politiche del lavoro: migliorare le condizioni di lavoro e aumentare la produttività degli *older workers*, anche prevenendo l'obsolescenza delle loro competenze; combattere la discriminazione e gli stereotipi negativi, sia nel contesto dell'assunzione che della dismissione dei lavoratori maturi; promuovere la solidarietà intergenerazionale, anche attraverso sistemi pensionistici sostenibili; promuovere la formazione lungo tutto l'arco della vita, anche in vista dello sviluppo della *silver economy*; facilitare la trasmissione intergenerazionale della conoscenza nelle professioni tradizionali e artigiane. In tale contesto, l'*EWG* raccomandava di agire precocemente per cogliere le opportunità di crescita sostenibile e inclusiva offerte dalla *silver economy*, con particolare riguardo alle piccole e medie imprese, inserendo questi temi nell'agenda della politica e in quella degli attori economici, sia a livello locale che nazionale e internazionale.

Cogliendo pienamente l'urgenza di queste sfide, il 15 aprile 2016 la Commissione europea e l'Agenzia europea per la salute e la sicurezza sul lavoro (EU-OSHA), d'intesa con la Presidenza di turno Olandese dell'Unione, hanno lanciato una campagna paneuropea biennale dal titolo *Ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età*. Scopo della campagna è quello di promuovere il lavoro sostenibile e la sicurezza e la salute sul lavoro nel contesto dell'invecchiamento della popolazione attiva, fin dall'inizio della vita lavorativa degli individui. Per far questo essa si rivolge a tutti gli attori del mondo produttivo e in particolare ai datori di lavoro pubblici e privati, mirando ad aumentare la loro propensione a investire nell'occupabilità di una forza lavoro soggetta a un progressivo invecchiamento. Ciò nella consapevolezza delle sfide che le dinamiche demografiche portano all'economia in termini di produttività e tenendo conto delle profonde trasformazioni che l'evoluzione tecnologica provocherà nella struttura attuale delle professioni e dei compiti lavorativi.

La campagna si concentra sulle imprese europee (sia pubbliche sia private) e sulla necessità di promuovere il lavoro sostenibile e l'invecchiamento in buona salute. In questo modo la salute dei lavoratori, e dunque la loro produttività, sarà tutelata fino all'età pensionabile e oltre.

Box n. 1 - La campagna paneuropea Ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età

La campagna persegue quattro obiettivi:

- promuovere il lavoro sostenibile e l'invecchiamento in buona salute fin dall'inizio della vita lavorativa;
- sottolineare l'importanza della prevenzione dei rischi lungo tutto l'arco della vita lavorativa;
- aiutare i datori di lavoro e i lavoratori (anche nelle piccole e medie imprese) fornendo loro informazioni e strumenti per gestire la sicurezza e la salute sul lavoro nel contesto dell'invecchiamento della forza lavoro;
- facilitare lo scambio di informazioni e buone pratiche.

La campagna ha avuto origine dal progetto "[Lavoro più sicuro e più salutare a qualsiasi età](#)", condotto dall'EU-OSHA per il Parlamento europeo, nonché da una serie di contributi dell'Agenzia europea sui temi della sicurezza e della salute, nel contesto dell'invecchiamento della forza lavoro. Fra gli strumenti predisposti dall'Agenzia per contribuire alla campagna c'è una [guida elettronica](#) sulla gestione della sicurezza e della salute per una forza lavoro che invecchia, nonché un articolato [sito web](#), in tutte le lingue dell'Unione, organizzato per fornire informazioni a lavoratori, datori di lavoro, professionisti nel campo della salute e sicurezza, responsabili delle risorse umane, ricercatori e responsabili delle politiche.

Nel definire i contorni tematici della questione, l'EU-OSHA sostiene fortemente l'adozione di un approccio olistico alla gestione della sicurezza e della salute sul lavoro. A riguardo occorre tenere conto che, anche se i datori di lavoro possono essere obbligati dalla legge a svolgere una valutazione dei rischi lavorativi legati all'età, i lavoratori maturi non rappresentano un gruppo omogeneo. Dato che le differenze fra gli individui, per quanto riguarda la capacità funzionale e le condizioni di salute aumentano con l'età, la valutazione dei rischi deve assumere come costante elemento di attenzione quello della diversità. In tale contesto, come esempio di approccio olistico, l'EU-OSHA cita il costrutto della "capacità lavorativa" (*workability*), originato dai lavori di Ilmarinen, del *Finnish Institute of Occupational Health* (Ilmarinen, 2006a; Gould *et al.*, 2008).

Com'è noto, tale costrutto parte dal riconoscimento delle quattro sfide che l'invecchiamento porta al sistema del lavoro: cambiare l'atteggiamento verso l'invecchiamento in quanto tale; migliorare le conoscenze in possesso del *management* in merito alle problematiche legate alla dimensione organizzativa dell'età; introdurre maggior flessibilità e modalità organizzative strettamente connesse con la dimensione dell'età; sviluppare servizi sanitari in grado di rispondere ai bisogni degli *older workers*. Di fronte a tali sfide, l'approccio della *workability* si pone come obiettivo primario quello di ricostruire l'equilibrio fra risorse umane e organizzazione produttiva, ricomponendo il rapporto corretto fra le variabili proprie della componente umana (salute, capacità e funzionamenti fisici, mentali e sociali, competenze, attitudini e valori), con quelli del versante lavoro (contenuti dei compiti, ambiente fisico, economico e psicosociale, *management* e *leadership*). Tale riconciliazione deve anche operare tenendo conto del microambiente esterno all'organizzazione, rappresentato

dall'ambiente familiare e sociale del lavoratore, nonché di quello della società in generale, comprensivo delle infrastrutture e dei servizi rilevanti a riguardo. Ilmarinen e colleghi hanno inoltre sviluppato un sistema di valutazione degli interventi (*Work Ability Index*), tradotto in più di 23 lingue (Ilmarinen, 2006).

Il quadro di policy nazionale

Gli anni che hanno preceduto la crisi esplosa nel 2008, oltre al succedersi degli interventi sul sistema pensionistico, hanno visto varare numerosi provvedimenti suscettibili di esercitare una certa influenza anche sulle modalità di gestione dell'invecchiamento della forza lavoro. Fra questi possiamo ricordare la riforma del mercato del lavoro del 2003 (cd Legge Biagi); l'introduzione di una legislazione contro le discriminazioni sul lavoro (D.Lgs. 9 luglio 2003, n. 216), a seguito della Direttiva europea n. 78 del 2000; la risposta positiva da parte di alcune Regioni alla possibilità di dare priorità agli over 45 nella formazione continua nelle imprese private (Legge 236/1993); la revisione della normativa sulla salute e sicurezza sul Lavoro (D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81); il mantenimento di una copertura prolungata nel tempo degli ammortizzatori sociali per i lavoratori più anziani. Si tratta di provvedimenti che di fatto hanno messo a disposizione istituti e misure utilizzabili anche per lo sviluppo di politiche e interventi di *age management*, nell'ottica della definizione che si era andata consolidando proprio in quegli anni (Walker, 2005)⁵. Di fatto però è mancata a livello politico (Governo, Regioni e Province Autonome), come a livello della negoziazione fra le parti sociali, la capacità o la volontà di formulare una cornice istituzionale coerente in cui questi strumenti potessero essere efficacemente utilizzati secondo questo approccio.

Nello stesso periodo, come abbiamo più volte ricordato (Isfol, 2011a), si è potuto osservare un crescente coinvolgimento del Fondo sociale europeo (Fse) 2007-2013 nel sostenere le strategie di *age management* e di innovazione⁶. Gli interventi finanziati hanno però mostrato chiaramente una concentrazione su disoccupati o lavoratori nel quadro di misure di *job protection*, mentre interventi sulle imprese sono stati rilevati in misura molto limitata. Il supporto del Fse si è concentrato quindi su interventi rivolti all'occupabilità e/o all'adattamento, con la maggioranza di azioni rappresentato dalla formazione. In tale quadro l'identificazione dei gruppi target (ad esempio in base all'età) è risultata generica e declinata in modi molto diversi a se-

⁵ Secondo Walker, il termine *age management* si riferisce alle varie dimensioni del management organizzativo delle risorse umane, con un focus specifico sul fattore età. Oltre a questo, il termine si riferisce, più in generale, alle varie modalità di gestione della forza lavoro matura messe in atto attraverso le politiche pubbliche e la contrattazione collettiva.

⁶ Il Regolamento (CE) n. 1081/2006 del Parlamento europeo e del Consiglio del 5 luglio 2006, relativo al Fondo sociale europeo prevedeva nell'ambito degli obiettivi «Convergenza» e «Competitività regionale e occupazione, tra le altre le seguenti priorità: "[...] incoraggiare l'invecchiamento attivo e prolungare la vita lavorativa e accrescere la partecipazione al mercato del lavoro, promuovendo in particolare: [...] misure flessibili per prolungare la carriera dei lavoratori più anziani e misure per conciliare vita professionale e privata" (Art. 3, comma 1)b, ii)".

conda dei contesti, mentre l'azione del Fse è stata via via riorientata per sostenere le misure di protezione del lavoro, sulla base degli specifici accordi Stato-Regioni.

Le politiche nazionali e le misure attuate dopo la crisi del 2008, fino a comprendere anche lo stesso *Jobs Act*, non sembrano essere state consapevolmente indirizzate a generare spazi e occasioni per l'affermarsi di pratiche di gestione dell'età all'interno delle organizzazioni. Anche la recente riforma del mercato del lavoro trascura di affrontare i problemi e le questioni legate ai lavoratori più anziani, non predisponendo un approccio organico a riguardo. In mancanza di un approccio realmente olistico per affrontare l'invecchiamento della forza lavoro, gli interventi pubblici italiani, sia a livello nazionale che regionale, si concentrano ancora una volta su casi specifici di crisi industriale, delimitati a singoli distretti industriali e/o settori economici, ovvero nella sperimentazione di modalità di staffette generazionali⁷. Il rischio di un effetto di sostituzione dei lavoratori anziani con i più giovani, agitato da alcuni economisti a partire dalla sostituzione del regime di tutela reale con un regime di tutela indennitaria (Esposito, Leonardi, 2015) è probabilmente basso in caso di piccole e medie imprese che, come anche vedremo in questo volume, sembrano propense a proteggere i dipendenti qualificati più anziani. D'altra parte, però, le grandi imprese che operano in settori con una rapida innovazione tecnologica o contesti ad alta intensità di lavoro (ad esempio call center gestiti da fornitori di servizi) potrebbero essere più propense a cogliere questa possibilità.

I contenuti e l'articolazione del volume

La mancanza, allo stato attuale, di indirizzi precisi delle policy nazionali nei confronti di un supporto a 360 gradi del prolungamento della vita lavorativa rende quindi urgente comprendere come gli attori del tessuto produttivo si confrontino con queste problematiche, eventualmente sperimentando soluzioni originali e innovative. Il rapporto contenuto in questo testo completa il ciclo di indagini sull'invecchiamento della forza lavoro nelle organizzazioni produttive, avviato dall'Isfol con la ricerca sulle grandi imprese, i cui risultati sono stati pubblicati nel 2015 in questa stessa collana (Isfol, 2015). Anche questa seconda ricerca è stata realizzata con il contributo del Fondo sociale europeo 2007-2013, con lo scopo di comprendere, anche nel caso delle piccole e medie imprese, quale fosse l'atteggiamento diffuso nei confronti degli *older workers* e le iniziative eventualmente adottate per il loro mantenimento al lavoro, la migliore integrazione e valorizzazione professionale, anche alla luce del costante divario di genere nella partecipazione al lavoro in età avanzata e tenendo conto del peso rilevante rappresentato dalle PMI nella struttura economica del Paese, sia in termini di addetti che di contributo al Pil.

Questa ricerca, come la precedente sulle grandi imprese, è stata condotta nell'ambito della collaborazione avviata dal Gruppo di ricerca Isfol "Invecchiamento della forza

⁷ È il caso ad esempio delle sperimentazioni condotte negli ultimi anni in Friuli Venezia Giulia, Lombardia e Piemonte. Si veda anche Spattini e Buratti, 2014.

lavoro e mutamenti del ciclo della vita lavorativa" (Dipartimento mercato del lavoro e politiche sociali) e dal Gruppo di Ricerca "Indagini sulla domanda e l'offerta di formazione" (Dipartimento sistemi formativi), nel quadro del gruppo di lavoro interdipartimento sul tema dell'invecchiamento attivo, costituito nel 2011 in vista dell'Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni 2012.

Nei primi due capitoli del volume vengono descritti il contesto che giustifica la centralità del tema dell'invecchiamento della forza lavoro nella piccola e media impresa, e gli obiettivi e la metodologia dell'indagine. In particolare, vengono passate in rassegna le relazioni che intercorrono fra le caratteristiche gestionali e il fattore età, le implicazioni dell'innalzamento dell'età media della forza lavoro per la competitività e il mantenimento di adeguati livelli di competenze, il nesso che intercorre fra queste problematiche, il sistema delle relazioni industriali e l'articolazione di questo settore del mercato del lavoro.

Il terzo capitolo descrive le caratteristiche strutturali principali del campione delle imprese intervistate, mettendole a confronto con i dati derivanti dal censimento Istat delle imprese e introduce una trattazione analitica dell'impatto della crisi sul comportamento strategico delle PMI.

I capitoli dal quarto al sesto presentano i principali risultati ottenuti dall'elaborazione delle risposte raccolte, con particolare riguardo alla percezione che la dirigenza e il management delle PMI dimostra di avere del fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro (cap. 4); al rapporto fra organizzazione dell'impresa e condizione dei lavoratori maturi, includendo, oltre ad eventuali interventi di *age management*, gli aspetti legati al reclutamento, allo sviluppo di carriera e agli eventuali incentivi alla produttività (cap. 5); alle strategie formative messe in campo in generale e, nello specifico, quelle che hanno coinvolto i lavoratori maturi (cap. 6).

Il settimo capitolo esamina le strategie di sviluppo identificate dagli intervistati per il prossimo futuro, con particolare riguardo alla politica nei confronti delle risorse umane e apre un breve confronto con i risultati dell'indagine condotta dall'Isfol sulle grandi imprese. Infine, in sede di conclusioni si cerca di identificare i punti di forza e quelli di probabile debolezza del sistema delle PMI, per capire se gli elementi di sensibilità dimostrati nei confronti del fattore età lascino prefigurare potenzialità di sviluppo che vadano nella direzione dell'adozione di un approccio più consapevole all'*age management*, come prefigurato dagli orientamenti sovranazionali.

1. Le Piccole e medie imprese e il fattore età

1.1 Gestire i processi di invecchiamento

L'invecchiamento della popolazione, e parallelamente ad esso il progressivo aumento dell'età media delle forze di lavoro sono tra gli andamenti demografici più rilevanti nella trasformazione del sistema sociale ed economico della maggior parte dei Paesi industrializzati (Oecd, 2006).

Età e invecchiamento sono divenuti temi centrali nel dibattito politico, culturale ed istituzionale degli ultimi anni, tanto in relazione agli scenari che potrebbero delinearsi sul versante della sostenibilità del sistema di *welfare* quanto su quello delle prospettive di sviluppo del sistema economico e del mercato del lavoro (Commissione europea, 2012; Cedefop, 2012), anche in funzione del rischio associato alla perdita di competenze cruciali su cui esso si è fondato, in relazione alle prospettive di imminente pensionamento della generazione dei cosiddetti *baby boomer* (Commissione europea, 2012; Berdicchia, 2013; Berdicchia e Masino, 2013).

A partire dalle iniziative intraprese a livello di governo per riformare il sistema pensionistico per limitare le possibilità di uscita precoce dal mercato del lavoro (Legge 214/2011 – riforma delle pensioni Fornero) e contrastare le discriminazioni sui luoghi di lavoro (il D.Lgs. n. 216/2003, in attuazione alla Direttiva 2000/78/CE), diverse sono le questioni dibattute negli anni rispetto alle modalità con le quali sarà possibile fronteggiare l'impatto dell'invecchiamento nei mercati del lavoro locali:

- su un primo versante troviamo il tema dei fattori che facilitano o ostacolano l'occupazione e il mantenimento dell'occupabilità dei lavoratori maturi. Entro questa prospettiva si discute in letteratura sull'utilità di investire nello sviluppo delle competenze dei lavoratori e della loro capacità di adattarsi alle trasformazioni dei sistemi produttivi, mantenendo la loro capacità di lavoro (*work ability*)⁸; sulla necessità di far leva sul *life long learning* quale chiave di volta per prevenire l'obsolescenza funzionale delle competenze entro le organizzazioni;

⁸ Ivi con riferimento al costrutto specifico introdotto da Juhani Ilmarinen (2006), come interazione dinamica fra risorse del rapporto individuo-contesto di lavoro.

sulla opportunità di contrastare fenomeni di discriminazione dei lavoratori nel mercato del lavoro;

- su un secondo versante, la prospettiva dell'*age management* (Fondazione Istud, 2014) sviluppatasi nell'ultimo decennio ha sempre più spesso indicato come opportunità per il prolungamento della vita attiva quella dello sviluppo di sistemi di gestione delle risorse umane, orientati a favorire l'integrazione fra lavoratore ed impresa, creando contesti di lavoro sempre più capaci di coniugare le strategie di sviluppo di mercato con le diverse esigenze e potenzialità dei lavoratori lungo l'arco della vita lavorativa, riconoscendo e considerando l'interdipendenza fra le diversità che organizzano il sistema produttivo attraverso il coordinamento dei reciproci mezzi, risorse e competenze (Illmarinen, 2006).

Se si guarda alla natura dei fenomeni di invecchiamento, mentre il progressivo "invecchiare" della popolazione in generale è per la maggior parte connesso alle trasformazioni socioculturali che hanno portato a un progressivo calo dei tassi di natalità e a un graduale innalzamento dell'aspettativa di vita, l'invecchiamento delle forze di lavoro è primariamente il risultato di "decisioni organizzative" (Sporket, 2012). Ovvero, esso è il precipitato del rapporto fra la cornice regolatoria entro la quale le riforme del sistema pensionistico hanno orientato l'ingresso e l'uscita dal mercato del lavoro di intere coorti di lavoratori⁹, e le modalità con cui storicamente si sono costituiti sistemi di significato culturalmente condivisi, associati alla relazione fra età e lavoro, nelle pratiche gestionali delle imprese così come nelle relazioni industriali (Molina, 2000; Mingione, Pugliese, 2002; Guillemard, 2003; Pirone 2010; Marcaletti, 2014).

Considerando quest'ultimo aspetto, ovvero il rapporto fra processi di invecchiamento delle forze di lavoro e dinamiche di gestione e sviluppo di impresa, mentre ampia è la disponibilità di studi relativi ai processi di prepensionamento e di sostituzione *young in old out*, che hanno caratterizzato le modalità con cui, soprattutto nelle imprese di più ampie dimensioni, sono stati gestiti processi di ristrutturazione aziendale o le strategie di competitività delle imprese (Contini e Rapiti, 1994; Iacci *et al.* 2005; Mirabile, 2007; Cuomo e Malpelli, 2007; Pirone, 2010), ancora poco si sa di come il fattore età è concettualizzato, percepito, affrontato e gestito attraverso le pratiche sociali nelle organizzazioni (Berdicchia e Masino 2013; van Dalen *et al.*, 2010), in particolare nelle piccole e medie imprese (PMI).

Eplorando la letteratura esistente, prodotta soprattutto in ambito demografico e sociologico, molta parte degli studi in Italia, si è focalizzata sulle caratteristiche specifiche dei sistemi di gestione delle risorse umane nelle PMI ed in particolare in quelle operative nel settore manifatturiero, e sulle questioni che il progressivo avvicinarsi al pensionamento della generazione dei *baby boomer* sta aprendo sul versante delle risorse su cui le imprese possono contare per sviluppare la propria competitività in un mercato globale (Beaver e Hutchings, 2005; Alker, 2008; Fornasiero *et al.*, 2009;

⁹ Volgendosi recentemente, con l'aumento dell'età di pensionamento, verso il prolungamento della vita attiva.

van Dalen et al, 2010; Berdicchia e Masino, 2012; Berdicchia e Masino, 2013; Fuertes et al., 2013).

Nei paragrafi che seguono proporrò una sintesi delle principali aree di argomento su cui la letteratura si è focalizzata, nell'ottica di introdurre il lettore allo scenario entro il quale l'indagine Istat si è situata.

1.1.1 Le caratteristiche delle imprese e il fattore età

Se si guarda alle caratteristiche del sistema economico italiano, è noto il ruolo in esso giocato dalle PMI, come attore economico sul quale si sono fondati interi settori produttivi – ad esempio quello del Made in Italy –, che fortemente hanno contribuito allo sviluppo del Paese (De Stefanis, 2012; Istat, 2014, pp. 476-477)¹⁰.

Ampia è la letteratura che ne esplora le specificità sul versante di ciò che ne caratterizza i sistemi di gestione delle risorse umane e le modalità che ne connotano il loro posizionamento nell'ambito della competizione di mercato.

Dal punto di vista del modello competitivo, per lo specifico del settore manifatturiero, diverse le peculiarità che connotano l'approccio al mercato di molte PMI italiane: un forte ancoraggio alla tradizione; un orientamento preminente allo sviluppo della qualità dei propri prodotti; un approccio semiartigianale alla produzione, che aggrancia il successo di impresa allo sviluppo di un *know how* fortemente iscritto nella professionalità e nelle pratiche di lavoro di generazioni di lavoratori anagraficamente sempre più anziane, sulle quali competenze si sono costituite le leve competitive distintive (*core competences*) che permettono alle imprese di affacciarsi al mercato internazionale (Fornasiero et al., 2009; Berdicchia e Masino, 2012; Berdicchia, 2013; Istat, 2014b).

Sul versante gestionale tale approccio si è sviluppato entro imprese di dimensioni medio piccole, caratterizzate da alcune peculiarità organizzative che se da un lato ne costituiscono una dimensione di risorsa quanto a flessibilità e capacità di adattamento rapido alla variabilità e alle incertezze del fare impresa in un contesto globale, dall'altro introducono nuovi margini di rischio in termini di produttività e performance, soprattutto in relazione agli attuali trend demografici.

Secondo l'ultimo censimento Istat (Istat, 2014b) il sistema produttivo italiano, in particolare quello composto da imprese di piccole dimensioni, sembra essere connotato da modelli organizzativi relativamente semplificati, caratterizzati da una alta concentrazione di quote di proprietà, da un controllo prevalente a carattere familiare e da una gestione aziendale tendenzialmente accentrata (Istat, 2013a e 2014b). Al crescere delle dimensioni di impresa, cresce la complessità organizzativa e si riduce la quota di "informalità" entro le quali si articolano le relazioni organizzative ed i rapporti con i lavoratori (Marlow, 2002). Rispetto alle più grandi, caratteristica distintiva della maggior parte delle imprese di minori dimensioni è la tendenza a operare scegliendo modelli organizzativi nei quali le strategie di gestione delle risorse umane

¹⁰ Secondo i dati Istat, nel 2012 le piccole e medie imprese (10-249 addetti) impiegavano il 33,1% degli addetti e contribuivano al 37,7% del valore aggiunto prodotto in Italia, a fronte del 19,4% degli addetti e del 31,5% del valore aggiunto prodotto dalle imprese con più di 250 addetti (Istat, 2012).

tendono ad essere non codificate, strutturate su un numero ridotto di livelli manageriali e fortemente connotate dalla "soggettività" dei rapporti fra lavoratori e imprenditore/titolare (Unioncamere, Istituto Tagliacarne, 2007, p.21), con una partecipazione diretta del titolare alle funzioni organizzative strategiche per lo sviluppo dell'operatività di impresa.

Tali caratteristiche, se pure rendono le piccole e medie imprese potenzialmente più flessibili e capaci di adattamento rapido alle variazioni delle richieste del mercato, comportano un rischio più elevato nel lungo periodo se, ad esempio, gli obiettivi di mercato perseguiti non si traducono in una coerente strategia di sviluppo delle risorse e del capitale umano dell'impresa stessa (Beaver e Hutchings, 2005).

Considerando la questione specifica del progressivo invecchiamento delle forze di lavoro, proprio in virtù delle suddette caratteristiche, le piccole imprese rispetto a quelle di più ampie dimensioni sembrano costituirsi come ambiente potenzialmente più favorevole all'esperienza di lavoro dei più anziani. L'informalità e la flessibilità che ne connota le strategie di reclutamento, selezione del personale e negoziazione dell'impiego, così come la "prossimità" delle relazioni lavorative, tendono a consolidare rapporti fiduciosi che possono generare un ambiente di lavoro tendenzialmente più attento alle differenti condizioni individuali dei lavoratori e potenzialmente meno selettive e discriminatorie nei confronti dei più anziani (Loretto e White, 2006; Alker, 2008; Beck, 2013). I lavoratori più anziani tendono ad essere ritenuti più "impliciti" e affidabili nel rapporto con l'impresa rispetto ai lavoratori più giovani (Alker, 2008) e, in alcuni contesti, sono considerati in generale più una risorsa che un costo per la competitività (Progetto *Equal Age Management*, 2006).

Tuttavia, lungi dall'essere inteso come questione puramente anagrafica, l'invecchiamento tende ad essere valutato dalle imprese non tanto in rapporto a visioni preconcette legate all'avanzare dell'età, quanto in relazione agli obiettivi ritenuti importanti per l'impresa (Berdicchia, 2013) e alle matrici culturali di significato, associati all'età e al fare impresa, che tessono i sistemi di relazione fra individuo e contesto assumendo una funzione di orientamento e regolazione del rapporto (Pirri *et al.*, 2012). Ancora una volta dunque, le condizioni entro le quali la relazione con i lavoratori più anziani e più in generale i processi di invecchiamento al lavoro vengono organizzati entro prospettive di sviluppo, sono fortemente connessi al significato che il fattore età assume nel contesto specifico delle modalità con cui l'impresa declina il proprio rapporto con il mercato di riferimento.

Entro criteri di razionalità economica, ad esempio, dove gli obiettivi aziendali di breve periodo rappresentino il riferimento dominante, è ampiamente probabile che le stesse pratiche gestionali adottate nei confronti dei lavoratori più anziani siano funzionali a recuperare un *mis-fit* o a valorizzare un *good-fit* in relazione ad esigenze contingenti dell'impresa (Berdicchia e Masino, 2013), senza che questo si traduca in una strategia sistematica di investimento sullo sviluppo consapevole della capacità di lavoro e della produttività delle proprie risorse umane nel lungo periodo, ancor meno entro una logica di valorizzazione del diverso contributo che ciascuna età può apportare al perseguimento di obiettivi al contempo individuali ed organizzativi (Lo-

retto e White, 2006; Contini, Malpede e Villosio, 2007; van Dalen *et al.*, 2010; Midsundstad, 2011; Fuertes, *et al.*, 2013; Berdicchia e Masino, 2012 e 2013).

Entro tale prospettiva, un approccio meno formalizzato e meno strategico allo sviluppo delle competenze dei lavoratori lungo l'arco della vita lavorativa – ampiamente descritto anche dalla letteratura internazionale (Cedefop, 2010, 2014) –, così come la tendenza ad operare entro criteri di breve periodo (Beaver e Hutchings, 2005; Loretto e White, 2006), porterebbe le piccole e medie imprese ad una scarsa capacità di creare le condizioni non solo per il prolungamento della vita attiva dei lavoratori più anziani, ma più in generale ad una scarsa capacità di governo dei processi di pensionamento e di ricambio generazionale, con una maggiore esposizione ad un rischio di perdita di risorse significative tanto in termini di *know how* professionale (Berdicchia, 2011a) quanto in termini di performance organizzativa (Van Dalen *et al.* 2010; Sporket, 2012; Fuertes *et al.* 2013).

1.1.2 Invecchiamento, competitività e sviluppo delle competenze

Per approfondire ulteriormente i termini entro i quali i processi di invecchiamento e il pensionamento dei lavoratori più anziani possono incidere sullo sviluppo delle imprese, proviamo ora ad analizzare alcune specificità che riguardano le strategie di mercato delle PMI, la gestione del capitale umano e il fattore età.

Il modello produttivo su cui si è basato in Italia lo sviluppo di interi settori economici ha visto fondare la propria competitività sulla capacità delle imprese, nel medio e nel lungo periodo, di preservare competenze ed abilità strategiche di tipo artigianale o semi artigianale, difficilmente sostituibili dai processi di automazione ed innovazione tecnologica pure necessari a garantire standard qualitativi di alta gamma, in un contesto di competitività globalizzata. Tali competenze, hanno come specificità quella di essere non solo impregnate su saperi tecnico-professionali codificati, quanto piuttosto sulla capacità di declinare tale sapere entro una competenza a leggere¹¹ la variabilità, l'incertezza e l'imprevedibilità delle situazioni lavorative (Pacquola 2013, Pacquola e Tescaro, 2013). Si tratta di *know how* altamente specializzato, che storicamente si è in larga parte fondato sulle esperienze professionali sviluppate da lavoratori anagraficamente sempre più anziani¹², il cui capitale umano, in termini di competenze, non è tanto connesso alla partecipazione a contesti di apprendimento formalizzati quanto allo sviluppo di un "sapere esperienziale", di un "sapere tacito" (Pacquola, 2013; Magnoler, Pacquola e Tescaro, 2014) legato alle specificità con cui si è costruito nel tempo il rapporto fra questi lavoratori e le imprese di riferimento – così come anche fra le imprese e territori – entro le dinamiche della partecipazione al contesto, nel dispiegarsi dei processi di socializzazione al lavoro, delle prassi decisionali e delle soluzioni operative adottate per affrontare problemi più o meno ricor-

¹¹ Ovvero a riflettere sull'agire organizzativo passando dal vissuto alla concettualizzazione ed all'apprendimento sull'agire in situazione (Pacquola e Tescaro, 2013).

¹² Spesso con titoli di studio elementari o di base, con una lunga anzianità di servizio entro la stessa impresa o nel settore di riferimento.

renti nel quotidiano del lavoro e nello sviluppo del rapporto con il mercato (Fornasiero *et al.* 2008; Farinelli e Gubitta, 2007; Berdicchia, 2013).

Fino a qualche decennio fa, l'anzianità aziendale non rappresentava una questione ad alta criticità, piuttosto veniva diffusamente considerata come un valore strategico entro un patto di "reciproca riconoscibilità" (Soro, 2005) fra lavoratori e imprese: lo sviluppo della produttività e della costanza qualitativa dei prodotti erano connessi con il ricorso alla tecnologia e alla progressiva specializzazione delle competenze dei lavoratori¹³ in un rapporto di progressiva fidelizzazione dei lavoratori alle imprese, a svantaggio della mobilità dei lavoratori sul mercato del lavoro. Grazie alla presenza di una domanda di consumo di massa, con un'utenza poco differenziata in termini di bisogno e di domanda, ed in un contesto di mercato sufficientemente stabile, lo sviluppo del sistema produttivo si reggeva sulla possibilità di incrementare l'offerta attraverso la standardizzazione dei processi produttivi entro un sistema di rischio sufficientemente prevedibile.

Le politiche retributive, così come le scelte gestionali, riflettevano tale orientamento premiando lo sviluppo di un rapporto di continuità fra lavoratore e impresa: in un sistema di separazione fra funzioni decisionali e funzioni operative, il nesso fra obiettivi dell'organizzazione e azione produttiva realizzata dai lavoratori veniva ricomposto entro lo scambio fra lavoro e benefici socioeconomici (benefici salariali, sicurezza del posto di lavoro, servizi) attraverso i quali venivano assicurati ai lavoratori continuità di reddito, un elevato livello di tutela e sicurezza, nonché la redistribuzione della ricchezza prodotta (Salvatore, 1996). Entro i confini di tale patto simbolico (Ambrosini, Ballarino, 2000; Marcaletti, 2007, Pirone, 2010) l'ingresso in azienda poteva avvenire in giovane età, con un patrimonio di competenze relativamente poco qualificato, acquisito prevalentemente per via informale o attraverso la partecipazione ai livelli di base dell'istruzione scolastica. Lo sviluppo della professionalità del lavoratore era direttamente connesso alla partecipazione alla vita organizzativa; il luogo di lavoro, che rimaneva più o meno costante nell'arco del ciclo di vita, era il luogo in cui sviluppare, attraverso l'inserimento in gruppi di lavoro, specifiche competenze tecnico specialistiche intorno alle quali si organizzavano i sistemi produttivi e professionali (Salvatore, 1996; Ajello, Meghnagi, 1998)¹⁴. A fronte di retribuzioni più basse al

¹³ Con riferimento al paradigma fordista, il criterio principale di organizzazione della produzione era l'analisi e la scomposizione lineare del lavoro, con una netta separazione fra operazioni di concezione e operazioni di esecuzione. Il lavoro veniva distribuito in unità di compito elementari, cumulabili, standardizzate, preordinate, vincolate, da riprodurre invariabilmente nel tempo secondo un criterio di razionalità strumentale che collegava l'assetto strutturale dell'organizzazione al raggiungimento di determinati obiettivi produttivi. La specializzazione analitica del lavoro e l'introduzione diffusa di macchine consentivano di ridurre al minimo la discrezionalità dell'azione produttiva, e dunque il margine di errore e di spreco di risorse. Specularmente, l'azione organizzativa si fondava su forme di lavoro strutturate gerarchicamente, secondo sistemi di regole che dettavano e controllavano le procedure di coordinamento ed esecuzione dei compiti. La partecipazione alla vita organizzativa si basava su una netta distinzione fra funzioni deputate alla definizione di linee strategiche e obiettivi produttivi, e funzioni esecutive che fondavano il loro modo di operare prevalentemente su basi adempimentali (Salvatore, 1996; Trabucchi, 2005).

¹⁴ Dal punto di vista dell'offerta di lavoro, l'appartenenza a un gruppo professionale o al collettivo di lavoro fungeva da elemento portante della costruzione di un saper fare professionale, costituito non solo dall'operatività del proprio lavoro, ma anche dal sistema di relazioni che l'accompagnava, e dal tipo di elabora-

momento dell'ingresso nel mercato del lavoro, i lavoratori potevano contare sulla possibilità di sviluppo entro una dimensione di continuità del rapporto con l'impresa mentre le aziende potevano investire nello sviluppo di un capitale umano specifico altresì orientando il sistema di retribuzione in base all'anzianità di servizio. Essendo anche il sistema di protezione sociale tarato su un assetto di stampo garantista (Paci, 2005), in tempo di crisi e in caso di perdita di lavoro i lavoratori con una maggiore anzianità di servizio, pur essendo i principali candidati all'esubero, potevano trovare rifugio nel sistema previdenziale e in quello degli ammortizzatori sociali. Questi ultimi erano a loro volta tarati su profili di rischio prevedibili, frutto di un accordo tra le generazioni basato tanto sulla ripartizione dei tempi del corso di vita, quanto sui profili di rischio da coprire secondo le età (Guillermand 2003; Paci, 2005).

Negli ultimi decenni, a fronte del progressivo differenziarsi della domanda di consumo e di servizi, e di una competizione internazionale caratterizzata da nuovi e aggressivi competitori capaci di produrre articoli a basso costo e fortemente replicabili – mentre si sviluppano fenomeni quali la svolta della finanziarizzazione dell'economia¹⁵ (Salento e Masino, 2013) e si riduce l'assetto garantista dei sistemi previdenziali e di protezione sociale, soprattutto nell'ambito delle piccole imprese – si sta progressivamente rafforzando un processo di consapevolezza su nuove sfide che connotano lo sviluppo dell'economia reale. In diversi settori economici, seppure aumentano le esigenze di flessibilità, disponibilità al cambiamento e versatilità, è sempre più chiaro che la capacità di competere sarà fortemente connessa a due dimensioni di fondo: la competenza a investire in innovazione e qualità dei propri prodotti/servizi, intese non solo come sviluppo della qualità tecnica del processo produttivo, ma anche come competenza a differenziare e qualificare la produzione in una logica di orientamento al cliente¹⁶; la competenza a produrre e valorizzare il proprio *know how* distintivo entro logiche che premiano la dimensione dello scambio e della condivisione di esperienze, competenze e visioni del mondo, piuttosto che quella di possesso di saperi e capitali "dati", quale risorsa per produrre innovazione e innovatività in una dimensione di reciproca determinazione "culturale" fra processi produttivi e ambienti sociali e territoriali della produzione (Becattini, 2009, p. 40)¹⁷.

In uno scenario di mercato in cui l'efficienza dei processi produttivi dipende dalla capacità di interpretazione e adattamento reciproco di linguaggi, logiche e standard

zione condivisa dello stesso, costruendo nel processo interattivo un terreno comune entro il quale i lavoratori potevano consolidare una propria identità professionale riconosciuta nel sistema sociale.

¹⁵ Con tale locuzione si fa riferimento ad un processo di trasformazione dell'agire economico che vede gli attori economici sempre più orientati a creare valore scindendo il guadagno dall'investimento nei fattori di produzione (capitale umano in primis), ed agganciandolo piuttosto all'utilizzo del capitale disponibile a fini speculativi sul mercato azionario (Salento, Masino, 2013).

¹⁶ Intesa come competenza ad anticipare/conoscere gli scopi d'uso del prodotto da parte del cliente, e accompagnarne la fruizione.

¹⁷ Becattini, e in generale la letteratura che ha fondato lo studio delle caratteristiche di sviluppo delle piccole e medie imprese italiane nei distretti industriali, immaginano i sistemi produttivi come circuiti di reciproca determinazione culturale – viziosi e virtuosi - di domanda ed offerta di merci. In questa chiave di lettura, il fare impresa corrisponde ad una forma di «mediazione culturale» (Becattini, 2009, pp. 220), fra un territorio a partire dal quale si origina una domanda di merci/servizi, ed un agente imprenditoriale, che ne interpreta le caratteristiche, e ne orienta la soddisfazione attraverso la propria offerta organizzativa e di servizio.

organizzativi alla dimensioni culturali che attraversano lo sviluppo stesso della domanda di prodotti/servizi entro i territori – anche esteri –, il posizionamento di mercato delle imprese sarà fortemente connesso alla competenza delle imprese a scegliere forme organizzative e di rapporto con i lavoratori – e con le comunità locali –, tali da valorizzare l'apporto culturale che ognuno di essi potrà attivamente fornire, partecipando attivamente al processo di costruzione di senso del sistema economico stesso (Becattini, 2009; Corò e Micelli, 2007; Micelli, 2011; Berdicchia, 2011a/b).

Entro questa prospettiva, se si guarda alle caratteristiche dei modelli competitivi delle piccole e medie imprese di diversi settori chiave dell'economia italiana, il rapporto con il fattore età assume una rilevanza cruciale: se le strategie di mercato delle imprese faranno riferimento ad abilità di tipo "artigianale", perfezionate nel tempo e consolidate nell'esperienza di lavoratori sempre più anziani, e al contempo necessiteranno di nuove competenze e capacità di lettura dei contesti specifiche di generazioni di lavoratori più giovani, la possibilità di delineare linee di sviluppo e nuovi mercati sarà fortemente connessa alla capacità delle imprese di gestire i processi di ricambio e passaggio generazionale; di valorizzare il lavoro in età matura, e di individuare pratiche gestionali utili a capitalizzare il *know how* che deriverebbe proprio dall'integrazione delle diversità, entro rapporti di scambio fra generazioni.

Viceversa, in assenza di specifiche strategie organizzative volte ad incentivare la *retention* e lo sviluppo del capitale umano lungo l'arco della vita, e di sistemi di socializzazione del *know how* organizzativo (Berdicchia, 2011a/b)¹⁸, il trasferimento intergenerazionale delle competenze, i processi di pensionamento e la gestione nel tempo delle diverse generazioni a lavoro potranno configurarsi come fattore di alto rischio nel delineare prospettive di sviluppo delle imprese stesse.

Se si guarda alla natura del *know how* su cui si sono fondate diverse professionalità strategiche per la competitività del sistema, proprio la natura fortemente "processuale", situazionale e contesto-specifica dei "saperi taciti", fa sì che la semplice sostituzione dei lavoratori più anziani con nuove leve – siano essi giovani lavoratori o personale "esperto" –, non garantisca in sé un ritorno di investimento. Non sempre sui territori sono reperibili professionalità esperte in grado di attivare la propria competenza professionale indipendentemente dall'ambiente circostante e dalle modalità con cui si costruisce il *commitment* al lavoro e all'impresa. In alcuni comparti la bassa attrattività del lavoro rende difficile processi di reclutamento e fidelizzazione di personale più giovane; entro strategie gestionali orientate al breve periodo, i tempi ed i costi di inserimento di nuovo personale possono creare significative difficoltà nel mantenere una continuità del fare impresa; non sempre l'innovazione introdotta con la sola acquisizione di professionalità esperte, si traduce in patrimonio di competenze dotato di senso per l'organizzazione (Iacchi, *et al.* 2005; Berdicchia 2011a/b).

¹⁸ Anche in ragione di modelli gestionali che privilegiano la concentrazione di competenze cruciali delle aziende su specifiche mansioni e figure professionali, secondo il modello di specializzazione produttiva tipico del sistema fordista (van Dalen *et al.*, 2010).

Ancora, la natura strettamente esperienziale dei "saperi taciti", li dà connessi non tanto alle performance individuali, quanto piuttosto a processi di elaborazione culturale dei diversi elementi che connotano l'esperienza di lavoro¹⁹ rendendola dotata di senso (Fondazione Istud, 2014). In quest'ottica, dunque, il loro sviluppo produttivo sarà funzione della competenza della organizzazione a promuovere contesti di convivenza capaci di riconoscere le diverse modalità con cui il lavoro viene significato nei rapporti organizzativi e utilizzarle come risorsa nella costruzione delle strategie e *vision* di impresa (Illmarinen, 2006 p. 92), attivando processi di elaborazione condivisa di senso sull'agire organizzativo che rendono il *know how* iscritto nei rapporti di scambio sulla progettualità entro le organizzazioni, piuttosto che appannaggio di specifiche mansioni (Soro, 2005)²⁰.

1.1.3 L'age management per rinsaldare il nesso tra azione e organizzazione

Tenendo conto degli elementi sopra considerati, uno dei fattori critici per lo sviluppo di impresa in un contesto di invecchiamento demografico è quello del mantenimento della produttività del rapporto di lavoro, e dunque del lavoro anche in età avanzata, lungo l'arco e nel corso del suo avanzamento.

La relazione fra età e produttività, fra forze di lavoro che invecchiano e performance organizzativa è stata oggetto di diversi studi nella letteratura socioeconomica: in alcune interpretazioni della teoria del capitale umano (Becker, 1962, *cit.* van Dalen *et al.* 2010), la produttività sembra essere positivamente correlata al livello di capitale umano che un individuo accumula nel corso della vita, crescendo in rapporto al costo/beneficio che l'individuo e l'impresa traggono nel corso del tempo da un reciproco scambio fra competenze accumulate e salario ricevuto.

Entro il paradigma della *seniority*, tuttavia, se in una prima fase del rapporto fra lavoratore ed azienda può essere conveniente per l'impresa investire nel capitale umano del lavoratore, in cambio di salari più bassi, aumentandone progressivamente la produttività e la performance organizzativa con il progredire dell'età, il ritorno di investimento nel capitale umano di un lavoratore più anziano sembrerebbe diminuire in rapporto al costo associato all'aumento del salario relativo. Tale condizione renderebbe più conveniente agevolare la fuoriuscita del lavoratore più anziano dal mercato del lavoro, con il rischio di perdita di *know how* importante, piuttosto che mantenerne la produttività al lavoro. Tale teoria, tuttavia, si fonda sull'assunto che la relazione fra età e produttività sia inversamente proporzionale a quella fra età e competenze acquisite: al crescere dell'età le competenze e la capacità di lavoro dei più an-

¹⁹ Gli obiettivi organizzativi, i compiti, le relazioni con clienti e fornitori, il rapporto con l'azienda, ma anche le competenze, la propria identità professionale ecc.

²⁰ Si tratta di competenze che non possono essere semplicemente scritte e codificate, la cui trasmissione richiede quello che Sporket (2012) definisce *conversational setting*, ovvero pratiche organizzative - quali *mentoring*, gruppi di lavoro intergenerazionali, comunità di pratiche, *storytelling*, *coworking*, ecc. - che si fondano sulla possibilità di sospendere l'azione organizzativa per ripensare i processi relazionali, decisionali e di produzione di senso implicati nel processo di produzione stesso. Si tratta di approcci all'apprendimento e al trasferimento di competenze fondati non solo sul passaggio di informazioni, ma sulla produzione di conoscenza attraverso il confronto fra visioni del mondo, competenze, conoscenze e atteggiamenti diversi nei confronti del lavoro.

ziani sembrerebbero progressivamente diminuire (paradigma del deficit). Il recente sviluppo del paradigma del "ciclo di vita delle competenze" (Lieberum, Heppe, Schuler, 2005; Iacchi, *et al.* 2005; Checcucci e Fefè, 2012) evidenzia in realtà che nell'evoluzione dei sistemi produttivi la necessità di confrontarsi con aspetti come la discontinuità, l'incertezza, la variabilità dei contesti, porta a venir meno il nesso fra acquisizione di competenze tecniche predefinite e applicazione orientata ai risultati (Reborra, 2005), conducendo a rivalutare l'esperienza, la capacità di lettura situazionale dei contesti, la capacità di riflettere ed interpretare i processi di lavoro, quali dimensione chiave per la partecipazione produttiva al lavoro. In tale direzione il progredire dell'età anagrafica, in un rapporto di continuità progettuale fra lavoratore ed impresa, può comportare vantaggi non solo associati all'esperienza (familiarità con i problemi, conoscenza del contesto lavorativo), ma anche connessi a un sostanziale sviluppo di competenze sociali e di relazione che incrementano la *workability*²¹ e la produttività dei lavoratori indipendentemente dalla loro età.

A fare la differenza nel processo di guadagni e perdite, rispetto alle diverse dimensioni delle competenze e della performance degli individui, contribuiscono dunque non solo e non tanto le caratteristiche anagrafiche e biografiche degli individui, quanto le modalità con cui i processi gestionali delle imprese le reinterpretono, rendendo sinergici gli obiettivi di fondo dell'impresa (rispetto al mercato, ai rapporti con i clienti, con i fornitori ecc.), con gli obiettivi e le aspirazioni individuali delle persone che in essa operano, così da infondere in essi il *commitment*, la motivazione e il senso di ciò che fanno (Soro, 2005), senza essere svantaggiati dalla propria età (Walker, 2005; Sporket, 2012), piuttosto organizzando il fare impresa entro un processo dinamico di reciproca interdipendenza ed integrazione (Fondazione Istud, 2014; Marcaletti, 2012).

Entro tale chiave di lettura la stessa variabile età può essere un criterio utile a gettare luce sulle leve che, a livello organizzativo, possono essere considerate per costruire ambienti di lavoro "inclusivi". Se considerata in un'ottica multidimensionale, come proposto da Marcaletti e Garavaglia (2014), la variabile età, quale dimensione simbolica che organizza aspettative di ruolo, processi di socializzazione al lavoro e appartenenze generazionali²², può rivelarsi utile alla esplorazione e comprensione di significative differenze all'interno di una organizzazione; differenze relative alle percezio-

²¹ Introdotta a cavallo fra la fine degli anni '90 e i primi anni del nuovo secolo da Juhani Ilmarinen, la *work ability* è un costrutto multidimensionale utilizzato per analizzare la condizione del lavoratore nel contesto lavorativo. Può essere descritta quale prodotto del rapporto/equilibrio fra risorse personali dell'individuo (capacità funzionali, valori, motivazioni e atteggiamenti associati al lavoro, competenze professionali), e la domanda di lavoro (*work demand*), ovvero il precipitato delle attese, richieste, condizioni e contenuti del lavoro con cui il lavoratore si confronta in rapporto all'ambiente lavorativo, inteso a sua volta come insieme delle relazioni organizzative che costituiscono la comunità di lavoro, entro una specifica cultura organizzativa. Per un approfondimento si veda Ilmarinen J. (2006).

²² Si fa qui riferimento al concetto di generazione organizzativa come «processo di elaborazione culturale – svolto in forma più o meno consapevole – delle medesime vicende storiche [es. ndr. contingenze del sistema di regolazione dei sistemi pensionistici, cambiamento dalla modalità retributiva a quella contributiva] attraversate da un determinato gruppo di individui che non necessariamente appartengono alla medesima coorte di età» (Marcaletti, Fondazione Istud, 2014, p. 19).

ni sulla propria condizione personale, sull'esperienza passata e le aspettative future, con riferimento alle diverse dimensioni con le quali da più parti è stata concettualizzata la qualità del lavoro (Marcaletti, Garavaglia, 2014; Fondazione Istud, 2014; Isfol, Gualtieri, 2013)²³.

In quest'ottica, dunque, la gestione delle diverse età a lavoro (*age management*), può essere pensata come approccio strategico alla gestione delle diverse implicazioni dell'invecchiamento, come processo che attraversa ogni dimensione del rapporto fra lavoratore ed impresa²⁴, che aggancia lo sviluppo della efficienza organizzativa ai diversi significati entro i quali diverse generazioni di lavoratori, con diversi livelli di competenza ed approcci al lavoro differenziati, iscrivono il proprio contributo al sistema produttivo (Fondazione Istud, 2014, p. 88), e organizzano sistemi di convivenza e il fare impresa.

Ancora da questo punto di vista, la sfida gestionale che la prospettiva dell'invecchiamento demografico sembra far emergere è connessa alla possibilità per le organizzazioni di dare nome alle specificità e alle differenze generazionali, per individuare forme di facilitazione dell'incontro con le trasformazioni dei sistemi produttivi, costruendo una relazione di interdipendenza fra diversità, a fondamento della possibilità di individuare risorse per lo sviluppo tanto degli scopi delle organizzazioni, quanto per gli individui che le compongono (Pirri *et al.*, 2012)²⁵.

²³ Secondo il modello proposto da Isfol in collaborazione con Eurofound, ad esempio, che legge la qualità del lavoro lungo le diverse articolazioni delle quattro dimensioni di ergonomia, complessità, autonomia e controllo implicate nell'esperienza lavorativa, potrebbero essere considerati aspetti quali: caratteristiche del lavoro; orari e ritmi di lavoro; complessità del lavoro e possibilità di apprendimento; caratteristiche relazionali e clima sociale sul lavoro; conciliabilità lavoro-vita; soddisfazione; autonomia, controllo e partecipazione; reddito da lavoro (cfr. Isfol, Gualtieri, 2013, pp. 36-43).

²⁴ Alcune delle dimensioni individuate da Walker (2005), si riferiscono in particolare a: reclutamento e formazione; gestione delle carriere in ottica di sviluppo e promozione; pratiche di lavoro flessibile; disegno dei ruoli e delle mansioni; culture ed atteggiamenti nei confronti del lavoro nelle diverse età.

²⁵ Se si guarda al fattore età in chiave psicosociologica, dal punto di vista organizzativo esso assume una rilevanza non tanto in termini biologici o di caratteristiche idiosincratice che danno ragione alle differenze di comportamento individuale, quanto come dimensione di significato a forte carattere rappresentazionale che individua un posizionamento degli individui in una collettività, iscrivendo l'esperienza soggettiva entro una matrice sociale e culturale che assume una funzione regolativa nell'indirizzare il rapporto fra il singolo e l'organizzazione (Pirri *et al.*, 2012). Proprio per la loro natura simbolica e rappresentazionale, il sistema di rappresentazioni e di norme, le culture delle età elaborate nella pratica dei rapporti sociali, costituiscono il "contesto" entro il quale si svolgono le esperienze individuali e si tesse il sistema di relazioni tra i vari attori. In quanto tali, attraversano e orientano in modo trasversale alle diverse età anagrafiche, aspetti quali la soddisfazione sul lavoro, l'identità professionale, le scelte di carriera, le politiche salariali o formative, i processi di scambio intergenerazionale, le relazioni organizzative, la salute ed il benessere lavorativo ecc. (Marcaletti, in Fondazione Istud, 2014, pp. 15-30). Nella loro funzione di orientamento e regolazione, tali rappresentazioni possono divenire tuttavia al contempo automatismi, pregiudizi e stereotipi che indeboliscono la generatività del confronto fra individui e azienda, inibendo la costruzione dialogica di un rapporto consapevole fra l'azienda e i suoi componenti ed esponendola ai rischi connessi al cambiamento della composizione demografica della propria forza lavoro (*labour/skill shortage*; perdita di *know how*; declino della produttività). Per contrastare i rischi di automatismi, diverrà fondamentale individuare nuovi approcci gestionali che favoriscano lo sviluppo di percorsi entro i quali si possano comprendere a fondo le attese e le peculiarità aziendali, a vantaggio di un confronto realistico con le caratteristiche di ciascuna delle generazioni a lavoro e del contributo che le diversità possono offrire nell'articolare pensiero e progettualità sullo stesso fare impresa.

1.2 Le relazioni industriali e il mercato del lavoro delle PMI

In un momento storico in cui le imprese cercano nuovi modelli di organizzazione del lavoro, per rilanciare la loro produttività ed essere più competitive, sta emergendo parallelamente la necessità di una nuova forma di regolamentazione del mercato del lavoro, atta a bilanciare evidenti squilibri tra chi usufruisce dei sistemi di protezione sociale e chi li sostiene. Il sistema di protezione sociale pubblico ha visto accrescere la necessità di essere affiancato da forme di accordo tra le parti, contribuendo al processo di decentralizzazione della regolamentazione del mercato del lavoro. In passato, il fattore età è stato un criterio ampiamente utilizzato per organizzare il mercato del lavoro ed i sistemi di welfare (Amato, 2009). Le trasformazioni della struttura demografica, quelle in atto nell'ambito dei sistemi produttivi e la crisi economico-occupazionale hanno incrinato gli equilibri preesistenti, amplificando le disuguaglianze all'interno delle diverse classi di età. Nell'attuale quadro politico economico, il tema dominante è però rappresentato dalla crescente disoccupazione giovanile e dall'aumento della quota di inattivi in questa fascia di età; fattori che fanno passare in secondo piano il tema dell'invecchiamento della forza lavoro e del prolungamento della vita lavorativa dei lavoratori maturi.

In Italia, le recenti riforme²⁶ del mercato del lavoro e del sistema previdenziale stanno contribuendo alla crescita del peso percentuale dei lavoratori maturi sulla popolazione attiva. Ciò richiederà, nel medio periodo, un riassetto organizzativo del lavoro per far fronte al prolungamento della permanenza di questi ultimi all'interno delle organizzazioni produttive. L'età potrà essere un utile strumento, nelle mani dei *policy maker*, per orientare lo sviluppo dell'occupazione, l'accesso a risorse quali la formazione continua e permanente, la sostenibilità dei sistemi pensionistici, purché vi sia eguaglianza di trattamento tra le diverse generazioni, come sottolineato dalla Raccomandazione sui Lavoratori anziani (ILO, 1980).

Se dal punto di vista previdenziale è stata procrastinata l'uscita dal mondo del lavoro, alleggerendo il peso che gravava sul sistema pensionistico, poco si è lavorato su quei fattori che agevolerebbero la permanenza, sia dal punto di vista del lavoratore che da quello della sua integrazione nei nuovi processi produttivi, in relazione alle nuove esigenze delle imprese. Se l'allungamento dell'età pensionabile non sarà supportato da misure che valorizzino e rendano fruibile il sapere e il saper fare dell'individuo (elementi mutabili nel tempo), si correrà il rischio di incorrere in situazioni di "invecchiamento funzionale" per il lavoro, con il contemporaneo obbligo di permanenza per quei soggetti considerati "obsoleti" (Mirabile, 2007).

Per poter operare un raffronto tra occupazione e sostenibilità finanziaria dei sistemi di protezione sociale possiamo analizzare i dati riportati in figura 1.1. Essa pone a confronto per gli anni 2007/2013 l'indice di dipendenza economica²⁷ generale (15-64), e la sua scomposizione in "giovani" (15-29 anni) e "maturi" (50-64 anni).

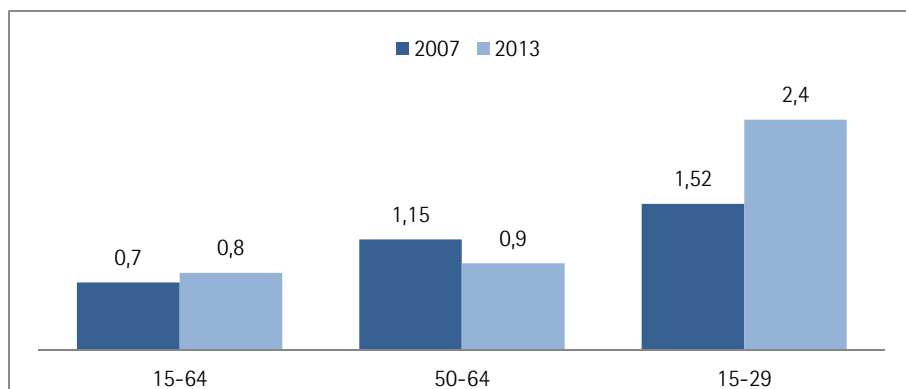
²⁶ Ci si riferisce alle leggi n. 214/2011 (riforma pensioni) e n. 92/2012 (riforma lavoro).

²⁷ L'Indice di dipendenza economica (IDE) misura il rapporto tra la popolazione che non produce reddito da lavoro e quella economicamente attiva. In letteratura si fa riferimento a due tipologie di IDE: quello potenziale e

Quest'indice ci mostra come, in pochi anni, sia mutata significativamente la popolazione dei contribuenti al gettito fiscale e contributivo. In Italia, si è passati da un lavoratore occupato che sosteneva 0,7 persone nel 2007, a un rapporto di 0,8 nel 2013 (nell'EU-27 i rapporti erano rispettivamente 0,53 e 0,56); o se si preferisce un'altra lettura, c'erano 143 produttori di reddito ogni 100 non produttori (disoccupati + inattivi) nel 2007 e 125 su 100 nel 2013.

Se si analizzano i dati per fasce di età, gli andamenti sono inversi. Gli over 50 hanno visto ridurre il loro "carico" passando da un rapporto di 1,15 a uno di 0,9, mentre i "giovani" sono passati da 1,52 a 2,4. Gli over 50, quindi, risultano essere la popolazione attiva che maggiormente contribuisce al mantenimento dei nostri sistemi di sicurezza sociale. Da questi dati possiamo capire l'importanza di intraprendere azioni che mantengano sul posto di lavoro questa fascia di popolazione.

Figura 1.1 **Indice di dipendenza economica. Confronto fasce 15-64, 50-64, 15-29. Anni 2007-2013**



Fonte: elaborazione Isfol su dati Istat-RFL 2007-2013

Al fine di comprendere meglio ciò che sta accadendo, di seguito si mostreranno alcuni dati e i principali indicatori delle modifiche nelle forze lavoro; in particolare ci focalizzeremo sui lavoratori maturi.

A una prima analisi, si potrebbe ritenere che questi lavoratori non abbiano risentito della crisi occupazionale, il loro tasso di occupazione (tabella 1.1) è cresciuto dal 2007 del 8,3%; se analizziamo contemporaneamente i tassi di disoccupazione ci accorgiamo, però, di come nell'arco di otto anni, il loro livello sia aumentato del 4%, passando dal 2,5 del 2007 al 6,5 del 2013. Pur attestandosi su percentuali significativamente più basse rispetto a quella giovanile, la disoccupazione dei lavoratori maturi

quello effettivo. Il primo è dato dal rapporto tra gli inattivi sulla Forza Lavoro, mentre il secondo è dato dal rapporto tra inattivi più disoccupati (numeratore) sugli occupati (denominatore). In questa sede si fa riferimento a quest'ultima tipologia. Per maggiori approfondimenti si vedano Turk e Woss, 2011.

presenta caratteristiche che possono risultare maggiormente negative. Un periodo prolungato in questa condizione occupazionale comporta infatti più frequentemente il rischio di un passaggio definitivo allo stato di inattività.

Tabella 1.1 Tasso di occupazione e disoccupazione lavoratori over 50. Anni 2007-2014

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tasso occupazione	46,5	47,3	47,8	48,4	49,6	51,3	52,6	54,8
Tasso disoccupazione	2,5	3,2	3,7	4,0	4,2	5,7	6,5	6,5

Fonte: elaborazione Isfol su dati Istat-RFL

Dai dati del Censimento Istat 2011 (Istat, 2013a) possiamo ricavare alcune informazioni sulla strategia di gestione della forza lavoro matura da parte delle imprese.

L'Istat classifica i lavoratori in occupati interni e una "componente esterna," composta da collaboratori a contratto e da lavoratori temporanei (ex interinali). La popolazione di addetti maturi interni conta 4.225.341 individui e rappresenta il 25,7% del totale, mentre la componente esterna della stessa età è di 141.051 individui e rappresenta il 25,9% del totale corrispondente. Risulta quindi un sostanziale equilibrio nell'incidenza del peso degli over 50 nelle due categorie.

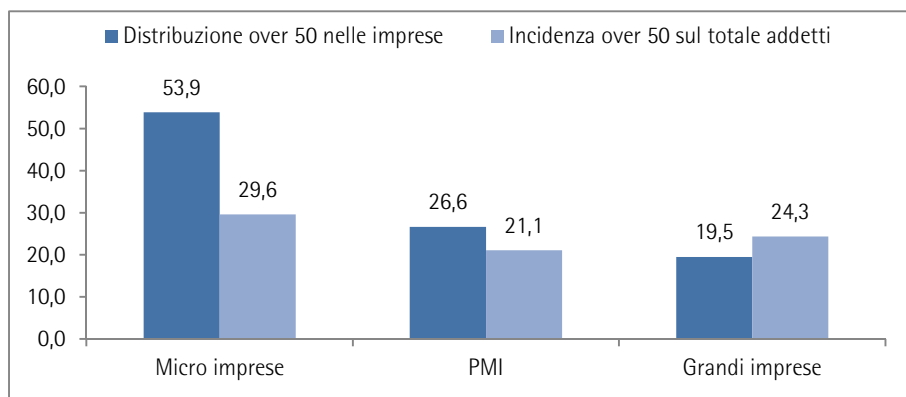
Incrociando l'età con la dimensione d'impresa (figure 1.2 e 1.3), ci accorgiamo delle prime differenze. Gli addetti interni ultracinquantenni delle imprese private si concentrano in quelle sotto i 10 dipendenti (53,9%), mentre la loro numerosità cala al crescere della dimensione aziendale. Nelle PMI tra i 10 e i 249 dipendenti la loro presenza è infatti pari al 26,6%, nelle grandi aziende al 19,5%. L'incidenza sul totale degli addetti mostra invece andamenti parzialmente diversi: sono le PMI fra i 10 e i 249 addetti a mostrare l'incidenza più bassa (21,1% di over 50), mentre nelle micro imprese tale incidenza sfiora il 30%, per arrivare al 24,3 nelle grandi aziende.

Il costo del lavoro, generalmente più elevato fra i lavoratori maturi, porterebbe a ipotizzare una distribuzione diversa, ma la natura delle micro imprese è solitamente di carattere familiare, cosa che probabilmente spinge a mettere in secondo piano l'aspetto economico, preso viceversa maggiormente in considerazione al crescere del numero di addetti.

I dati riguardanti la componente esterna dei lavoratori (figura 1.3) ci offrono uno scenario diverso. Sono le PMI che offrono lavoro a quasi la metà (49,5%) degli over 50, che rappresentano il 28,5% della loro forza lavoro esterna, con la percentuale di incidenza più alta. Se si confronta l'incidenza degli over 50 nella componente interna con quella esterna dell'occupazione, si nota come le micro imprese mantengano quasi costante il loro peso percentuale sulla loro forza lavoro (29,6% e 27%), mentre le PMI fra i 10 e i 249 addetti lo vedono aumentare significativamente dal 21,1% al 28,5%. Nelle grandi aziende, la stessa percentuale si riduce sensibilmente, passando dal 24,3% al 15,8%.

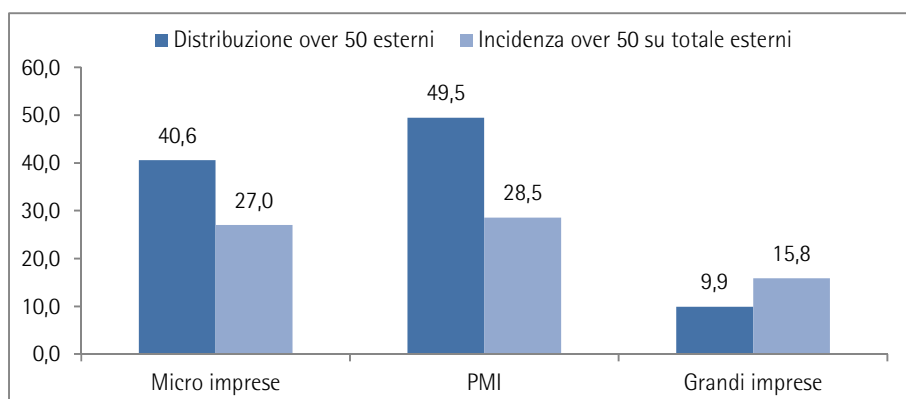
Nel complesso, si può ipotizzare che al crescere della dimensione aziendale, l'esternalizzazione di compiti e processi coinvolga corti più giovani, mentre nella classe dimensionale di riferimento della nostra ricerca (10-249) il peso dei lavoratori maturi appare significativo in entrambe le componenti. Un'analisi dei dati sulla cassaintegrazione può fornirci ulteriori informazioni sulla gestione dei lavoratori over 50.

Figura 1.2 Distribuzione popolazione lavoratori over 50 e loro incidenza sul totale degli addetti, per dimensione impresa (v. %)



Fonte: elaborazione Isfol su dati Istat 9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non profit

Figura 1.3 Distribuzione popolazione lavoratori esterni e temporanei* over 50 e loro incidenza sul totale dei non addetti, per dimensione impresa (v. %)



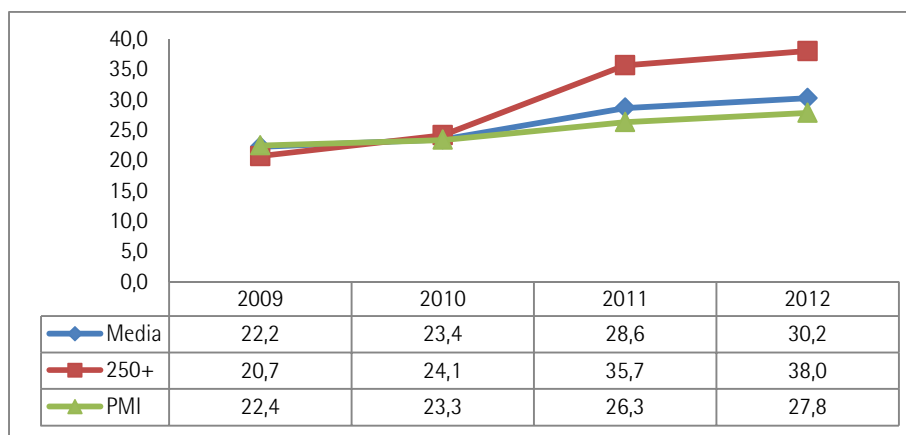
* Componente di occupazione costituita da collaboratori a contratto e da lavoratori temporanei (ex interinali).

Fonte: elaborazione Isfol su dati Istat 9° Censimento dell'industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni

Nel periodo riferito all'iniziale manifestarsi della crisi economico finanziaria (2009-2012), è emerso un costante incremento della quota degli over 50 sul totale dei cassaintegrati. Ciò risulta evidente, ad esempio, nel caso delle due tipologie della cassaintegrazione straordinaria e in deroga, nelle quali, com'è noto, riveste un ruolo specifico la programmazione di livello regionale.

Confrontando le strategie delle grandi imprese con le PMI²⁸, ci accorgiamo che le prime hanno fatto ricorso a tali strumenti (figure 1.4 e 1.5) in maniera più significativa. Ciò può far ipotizzare che abbiano optato per una politica di risparmio sul costo della forza lavoro, scegliendo di aumentare la presenza di lavoratori con uno stipendio mediamente più alto nelle liste dei cassaintegrati. Nello stesso periodo le PMI fra 10 e 249 addetti hanno visto aumentare la loro quota di over 50 cassaintegrati, ma in percentuale minore.

Figura 1.4 Incidenza di over 50 sul totale cassaintegrazione straordinaria. Anni 2009-2012



Fonte: Inps - Sistema informativo dei percettori di trattamento di sostegno al reddito

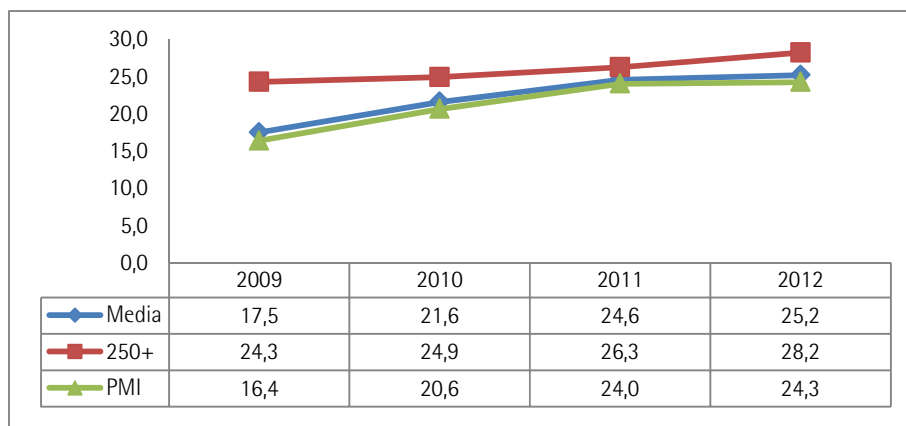
L'utilizzo di questi strumenti di tutela in costanza del rapporto di lavoro può aver contribuito a sostenere l'occupazione degli over 50 nelle PMI, ma se osserviamo il rapido aumento della percentuale di lavoratori maturi beneficiari della cassaintegrazione in deroga (istituita nel 2009), possiamo intuire come anche in questo tipo di realtà produttive essi abbiano cominciato a risentire dei più generali problemi occupazionali del Paese. Nel anni successivi i dati dell'insieme della CIG confermano ulteriormente l'ipotesi di indebolimento, se pensiamo che il peso degli over 50 sul totale complessivo dei beneficiari di tutti gli strumenti di CIG è passato dal 28,6% del 2013 al 34,4% del 2015, sia pur diminuendo in termini assoluti. Nell'ambito di questo da-

²⁸ Per le PMI sono stati presi in considerazione i dati delle imprese con un numero di addetti compreso fra 10 e 249.

to, il contributo della classe d'età 50-54 appare quasi uguale a quelle degli ultracinquantenni e, fra questi ultimi, maggiormente ascrivibile alla componente maschile (Inps, 2016).

Tornando ai dati della CIG straordinaria e in deroga (figura 1.5), si potrebbe ipotizzare che percentuali di lavoratori maturi cassaintegrati significativamente più basse nelle PMI, rispetto a quelle delle grandi imprese, possano ricollegarsi in realtà a cessazioni di lavoro già avvenute. A riguardo si può ricordare che, secondo quanto riportato dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali (Ministero del lavoro e delle politiche sociali, 2016) la forza lavoro ultracinquantennina è la sola ad aver fatto registrare nel 2014 e 2015 un forte incremento del numero di lavoratori interessati da almeno una cessazione di rapporto di lavoro nell'anno (rispettivamente +8,6% e +11,1%).

Figura 1.5 Incidenza di over 50 sul totale cassaintegrazione straordinaria in deroga. Anni 2009-2012



Fonte: Inps - Sistema informativo dei percettori di trattamento di sostegno al reddito

Accanto a queste argomentazioni, come già verificato negli anni passati, le prospettive di un'assunzione per il nostro target di riferimento continuano ad apparire remote. I dati Excelsior²⁹ per il 2015 non forniscono ad esempio un quadro rassicurante. Seppure il fattore età sia non rilevante in percentuali significative (nel caso del target di riferimento della nostra indagine 53,7% per le imprese fra 10 e 49 addetti e 53,1% per quelle fra 50 e 249), negli altri casi l'intenzione di assumere decresce al crescere dell'età del potenziale candidato, con percentuali prossime allo zero per gli over 54. Se prendiamo in considerazione le prospettive di assunzione (tabella 1.2) per le persone nelle fasce di età 45-54 e 54 e oltre, ci accorgiamo che le probabilità di

²⁹ I settori economici presi in considerazione dall'indagine sono: industria in senso stretto, public utilities (energia, gas, acqua, ambiente), costruzioni, servizi.

trovare lavoro sono leggermente più alte rispetto alla media generale (rispettivamente 4,5 e 0,5) nelle micro imprese (1-9 addetti).

Tabella 1.2 Assunzioni previste dalle imprese nel 2015 per classe di età e classe dimensionale (% sul totale)

	Fino a 24 anni	25-29 anni	30-44 anni	45-54 anni	Oltre	Non rilevante
Totale	5,8	23,4	18,3	2,6	0,3	49,6
1-9 dipendenti	7,5	20,2	20,3	4,5	0,5	47,0
10-49 dipendenti	4,8	18,1	19,9	3,1	0,4	53,7
50-249 dipendenti	2,7	20,1	22,2	1,6	0,3	53,1
250-499 dipendenti	3,6	30,8	16,6	1,2	0,1	47,6
500 dipendenti e oltre	6,8	31,5	12,6	0,6	0,0	48,6

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2015

Ad oggi, il tema dell'invecchiamento della forza lavoro non risulta una priorità nell'agenda delle parti sociali. La mancanza di visibilità è forse dovuta alla convinzione (errata), che la condizione di maggior tutela contrattuale della generazione matura, rispetto alle precedenti, li protegga dalla crisi occupazionale. In realtà, vediamo che le imprese hanno cercato, nei loro processi di ristrutturazione o riorganizzazione, di incentivare l'uscita dei lavoratori anziani, almeno di quelli adibiti a lavori esecutivi di bassa qualifica, attraverso l'uso dei prepensionamenti, preferendo assumere giovani servendosi modalità contrattuali più flessibili (Cerruti, 2008).

L'ambito più adatto, ove il fattore età potrà acquisire visibilità, sembra essere quello della responsabilità sociale d'impresa, piuttosto che quello delle pari opportunità. Pur rientrando a pieno titolo tra le possibili cause di discriminazione, l'età è una variabile continua e non dicotomica, ed è difficile determinare quando si è anziani e quindi complesso attivare misure che abbiano funzione di "azioni positive"³⁰. Per ristabilire equità intergenerazionale si dovranno ricercare soluzioni che offrano opportunità equivalenti piuttosto che le medesime per tutti (Cataudella, 2013); stabilire all'interno dell'impresa percorsi di sviluppo professionale che, al fine di ottenere una maggiore efficienza e produttività del lavoratore, contemplino le diverse esigenze che si presentano in diverse fasi della vita. Gli interventi più efficaci risultano quelli finalizzati a gestire lo sviluppo e il benessere della forza lavorativa nel suo insieme, tenendo conto delle diversità legate all'età.

Un recente studio di Eurofound (2013) ha analizzato come sia stato affrontato il tema dell'invecchiamento della forza lavoro nei vari livelli della contrattazione. Gli accordi trilaterali o macro contrattazione, essendo al limite della contrattazione in senso stretto, forniscono la struttura generale su cui agire con interventi mirati nei livel-

³⁰ Sono interventi di politica governativa, finalizzati alla concessione di benefici a coloro che, a causa dell'appartenenza a un gruppo specifico, sono vittime di discriminazioni.

li successivi. Sono pochi gli Stati che hanno sviluppato, a questo livello, accordi specifici con le parti sociali, si rilevano piuttosto iniziative globali volte a influenzare (*mainstream*) vari campi di policy. Al livello macro si confrontano esigenze, spesso contrastanti, che si concretizzano in azioni di natura conflittuale o negoziale, ciò porta a strategie divergenti: politiche di rimpiazzo, in cui lavoratori maturi sono sostituiti con giovani, o politiche di blocco, in cui si limitano fortemente gli schemi di ritiro anticipato (Thijssen, Rocco, 2010). Sono soluzioni che in entrambi i casi operano sull'urgenza. Per sviluppare strategie di medio-lungo termine, si dovrà ricercare il più ampio consenso tra gli attori in gioco e nuove forme di reperimento e allocazione delle risorse necessarie alla loro implementazione. Si dovrà ragionare principalmente in un'ottica di ciclo di vita piuttosto che di target, onde evitare squilibri intergenerazionali.

Scendendo al livello nazionale o di settore (I livello), le iniziative di gestione dell'età cominciano a delinearci, toccando principalmente il tema dello sviluppo di competenze e in parte quelli della qualità del lavoro o dell'ambiente lavorativo.

Gli strumenti legislativi ed economici già disponibili per poter avviare un percorso *age friendly* nelle organizzazioni possono essere rintracciati già ora nelle funzioni svolte dagli enti bilaterali e dai fondi ad essi connessi. Per loro natura costitutiva, gli enti nascono dalla comunione di interessi tra le parti sociali, che attraverso loro rappresentanti, ne gestiscono l'operato. Lo Stato ne ha riconosciuto il ruolo fondamentale, attribuendo agli enti anche una funzione di regolazione del mercato del lavoro (Legge n. 30/2003 e D.Lgs. n. 276/2003 art. 2, comma 1, lettera h) attraverso la promozione di azioni che mirino allo sviluppo di occupazione di qualità, di sviluppo della professionalità del lavoratore e di tutela della salute e della sicurezza, nonché di sostegno al reddito in caso di sospensione delle attività aziendali. Sono strumenti di estrema versatilità: possono essere legati alla singola azienda o influenzare trasversalmente più settori, essere finalizzati a uno o più scopi, agire a livello esclusivamente nazionale o prevalentemente territoriale (Leonardi, Arlotti, 2012). La bilateralità è la cornice entro cui inserire misure di *welfare* stabilite negli accordi sia a livello nazionale che decentrato. Un *welfare* che, con la riforma del lavoro del 2012, ha visto rafforzare il rapporto tra le sue due nature pubblica e privata, quanto al reperimento delle risorse, in special modo riguardo gli ammortizzatori sociali (politiche passive), ma anche per quelle volte allo sviluppo e alla occupabilità dei lavoratori (politiche attive). Cogestione e sostegno privato sono due parole chiave per intendere la visione contemporanea dei sistemi di *welfare*. Se l'intento finale è quello di riformare il sistema di welfare sociale e lavorativo a causa di una forza lavoro che invecchia, le parti sociali e l'attore pubblico dovranno intervenire con politiche attive orientate in un'ottica di ciclo di vita piuttosto che di target. Per rendere sostenibile nel tempo l'attività lavorativa dell'individuo, gli si dovrà garantire la tutela di diritti di cui lui è portatore, a prescindere dal singolo rapporto di lavoro.

È al livello di contrattazione decentrata (territoriale o aziendale), però, che si può incidere su situazioni specifiche con azioni mirate ai lavoratori maturi. È qui che esigenze dell'offerta e della domanda di lavoro si incontrano e possono essere analizzate e gestite in modo più efficace. Ciò non sorprende, in quanto è a questo livello che

le associazioni datoriali e dei lavoratori possono giocare un ruolo primario rispetto al precedente, dove i governi centrali sono preminenti nelle trattative, in quanto detentori ed erogatori delle risorse messe in campo. In generale, gli accordi a livello decentrato sul tema si concretizzano con modalità differenti se si parla di grandi imprese piuttosto che di PMI. Le prime, potendo contare su maggiori risorse finanziarie, hanno potuto stipulare accordi che possiamo considerare forme di welfare aziendale; le seconde hanno dovuto "fare rete" e ricorrere a strumenti che possiamo considerare di welfare territoriale, coinvolgendo l'attore pubblico locale.

Le esperienze italiane in materia risultano ancora poche, sia perché storicamente si è preferito utilizzare strumenti quali il prepensionamento, sia a causa di una forte "miopia" che non considera il capitale umano maturo un *asset* per l'innovazione del sistema produttivo. Quelle esistenti risultano essere esperienze legate in maniera specifica alle realtà aziendali in cui si attivano, ma troppo disomogenee tra loro per poter definire un quadro condiviso tale da poter essere inserito nella contrattazione di primo livello. Sono interventi che vengono implementati da accordi tra le parti e monitorati da comitati con rappresentanti dei vari portatori di interessi e che si incardinano principalmente su temi quali salute e benessere; trasferimento di conoscenze e di competenze; sviluppo di carriera e sistemi premianti; riorganizzazione del processo produttivo.

Un tentativo recente di legiferare su questo tema è stato rappresentato dal Disegno di Legge n. 3181/2012, *Interventi a sostegno del pensionamento flessibile e della solidarietà intergenerazionale*, proposta non approvata, nella quale si delineano strumenti a favore di una politica di prolungamento della vita attiva principalmente finalizzati ad una staffetta giovani-anziani. Si è cercato, attraverso un sistema di incentivi al part time, di bilanciare le esigenze del lavoratore, alleggerendone la prestazione, con quelle delle imprese legate alla trasmissione di competenze. Il disegno di legge dava la possibilità tramite accordi individuali o collettivi di favorire l'ingresso di un giovane a fronte della contemporanea riduzione di orario di un lavoratore senior prossimo alla pensione. Al momento dell'assunzione, si sarebbe dovuto predisporre un piano formativo individuale i cui obiettivi venivano concordati anche sulla base di indicazioni presenti nella contrattazione nazionale di categoria e i risultati raggiunti valutati dal tutor anziano. Alcuni di questi spunti si sono concretizzati a settembre del 2012 nell'attività di contrattazione delle organizzazioni sindacali e datoriali con la sigla dell'*Accordo di rinnovo CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL*. Nel documento viene inserita l'iniziativa "Progetto Ponte" definito come un "Patto di solidarietà generazionale", i cui obiettivi ripercorrono sostanzialmente il disegno di legge precedentemente accennato: favorire l'occupazione giovanile creando una staffetta con i lavoratori maturi, i quali a fronte di una riduzione dell'orario lavorativo andrebbero a ricoprire il ruolo di tutor, ottimizzando il passaggio di conoscenze tra generazioni (Ippolito, 2012). A trarne giovamento sarebbe l'impresa stessa che, attraverso una riorganizzazione del lavoro, otterrebbe un accorciamento dei tempi di inserimento del neo assunto, un lavoratore maturo maggiormente coinvolto e una conseguente ricaduta positiva in termini di produttività.

Dai primi dati emersi dalla nostra ricerca, le esigenze specifiche dei lavoratori over 50 sono state oggetto di confronto e/o negoziato con i sindacati solo nel 1,7% dei casi e si prevede che in un prossimo futuro questa percentuale aumenterà di poco meno del doppio (2,8%). Tale propensione decresce significativamente al ridursi della dimensione aziendale, facendo registrare il suo massimo (5,7%) nelle imprese fra i 50 e 249 addetti.

Pur non essendoci ancora accordi specifici sul tema, anche le PMI hanno la possibilità di garantire politiche di *welfare* contrattuale di secondo livello per erogare servizi o beni utili, anche ai lavoratori maturi. Le modalità di intervento utilizzabili hanno natura sia di carattere aziendale che territoriale, ma in entrambi i casi il requisito indispensabile è il fare rete. Non potendo contare su una leva finanziaria significativa, le PMI possono unirsi al fine di fare massa critica tramite contratti di rete (di matrice datoriale) o con la stipula di "patti per lo sviluppo" in cui organizzazioni datoriali e sindacali si uniscono creando un ente bilaterale per condividere le esigenze economico-sociali di un territorio, spesso interagendo con le istituzioni pubbliche locali (Mallone, 2013; Grandi *et al.*, 2014.). Le funzioni assegnate a questi enti bilaterali territoriali possono essere quelle di garantire una serie di servizi utili allo sviluppo della popolazione occupata della singola impresa con quelli della comunità locali, una sorta di responsabilità sociale d'impresa nella sua più ampia accezione (Grandi, 2014), di volano per la creazione di profitto, sostenibilità ambientale e sviluppo del capitale umano, ivi compreso quello dei lavoratori maturi.

Più recentemente, la Legge di stabilità 2016 (Legge 28 dicembre 2015, n. 208) ha introdotto alcune modifiche all'articolo 51 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (T.U.I.R.), che potrebbero avere un impatto significativo soprattutto sui lavoratori delle PMI. In particolare, la riformulazione della lettera f del suddetto articolo specifica che non concorrono alla formazione del reddito da lavoro dipendente *"l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100"*³¹.

Agendo sulla leva fiscale, il legislatore è voluto intervenire su temi quali il *welfare* aziendale e la protezione sociale del lavoratore, con il duplice scopo di intercettare le mutate esigenze di conciliazione vita-lavoro e di tutela di eventuali disparità tra lavoratore di una grande impresa e quello di una PMI (Sodini, 2016). Sono stati ampliati i benefit deducibili per i lavoratori dipendenti con reddito inferiore a 50mila euro, che scelgano di convertire il premio di produttività in servizi di *welfare* aziendale legati a determinate finalità: educativa, formativa, ricreativa, assistenziale, sanitaria o religiosa. Per la prima volta saranno detassabili anche le somme e le presta-

³¹ Per l'azienda che sostiene volontariamente (dopo le modifiche apportate dalla Legge Finanziaria, la deducibilità è possibile anche se previste da contratto) le spese per erogare i suddetti servizi alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti è consentita la deducibilità dal reddito d'impresa per un ammontare non superiore al 5 per mille della spesa per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi (art. 100 T.U.I.R.).

zioni erogate per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti dei dipendenti. L'elemento di maggior novità è, però, rintracciabile nella possibilità di erogarli non solo per volontà del datore di lavoro come previsto precedentemente, ma anche quale misura derivante da un contratto, un accordo o un regolamento aziendale. Questa modifica dovrebbe dare maggior forza in sede di contrattazione alle esigenze dei lavoratori delle PMI, che lavorano in imprese che difficilmente programmano piani di *welfare* integrativo.

2. Gli obiettivi e la metodologia della rilevazione

Il presente capitolo vuole dar conto della cornice teorico-metodologica entro la quale è stato realizzato lo studio presso le PMI. L'indagine è stata condotta, tra gennaio e maggio del 2014, per mezzo della somministrazione di un questionario strutturato a un campione di 2.000 piccole e medie imprese private, ovvero imprese con un minimo di 10 e un massimo di 250 addetti. Le organizzazioni sono state estratte casualmente dal Registro statistico delle imprese attive (ASIA).

La ragione metodologica di tale scelta risiede nel fatto che nell'ultimo trentennio l'economia italiana ha puntato prevalentemente su un modello di piccola e media impresa, strutturato a livello locale, dando vita a quello che nei tempi più recenti viene riconosciuto come "sistema dei distretti industriali". Il singolo distretto comprende piccole e medie aziende concentrate in un'area territoriale ristretta, spesso specializzate in un particolare prodotto, che proprio a causa della vicinanza e della appartenenza al medesimo ambiente socio-culturale agiscono attraverso una serie di integrazioni reciproche. Il modello, caratterizzato dalla frammentazione tecnica del ciclo produttivo, permette alle piccole imprese, tra le altre cose, di partecipare a un esteso sistema di divisione del lavoro.

Nell'ambito distrettuale, per l'impresa è più facile trovare un'offerta di lavoro già qualificata quando la congiuntura è favorevole, mentre la mobilità in uscita, quando la domanda si riduce, può risultare più agevole. Lo stretto legame fra settore e territorio rende anche più agevole l'accumulazione di conoscenze tecniche. Il fatto che la comunità locale partecipi al processo produttivo aggiornando saperi e competenze grazie a processi di condivisione spesso di carattere informale crea un ambiente potenzialmente in grado di sfruttare al meglio le risorse rappresentate dai lavoratori maturi e suggerisce di analizzare accuratamente tali esperienze, anche in un'ottica di confronto ed esportazione di *best practices*. L'approccio metodologico scelto per la rilevazione con questionario ha previsto che inizialmente le imprese inserite nel campione venissero contattate via posta elettronica o posta ordinaria. Il contatto è stato finalizzato a presentare l'indagine e a illustrare le modalità di intervista. I responsabili delle imprese sono stati successivamente intervistati con tecnica CATI.

Qualora sia risultato impossibile procedere con l'intervista telefonica, si è ricorso a una rilevazione CAWI (fino a un massimo del 10% del totale del campione).

L'indagine sul campo è stata articolata nel seguente modo:

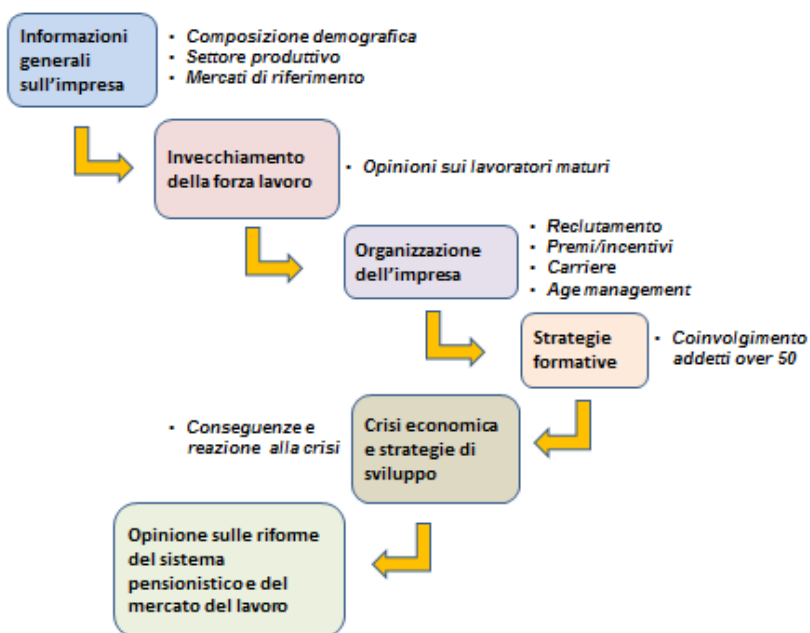
- Indagine Pilota: sono state effettuate 60 interviste per testare il questionario, il funzionamento dei sistemi CATI e CAWI, e il sistema di monitoraggio delle interviste. Sono state realizzate 40 interviste con tecnica CATI e 20 con tecnica CAWI;
- Rilevazione: somministrazione del questionario a un campione di 2.000 piccole e medie imprese private individuate su tutto il territorio nazionale.

Le modalità con cui le imprese intervistate si misurano con il fattore età sono state identificate e analizzate rispetto a specifiche dimensioni, afferenti alla cultura d'impresa e agli atteggiamenti del datore di lavoro, all'ambito organizzativo-manageriale, alle modalità strategiche scelte per fronteggiare la crisi economica. Operativamente il questionario proposto è stato strutturato in 6 sezioni, ciascuna attinente alle dimensioni di analisi considerate³²:

- informazioni generali sull'impresa;
- invecchiamento della forza lavoro;
- organizzazione dell'impresa;
- strategie formative;
- crisi economica e strategie di sviluppo;
- opinione sulle riforme del sistema pensionistico e del mercato del lavoro.

Lo schema seguente riassume il percorso di realizzazione di un'intervista tipo.

Schema 1 Le dimensioni di analisi delle interviste



³² Si veda il questionario in Appendice al volume.

La prima sezione del questionario era orientata a conoscere le caratteristiche dell'impresa: la natura dell'impresa, il suo posizionamento nel mercato (origine del fatturato, produzione in conto terzi ecc.), la composizione demografica della propria forza lavoro. Una domanda chiedeva se l'impresa fosse a carattere familiare o meno. Tale quesito nasceva dall'ipotesi che tale tipologia di impresa possa risultare più sensibile alla gestione dei lavoratori maturi.

La seconda sezione ha inteso approfondire la percezione dell'azienda riguardo all'invecchiamento della propria forza lavoro e l'atteggiamento del management e/o dell'imprenditore nei confronti di alcune caratteristiche riferibili ai lavoratori maturi (concetti/preconcetti). La visione del lavoratore più anziano risulta spesso condizionata da preconcetti legati al "deficit", per cui vengono spesso enfatizzati gli aspetti negativi associati alla perdita di abilità e alla diminuzione della performance psicofisica, mentre non vengono valorizzate le caratteristiche positive. Sono state anche richieste informazioni inerenti alcuni fattori/scelte organizzative indicati in letteratura come "critici" nei cambiamenti organizzativi e nei processi di adattamento delle imprese alle variazioni di mercato, nonché riguardo al rapporto fra età e inquadramento professionale.

La terza sezione ha esplorato la gestione dei rapporti di lavoro (assunzioni, percorsi di carriera e incentivi, uscita dal lavoro) e l'eventuale trattazione del tema dell'età nell'ambito della negoziazione con il sindacato. Qui è stata posta attenzione all'eventuale attuazione di iniziative specifiche di *age management* e si è affrontato il fenomeno dell'invecchiamento come processo e non come condizione, in un'ottica di continuità dall'ingresso nel mercato del lavoro alla cessazione dell'attività professionale.

Per le varie fasi della vita lavorativa, sono stati analizzati i seguenti aspetti:

- assunzione (criteri utilizzati per la selezione delle varie figure professionali);
- percorsi di carriera (azioni che favoriscono pari opportunità nei percorsi di carriera);
- sistemi premi/incentivi (strategie e strumenti per accrescere la motivazione/produzione dei lavoratori);
- uscita dal lavoro (azioni che sostengono il lavoratore nella fase di transizione al pensionamento e rendono graduale l'uscita verso la pensione).

La quarta sezione ha previsto una breve ricognizione sulle strategie formative delle imprese. Si è voluto indagare il livello di partecipazione dei lavoratori anziani a tali iniziative e se esistono particolari percorsi sviluppati per l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze professionali di questi lavoratori. Di fatto, la rapida evoluzione dell'innovazione tecnologica ha modificato i sistemi di produzione, portando allo sviluppo di nuovi servizi e all'introduzione di strumenti, tecniche e sistemi operativi non familiari ai lavoratori maturi spesso formati in contesti differenti. Nella necessità di nuove competenze le imprese hanno sviluppato una domanda di lavoro qualificato che ha portato in molti casi a favorire l'ingresso di lavoratori giovani considerati più preparati, sovente a fronte di un scarso investimento formativo per i lavoratori over 50 e dell'eventuale scivolo verso il pensionamento. A tutte le imprese sono state richieste informazioni inerenti la realizzazione di attività formative, il numero di lavo-

ratori coinvolti e la percentuale di lavoratori over 50. Con riferimento ai soli casi di coinvolgimento nella formazione di lavoratori over 50 sono stati indagati la natura dell'attività formativa, gli obiettivi e i risultati attesi in termini di competenze.

La quinta sezione ha affrontato le modalità di risposta delle aziende alla crisi economica, messe in campo negli ultimi tre anni e le eventuali strategie di sviluppo prefigurate per il prossimo futuro. Nello specifico, sono state scandagliate le modalità con cui l'impresa è organizzata e pianifica il suo sviluppo, le specificità e i fattori su cui è propensa a investire. Tali informazioni sono state poste in rapporto alla questione dell'invecchiamento della forza lavoro, e le sue eventuali ricadute organizzative. Sono state quindi richieste informazioni inerenti l'andamento di alcuni indicatori economici, le strategie adottate negli ultimi 3 anni, i fattori che l'impresa ritiene determinanti per il suo successo e le scelte ritenute percorribili nella gestione delle risorse umane.

Il questionario si è concluso con un sondaggio delle opinioni dei datori sulle ultime riforme in materia di pensioni e mercato del lavoro. Queste due riforme hanno da un lato innalzato l'età pensionabile (Legge 214/2011) e dall'altro introdotto un insieme di misure (Legge 92/2012) orientate fra l'altro a favorire l'integrazione lavorativa dei lavoratori ultracinquantenni. Si è voluto quindi indagare sia il livello di conoscenza delle due leggi da parte degli imprenditori, sia la loro opinione circa la rispondenza delle riforme agli obiettivi gestionali assunti dall'impresa.

Il questionario ha infine previsto la richiesta di informazioni circa alcune variabili illustrative che attengono all'età anagrafica e alla posizione organizzativa ricoperta dal rispondente. Un ultimo riquadro *Ulteriori informazioni* è stato riservato all'annotazione di osservazioni, punti di vista, questioni ritenute significative dall'intervistato, a integrazione di quanto rilevato con le precedenti domande³³.

La fase di campo della rilevazione ha necessitato dell'utilizzo di una applicazione *web-based*, che consentisse la gestione di tutti i controlli formali in inserimento e il controllo del flusso logico delle domande. Nell'ambito dell'indagine è stato messo in esercizio un sito web per consentire di approfondire la conoscenza dei contenuti e delle finalità dell'indagine. Sul sito internet è stato possibile da parte delle imprese compilare on line il questionario e visionare la lettera di presentazione dell'indagine, il questionario stesso e la guida "alla compilazione". Nello stesso sito erano disponibili anche le *Faq (Frequently asked questions)* con le domande "poste più frequentemente" dagli intervistati in merito alla compilazione del questionario e alle finalità dell'indagine.

La strategia campionaria predisposta dall'Isfol per la realizzazione dell'indagine ha previsto l'estrazione delle unità produttive da ASIA sulla base delle seguenti dimensioni:

³³ La versione integrale dello strumento di rilevazione è riportata in allegato al presente rapporto. Il questionario per la provincia di Bolzano è stato redatto anche in lingua tedesca.

Area geografica	Settore economico	Classe dimensionale
Nord-est	Industria	10-19 addetti
Nord-ovest	Costruzioni	20-49 addetti
Centro	Servizi di base	50-249 addetti
Mezzogiorno	Servizi avanzati	

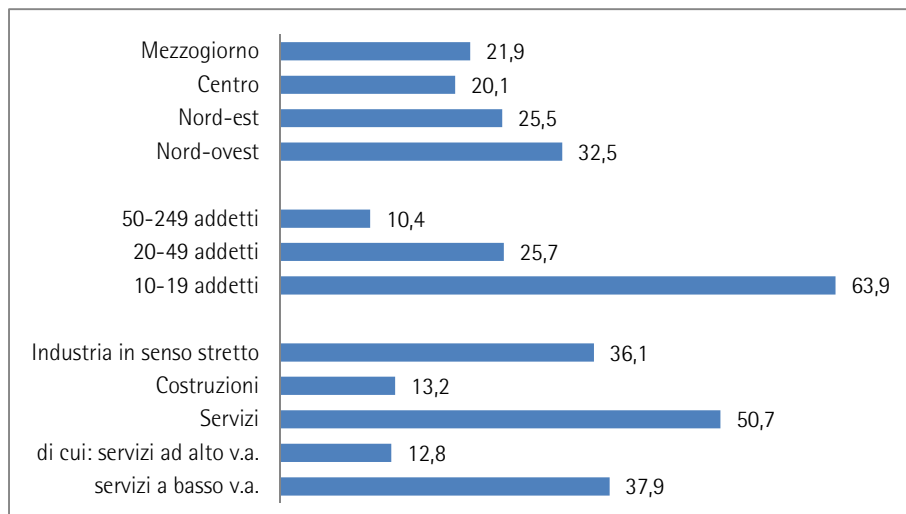
All'interno di ciascun livello di stratificazione del campione base e del campione di riserva, predisposti dall'Isfol, le anagrafiche delle unità statistiche di interesse sono state gestite per mezzo di una procedura software che ha consentito il rispetto delle quote prefissate all'interno di ciascuno strato, e all'interno di ciascuna cella, garantendo il rispetto dei criteri di sostituzione delle anagrafiche delle imprese della lista base che per le ragioni più diverse non sono potute essere utilizzate (es. per rifiuto dell'impresa nel concedere l'intervista).

3. Le caratteristiche delle imprese rispondenti e l'impatto della crisi

3.1 Le caratteristiche delle imprese coinvolte nella ricerca

Il campione intervistato ha consentito di analizzare le caratteristiche di una porzione dell'universo delle PMI italiane rappresentato da 207.675 unità produttive, ripartite in maniera differenziata, in relazione alle principali variabili strutturali (figura 3.1). Disaggregando il dato per area geografica, si vede che una porzione più ampia di imprese si colloca nel Nord-ovest del Paese (32,5%), seguito dal Nord-est (25,5%) e, quasi con la stessa quota percentuale, dal Mezzogiorno (21,9%) e dal Centro (20,1%).

Figura 3.1 **Composizione delle imprese intervistate. Per area geografica, classe di addetti e settore produttivo (v. %)**



Fonte: Isfol, 2014

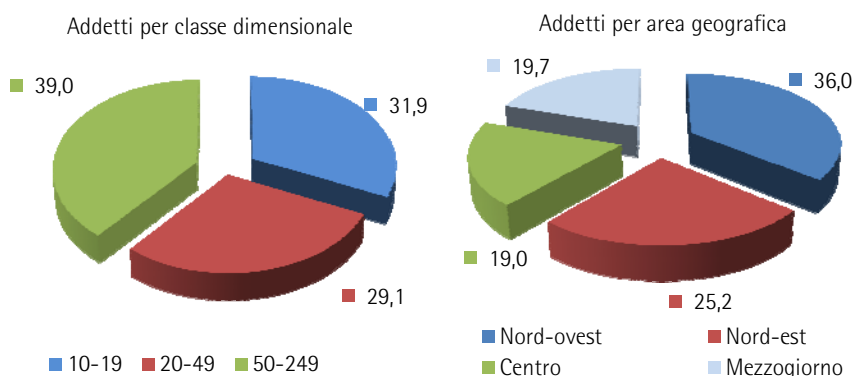
Tale distribuzione ricalca abbastanza fedelmente quella ricavabile dai dati Istat, che distribuiscono un universo di imprese fra i 10 e i 249 addetti (pari a 201.849 unità) collocandone il 32,8% nel Nord-ovest, il 26,6% nel Nord-est, e una quota equivalente pari al 20,3% rispettivamente al Centro e nel Mezzogiorno³⁴.

Secondo le informazioni fornite dall'Istituto nazionale di statistica, le piccole e medie imprese fra i 10 e i 249 addetti impiegano il 32,9% degli addetti delle imprese italiane e contribuiscono per il 38,4% al valore aggiunto (Istat, 2015a). La suddivisione per classi di addetti vede la maggioranza delle unità produttive concentrata nella classe 10-19 (64,1%), una quota pari ad un quarto in quella intermedia 20-49 (25,4%) e il restante 10,5% nella classe 50-249. Anche in questo caso i dati dell'universo campionario della ricerca risultano quasi completamente allineati con la disaggregazione Istat (figura 3.2).

Esaminando i settori produttivi, secondo l'Istat le PMI risultano per il 35,8% appartenenti all'industria in senso stretto e per il 10,6% al settore delle costruzioni. La maggior parte risulta comunque attiva nel settore terziario, che da solo raggruppa il 53,6% delle imprese attive nella classe dimensionale oggetto della ricerca. In questo caso, mentre il peso relativo del comparto industriale risulta del tutto analogo anche nell'ambito della distribuzione del nostro campione, in quest'ultimo il peso del terziario si riduce (50,7%) a vantaggio delle costruzioni (13,2%).

Pur rappresentando una ampia maggioranza fra le unità produttive, le imprese nella classe dimensionale 10-19 impiegano sulla base delle informazioni Istat il 32,2% degli addetti delle PMI in esame. La classe intermedia non supera il 29%, mentre la classe delle più grandi arriva a coprire quasi il 39% della forza lavoro (38,8%). Anche in questo caso, la figura 3.2 mostra che la disaggregazione dell'universo campionario rispetta le medesime proporzioni, con scarti minimi.

Figura 3.2 Composizione degli addetti delle imprese nella classe 10-249. Per classe di addetti e area geografica (v. %)



Fonte: Isfol, 2014

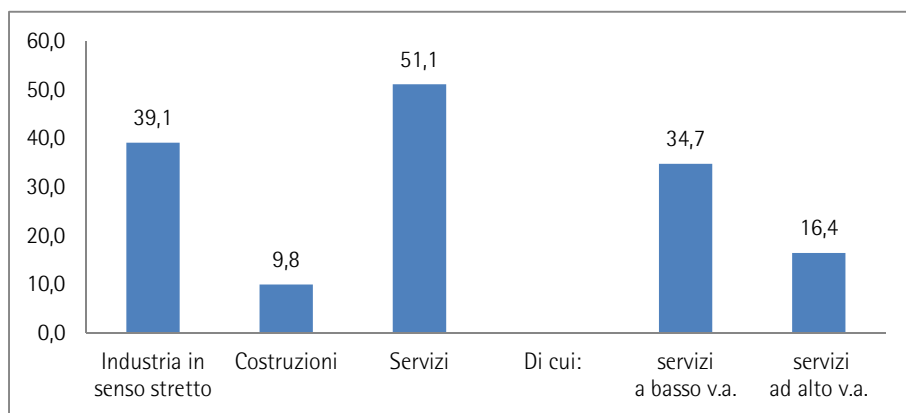
³⁴ I dati Istat sono stati estratti il 21 marzo 2016 dalla piattaforma I.Istat e si riferiscono all'anno 2013.

Le proporzioni dell'universo Istat vengono sostanzialmente rispettate, sia pur con scarti leggermente superiori, anche disaggregando gli addetti per area geografica. In particolare nel campione Isfol la quota di addetti assegnata al Nord-ovest appare superiore rispetto al dato Istat che è del 34,9%, mentre quella del Nord-est appare specularmente inferiore (25,2% rispetto a un dato Istat pari al 27%). Infine, mentre la ripartizione centrale presenta nella quota Istat solo mezzo punto percentuale in più, nel Mezzogiorno lo scarto a favore del campione Isfol è pari a un punto percentuale.

La distribuzione degli addetti per settore produttivo (figura 3.3) ricalca abbastanza fedelmente quella delle imprese prima esaminata. Nello specifico la maggior parte degli addetti rilevati dall'indagine campionaria Isfol si concentra nel terziario (51,1%), con una marcata prevalenza dei servizi a basso valore aggiunto (34,7%), rispetto a quelli ad alto valore aggiunto (16,4%). Il settore industriale segue con una quota pari al 39,1% del totale, mentre gli addetti del settore delle costruzioni fanno registrare un peso relativo inferiore rispetto a quello evidenziato dal complesso delle unità produttive in cui risultano impegnati (9,8%).

Anche in questo caso non si registrano scarti significativi rispetto alla disaggregazione dei dati Istat. In particolare, secondo l'Istituto l'industria in senso stretto impiega il 39,6% degli addetti delle PMI della classe 10-249, mentre il settore terziario si riserva una quota maggioritaria pari al 52% del totale. La restante porzione pari all'8,2% viene impiegata dal settore delle costruzioni.

Figura 3.3 Composizione degli addetti delle imprese nella classe 10-249. Per settore produttivo (v. %)



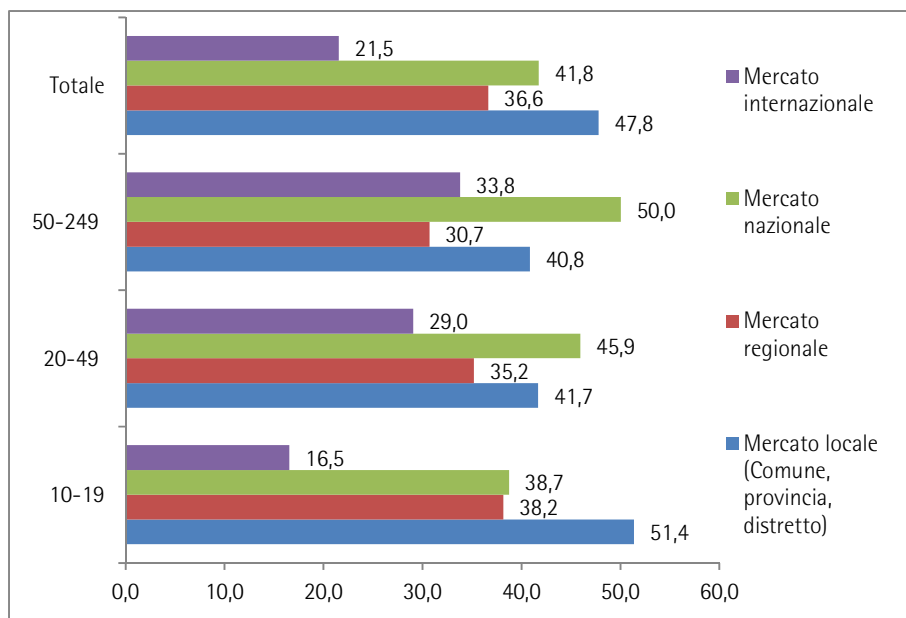
Fonte: Isfol, 2014

Solo il 21,5% delle imprese del campione della ricerca ha dichiarato che il proprio fatturato lordo proviene in prevalenza da attività svolte sui mercati internazionali (figura 3.4). Tale percentuale sale in relazione al crescere della classe dimensionale,

risultando minima fra le imprese tra i 10 e 19 addetti (16,5%), dove si colloca 5 punti al di sotto della media, e massima fra le imprese della classe 50-249, dove arriva quasi a toccare il 39%.

La prevalenza del posizionamento sul mercato nazionale mostra un andamento simile, con quasi il 52% delle imprese che dichiarano di ottenere un'ampia parte del loro fatturato in tale contesto. In questa circostanza, la disaggregazione per classe dimensionale presenta in tutti i casi valori più vicini a quello medio e differenziali fra le varie classi più contenuti. All'opposto, i mercati locali e regionali sembrano appannaggio delle imprese più piccole, dato che entrambe queste modalità fanno registrare un ribaltamento dell'andamento distributivo, con più del 51% delle imprese fra i 10 e i 19 addetti in prevalenza impegnate a livello locale, anche se con un dato di poco superiore a quello medio (figura 3.4).

Figura 3.4 Composizione delle imprese nella classe 10-249 addetti. Per provenienza prevalente del fatturato lordo (v. %)



Fonte: Isfol, 2014

Anche in questo caso l'andamento registrato risulta analogo a quello ricavabile dalle informazioni fornite dall'Istat (Istat, 2015). Secondo l'Istituto infatti, il 18% delle imprese con 10-19 addetti vende all'estero la maggior parte del proprio fatturato. Tale percentuale cresce al 27,6% nella classe intermedia e arriva al 41,5% nel caso delle imprese fra i 50 e i 249 addetti. L'interesse di questa dimensione, in relazione alle questioni indagate in questa ricerca, risiede proprio nel fatto che, sempre a giudizio

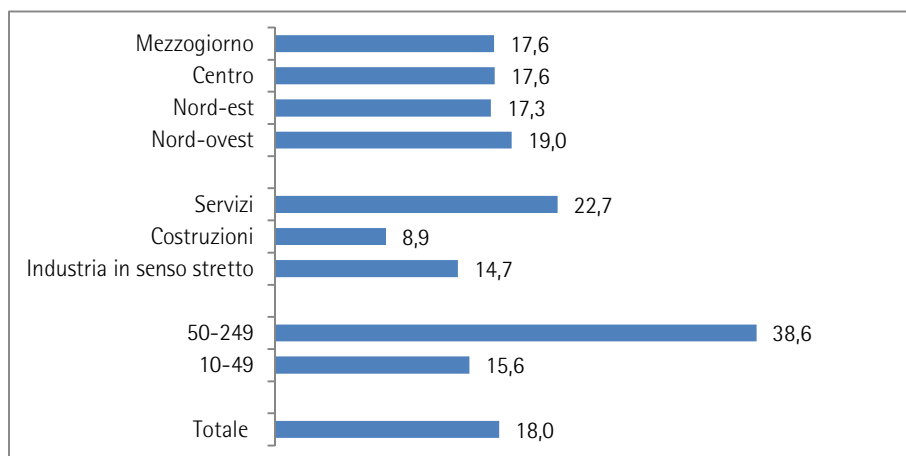
dell'Istat, soprattutto all'interno del settore manifatturiero si è assistito negli ultimi anni all'allargamento dei differenziali di performance fra imprese esportatrici e non. In particolare, sono le imprese italiane che esportano a realizzare più dell'81% del fatturato totale, facendo registrare livelli di produttività più che doppi rispetto alle imprese non esportatrici (Istat, 2015). Appare quindi legittimo ritenere che si tratti di variabili strutturali suscettibili di rivestire una significativa influenza sulle problematiche della gestione della forza lavoro matura.

Poco meno del 40% (39,2%) delle imprese è a conduzione familiare. La soglia dei 50 addetti sembra rappresentare un punto di passaggio, poiché al di sopra di essa tale percentuale passa dal 40,8% al 25,6. Si tratta di un andamento rispecchiato dai dati censimentari Istat, anche se in questo contesto le stesse percentuali risultano più elevate, rispettivamente pari nel primo caso al 63,8% e nel secondo al 48%. Tali differenze possono essere messe in relazione alle modalità diverse di formulazione della domanda e delle relative modalità di risposta.

Il 18% delle imprese considerate nella ricerca fa parte di un gruppo più ampio. Come in altri casi, la disaggregazione per classe di addetti vede il dato crescere in maniera marcata al crescere della dimensione aziendale. Mentre solo poco meno del 13% delle aziende più piccole è integrata in raggruppamenti più ampi, la percentuale sale al 22,2% nella classe intermedia e quasi al 39% nella classe 50-249 addetti.

L'esame per settori mostra che la percentuale meno elevata si colloca tra le imprese attive nelle costruzioni (8,9%), precedute dall'industria in senso stretto (14,7%) e quindi dai servizi (22,7%). Non appaiono invece differenze significative considerando le aree geografiche, dato che la quota di imprese che dichiarano di far parte di un gruppo si colloca intorno al 17,0% in tre ripartizioni su quattro (rispettivamente Nord-est, Centro e Mezzogiorno) (figura 3.5).

Figura 3.5 Composizione delle imprese nella classe 10-249 addetti. Per appartenenza ad un gruppo (v. %)



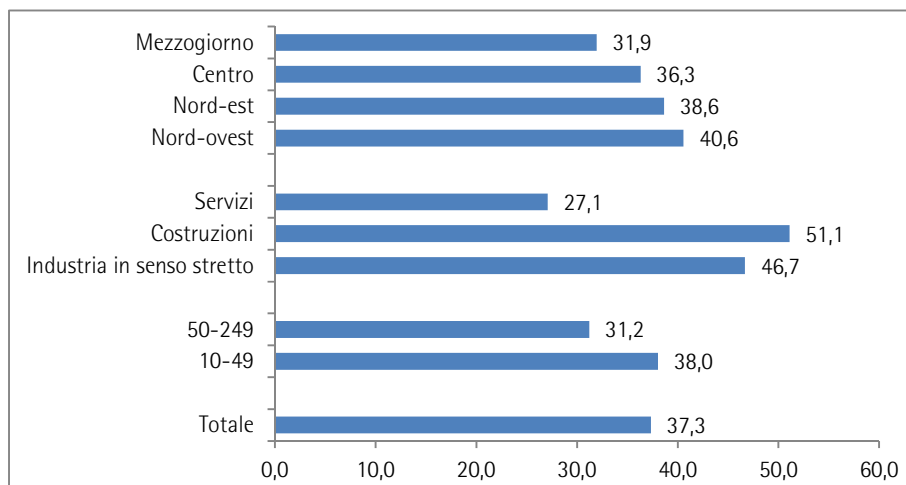
Fonte: Isfol, 2014

In questo caso l'andamento del dato rispecchia in maniera variabile le informazioni desumibili dal censimento Istat³⁵, in base al quale il 23,3% delle imprese che impiegano fra i 10 e i 249 addetti dichiara di far parte di un gruppo. Lo stesso dato, disaggregato per classe di addetti mostra che è il 19,5% delle piccole imprese a rispondere in tal senso, accanto al 56,8% di quelle di dimensione fra i 50 e i 249 dipendenti. Per quanto riguarda i settori, il dato delle costruzioni risulta anche in questo caso il più basso (16,4%), mentre le percentuali nel caso dell'industria e dei servizi risultano più elevate, collocandosi rispettivamente al 24% e al 24,4%.

Infine, il dato censimentario appare maggiormente differenziato su base geografica, dato che, spostandosi da Nord a Sud diminuisce la quota di imprese inserite in un sistema di relazioni più ampio, scendendo dal 27,5% del Nord-ovest, al 23,5% del Nord-est, passando per il 22,7% del Centro e arrivando ad una quota del 16,7% nel Mezzogiorno.

Il 37,3% delle imprese nel contesto della ricerca ha dichiarato di lavorare in conto terzi, cioè di ricavare almeno una percentuale del proprio fatturato realizzando lavorazioni o parti di prodotto/servizio per conto di altre imprese, su disegno, commessa o in conto lavorazione (figura 3.6).

Figura 3.6 Imprese che realizzano una percentuale del proprio fatturato tramite lavorazioni o parti di prodotto/servizio per conto di altre imprese, su disegno, commessa o in conto lavorazione. Per classe di addetti, settore produttivo e area geografica (v. %)



Fonte: Istat, 2014

³⁵ Dati estratti il 20 aprile 2016, da Ind. Stat.

3.2 Le conseguenze della crisi

3.2.1 La variazione di alcuni fattori in relazione al mutato scenario economico

Quanto difficile sia diventato, a partire dal 2011, lo scenario economico in cui, per effetto della crisi, si muovono le imprese italiane è ormai un fatto noto ed emerge in tutta evidenza anche dall'Osservatorio congiunturale sulle imprese italiane di Format Research³⁶, che nella rilevazione del febbraio 2014 mostra come i pur modesti segnali di ripresa nel *sentiment* degli imprenditori italiani, che pure sono stati registrati, non trovano riscontro nell'andamento né dei ricavi, né dell'occupazione delle loro imprese. Infatti i ricavi, ormai in declino dalla metà del 2011, nell'ultimo trimestre del 2013, dopo qualche cenno di ripresa che aveva interessato le imprese del Nord, subiscono una ulteriore frenata e l'occupazione fa registrare i livelli più bassi da quando è in linea l'Osservatorio, anche se proprio nell'ultimo trimestre del 2013 sembra mostrare un qualche cenno di ripresa (tranne per le imprese del Mezzogiorno). D'altronde, anche le attese degli imprenditori per il primo trimestre del 2014 confermano questo stato di cose.

Naturalmente, con riferimento all'ubicazione, alla dimensione o al settore di appartenenza, le condizioni di operatività delle imprese e le loro capacità competitive non sono uniformi. Ma, soprattutto, non sono uniformi in relazione alla loro collocazione nel mercato e alle strategie che hanno adottato (o che hanno potuto adottare) per far fronte alla crisi e intraprendere un rinnovato percorso di sviluppo e se è difficile individuare, sulla base dei dati a disposizione, elementi coerenti – nell'organizzazione, nella governance, nei valori – che possano prefigurare modelli riconoscibili di impresa, è certamente possibile far emergere le condizioni, interne ed esterne, che possono determinare (e consentire) comportamenti più o meno virtuosi da parte delle imprese stesse. E infatti la loro dimensione è una condizione discriminante: più piccole sono le imprese e più precarie sono le loro condizioni di salute. Così più è ampio il mercato, e più le imprese sono dinamiche. La localizzazione, infine, si conferma un elemento fortemente condizionante e man mano che ci si sposta verso Sud le imprese sembrano via via più penalizzate. Non solo, altri fattori, almeno stando ai dati esaminati, condizionano l'agire delle imprese e ampliano o restringono i loro spazi di manovra, e fra questi certamente ci sono l'accesso al credito e il legame con il territorio di insediamento.

Entrando nel dettaglio:

- la redditività è diminuita nella metà dei casi (nel Nord-est, in particolare, questo rapporto si riduce al 44,4%, mentre nel Mezzogiorno sale fino al 57,8%) ed è aumentata solo nel 10,9% delle imprese (solo nel Nord-est si arriva al 12,5%). In particolare, questo fenomeno riguarda soprattutto le imprese che operano in un mercato locale, mentre per quelle che operano in un mercato internazionale è

³⁶ L'Osservatorio congiunturale sulle imprese italiane è una indagine multiclient realizzata trimestralmente dalla Format Research a partire dal 2008, <<https://goo.gl/xIXSoi>>.

più raro della media. La redditività invece cresce senza mostrare imprese e/o settori particolarmente efficienti (le imprese di servizi anche se a basso v.a. e impegnate in un mercato locale, purché di più grandi dimensioni; le imprese di costruzioni nei mercati regionali; l'industria in senso stretto che opera nei mercati più ampi, nazionale e internazionale);

- l'utilizzo della capacità produttiva è rimasto invariato in oltre la metà delle imprese (52%) e in un altro terzo è diminuito (36,8%). Tuttavia, nel Mezzogiorno la situazione è sensibilmente più critica che nel Nord e in particolare nel Nord-est dove si registrano le percentuali più alte di imprese che hanno aumentato l'utilizzo della capacità produttiva (11,3%, quasi 2 punti in più della media nazionale). Nei mercati più piccoli (locale e regionale) sono soprattutto le imprese di costruzioni a essere in difficoltà (in particolare le più piccole), mentre nei mercati più ampi (nazionale e internazionale) è l'industria in senso stretto ad esserlo. Invece, le stesse imprese di costruzioni, ma di più grandi dimensioni, hanno aumentato l'utilizzo della propria capacità produttiva, così come l'industria in senso stretto che opera nei mercati internazionali e le imprese di servizi ad alto valore aggiunto nei mercati nazionali (in entrambi i casi si tratta di imprese di più grandi dimensioni);
- l'Osservatorio congiunturale sulle imprese italiane³⁷ mostra come dal 2011 l'andamento del fatturato non abbia fatto altro che rallentare e l'unica nota positiva è che nel corso del 2013 questo fenomeno abbia smesso di accelerare (come si dirà anche in seguito, tuttavia, con una diversa connotazione man mano che ci si sposta verso il Sud);
- anche l'andamento dell'occupazione è interessato dagli stessi fenomeni, con 1/3 delle imprese considerate che ha ridotto il numero di addetti, e solo 1 su 8 che lo ha aumentato. Ma in questo caso le situazioni nel Nord-est e nel Mezzogiorno sono più divaricate a scapito del secondo (più di 10 punti percentuali la differenza fra le imprese che hanno ridotto l'organico e più di 6 fra quelle che lo hanno aumentato). Quest'ultimo dato, tuttavia, non è confermato dalla rilevazione dell'Osservatorio che mostra una situazione fra le diverse aree del Paese non così difforme, probabilmente per effetto della diversa base campionaria³⁸ visto che all'aumentare del numero di addetti aumenta anche la percentuale di imprese che hanno incrementato la propria base occupazionale. In ogni caso, ad aver ridotto l'occupazione sono soprattutto le imprese di servizi nei mercati locali e le industrie in senso stretto, più grandi e che operano nei mercati nazionali e internazionale;
- si conferma la maggiore tenuta (e la maggiore dinamicità) delle imprese che operano sui mercati internazionali, visto che fra queste la percentuale dei casi in cui si registra un aumento della redditività, dell'utilizzo della capacità produttiva, dell'occupazione e degli investimenti (materiali, immateriali, in formazione e

³⁷ Si veda nota precedente.

³⁸ L'Osservatorio congiunturale di Format Research rappresenta tutte le imprese italiane, mentre il campione considerato dall'indagine si limita alle imprese con 250 addetti.

in innovazione) è costantemente superiore a quella delle imprese che invece hanno come mercato prevalente quello nazionale, regionale e locale (rispettivamente il 17,1% contro il 9,2%; il 15,1% contro il 7,9%; il 20,7% contro il 10,3%; 23,1% contro 15,0%; 17,8% contro 11,0%; 19,5% contro 14,8%; 18,8% contro 12,1%). Gli stessi fenomeni continuano a persistere, anche se con minore evidenza, fra le imprese che operano almeno a livello nazionale, mentre fra quelle che operano su mercati di più ridotte dimensioni (regionale e locale), le condizioni di operatività sono in ogni caso più precarie. Per quanto riguarda gli altri fattori presi in considerazione dal questionario, invece, le differenze fra imprese esportatrici e non tendono ad annullarsi;

- l'esposizione finanziaria è rimasta invariata per più di 2 imprese su 3, ma le imprese che hanno aumentato la propria esposizione finanziaria sono più del doppio di quelle che invece l'hanno potuta ridurre. D'altronde, le difficoltà delle imprese nel rispettare i propri impegni a livello finanziario non accennano ad arrestarsi nemmeno nell'ultima parte del 2013³⁹ e in questo scenario, le imprese del Nord sembrano godere di una maggiore stabilità (l'esposizione finanziaria è rimasta invariata per oltre il 70% di esse) con differenze fra quelle del Nord-est e quelle del Nord-ovest in parte contraddittorie, ma probabilmente influenzate dalla maggiore reticenza a rispondere delle imprese del Nord-ovest. Fra imprese del Centro e quelle del Mezzogiorno, infine, è la condizione di queste ultime ad essere leggermente meno critica;
- il costo delle forniture è aumentato per oltre la metà delle imprese (con modeste oscillazioni fra Nord e Mezzogiorno) e per un altro 40% è rimasto stabile, con modeste oscillazioni fra le diverse aree del Paese. L'aumento così diffuso del costo delle forniture, fra l'altro, mal si concilia con la debolezza, altrettanto diffusa e prolungata, dei mercati indotta dalla crisi in atto;
- il costo medio per addetto è rimasto stabile per il 52,5% delle imprese o è aumentato per un altro 41,6%, dato sufficientemente uniforme in tutta Italia (fra le pur modeste percentuali dei casi in cui il costo medio per addetto è diminuito, quella del Nord-ovest è la metà delle altre).

Riprendendo il filo delle considerazioni di carattere generale e in relazione al dinamismo delle imprese del campione, questo può essere valutato in termini di investimenti (materiali e immateriali), attività di formazione e aggiornamento delle competenze (anche se, come vedremo, la formazione la fanno un po' tutte le imprese) e in termini di capacità di relazionarsi positivamente con il contesto esterno (maggiore accesso a capitale di rischio, alle agevolazioni pubbliche, ecc.), nonché, come vedremo, nella capacità di elaborare strategie più o meno aggressive, in primis per far fronte alla crisi e poi per uscirne su un più avanzato terreno competitivo. A tal pro-

³⁹ L'Indicatore congiunturale del fabbisogno finanziario delle imprese italiane, rilevato da Format Research a dicembre 2013, peggiora rispetto alla rilevazione precedente: sesta flessione consecutiva e prologo ad un nuovo declino in vista dei mesi di gennaio, febbraio e marzo 2014, mesi immediatamente precedenti alla realizzazione della presente indagine.

posito, la ricerca restituisce un quadro in cui, a nostro avviso, gli elementi rilevanti possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

- gli investimenti, siano essi materiali, immateriali, in formazione o in innovazione, sono rimasti stabili per oltre la metà delle imprese (il 50-52% per gli investimenti materiali e immateriali, il 57-58% per quelli in innovazione e formazione; intorno a queste percentuali si collocano tutte le imprese, a prescindere dalla loro ubicazione) ed è un dato anche migliore di quello raccolto a febbraio 2014 dall'Osservatorio congiunturale sulle imprese italiane, che mostra come nel biennio 2012-2013 ben il 71% delle imprese considerate non ha effettuato investimenti e l'86% pensa di non farne nel biennio 2014-2015. Tuttavia, se a subire con più frequenza tagli alla spesa sono gli investimenti materiali e immateriali, quelli che invece hanno offerto con più frequenza occasioni di spesa sono gli investimenti materiali e in formazione. In questo panorama, si distinguono, per maggiore dinamicità, le imprese del Nord-est le quali con meno frequenza hanno ridotto tutti gli investimenti e con maggiore frequenza li hanno tutti incrementati;
- si riscontrano condizioni di maggior dinamismo anche fra le imprese più grandi, con percentuali di incremento della redditività, dell'utilizzo della capacità produttiva, dell'occupazione e degli investimenti costantemente più alte rispetto a quelle delle imprese più piccole (rispettivamente 13,6% contro 9,0%; 11,4% contro 8,3%; 18,1% contro 9,3%; 22,1% contro 14,8%; 16,6% contro 10,6%; 21,1% contro 11,9%; 17,4% contro 11,7%);
- piuttosto evidente si mostra il nesso fra investimenti e performance delle imprese. Infatti, quelle che hanno registrato un aumento della redditività, dell'occupazione e che hanno incrementato l'utilizzo della loro capacità produttiva non hanno certamente ridotto gli investimenti (almeno quelli considerati nel questionario) e, fra le imprese che li hanno aumentati, si registra sempre una percentuale decisamente maggiore di organizzazioni che hanno anche migliorato le loro performance (così come in modo complementare si registra una sovrapposizione più marcata fra imprese che hanno ridotto gli investimenti e imprese che hanno peggiorato le loro performance). Infine, sembra che le performance delle imprese in generale, ma quelle del Mezzogiorno in particolare, siano sensibili soprattutto agli investimenti materiali, con le imprese del Nord-est particolarmente reattive anche agli investimenti immateriali, in formazione e in innovazione;
- meno decifrabile invece è il nesso fra gli andamenti degli investimenti e dell'esposizione finanziaria, nel senso che a una riduzione degli investimenti corrispondono le percentuali più alte sia di imprese che hanno visto ridursi la loro esposizione finanziaria, sia di quelle che al contrario l'hanno vista crescere (forse minori investimenti da una parte riducono il fabbisogno finanziario e quindi l'esposizione finanziaria, ma dall'altra riducono le loro capacità reddituali e quindi della loro capacità di rimborsare i debiti). Considerando l'ubicazione delle imprese, si può dire che quelle del Mezzogiorno non sembrano particolarmente in difficoltà sul piano finanziario, visto che la loro condizione non è certamente peggiore di quelle del Centro Italia e se in percentuale maggiore delle altre han-

no aumentato la loro esposizione finanziaria, in percentuale maggiore l'hanno anche ridotta.

Vale la pena dare risalto, inoltre, alla questione dell'accesso al credito anche in relazione al fatto che la situazione finanziaria delle imprese italiane si è certamente indebolita (le imprese che hanno potuto ridurre la propria esposizione finanziaria sono il 7,7% del campione, mentre quelle che invece l'hanno aumentata sono il 17,3%).

Ciò fra l'altro è confermato anche da quanto emerge dalla rilevazione del febbraio 2014 dell'Osservatorio congiunturale, dal quale risulta però, nel generale e costante peggioramento delle condizioni finanziarie delle imprese di tutto il Paese, quelle del Mezzogiorno, proprio nell'ultimo trimestre 2013, sembra si siano trovate in una condizione ancora più difficile, con una crescita significativa della percentuale di imprese che non sono riuscite a far fronte ai loro impegni finanziari (insieme alle imprese del Centro Italia). D'altronde, nel terzo trimestre del 2013 la domanda di credito da parte delle imprese è cresciuta in maniera irrilevante (la percentuale di quelle che si sono rivolte alle banche per chiedere un fido, un finanziamento, o la rinegoziazione di un fido o di un finanziamento esistente, si attesta attorno all'11,4%, contro l'11,0% registrato a settembre) e si è fatto sempre più preoccupante il *credit crunch*, a livelli mai osservati da quando è in linea l'Osservatorio: a fronte dell'invarianza della cosiddetta *area di stabilità*, ovvero la percentuale di coloro che ottengono il credito con un ammontare pari o superiore rispetto alla richiesta (26,4% su 26,4%), si assiste difatti all'allargamento dell'*area di irrigidimento*, corrispondente alla quota delle imprese che si sono viste accordare un credito inferiore rispetto a quello richiesto e delle imprese che non se lo sono viste accordare affatto (50,0% su 46,1%). In questo scenario, peggiorano ancor di più tutte le valutazioni circa le condizioni generali del credito, ad eccezione di quelle relative ai tassi di interesse, giudicati in miglioramento rispetto alla rilevazione precedente di settembre 2013.

Da tutto quanto sopra esposto, risulta evidente come la crisi abbia impattato i "fondamentali" di una grande fetta delle imprese e se si considera che in un mercato sempre più aperto anche la mancata crescita è sintomo di debolezza, allora si può affermare che gli effetti della crisi (scarso sfruttamento della capacità produttiva, redditività incerta) si sono fatti sentire sui 2/3 delle imprese del campione (e solo 1 su 10 si può dire che abbia vissuto una dinamica positiva). In questo contesto, in cui si sono deteriorati i principali fattori della produzione (costo della manodopera e delle forniture), non si può non rilevare come da una parte l'occupazione e l'esposizione finanziaria delle imprese abbiano in qualche modo tenuto, a dimostrazione della loro capacità di adattamento e della loro tenacia, ma dall'altra come il livello degli investimenti sia rimasto per la gran parte dei casi fermo, il che in prospettiva, proprio per l'inasprirsi del confronto competitivo, costituisce un elemento di preoccupante indebolimento.

Per quanto riguarda in particolare gli effetti della crisi sugli investimenti intangibili, si rileva nel complesso una propensione all'incremento della spesa, «...dal momento che, per tutte le attività intangibili considerate, sono più numerose le imprese ad aver aumentato i volumi di spesa nel triennio 2011-2013 rispetto alle imprese che nello stesso periodo hanno deciso di ridurre l'entità. Questo dato mostra come le

imprese abbiano piena consapevolezza della rilevanza degli investimenti immateriali per aumentare il proprio grado di competitività e dunque per uscire il prima possibile dalla crisi affacciandosi, laddove possibile, sui mercati internazionali» (Isvol, 2015b, p. 11).

Che quest'ultima considerazione sia pertinente lo dimostra anche il fatto che fra le imprese che non hanno incrementato o addirittura hanno ridotto i loro investimenti (materiali, immateriali, in formazione, in innovazione) quasi 9 su 10 hanno anche registrato una contrazione della loro redditività, dell'utilizzo degli impianti e dell'occupazione. D'altronde non è detto che investimenti più o meno innovativi abbiano effetti propulsivi visto che solo poco più di 1/3 delle imprese che hanno migliorato le loro performance ha anche aumentato gli investimenti. Infine, il nesso fra investimenti e performance sembra più evidente nel Nord-est (qui, fra le imprese che hanno migliorato redditività, occupazione e utilizzo impianti, le percentuali di quelle che hanno anche aumentato gli investimenti è costantemente superiore alla media nazionale). Mentre nel Sud l'investimento che ha avuto maggior impatto sulla redditività e l'utilizzo degli impianti è stato quello in beni materiali. Più in particolare, la redditività, lo sfruttamento degli impianti e l'occupazione sembrano sensibili soprattutto all'andamento degli investimenti materiali, visto che fra le imprese che hanno registrato un progresso in questi ambiti poco meno della metà (43,5-48,5%) ha incrementato proprio gli investimenti materiali e "solo" 1 su 3 (31,2- 39,0%) gli investimenti immateriali, in formazione e innovazione (ma il nesso fra questi fenomeni andrebbe indagato in un lasso di tempo più ampio).

Ai fini di questo lavoro può valere certamente la pena notare come, dopo gli investimenti materiali, ad essere positivamente connessi a un miglioramento delle performance siano proprio gli investimenti in formazione. Per individuare quali settori potrebbero manifestare una qualche più evidente dinamicità e, quindi, una maggiore propensione a politiche positive nella gestione delle risorse umane, si riportano alcune elaborazioni di dati Istat 2015 secondo cui nel trimestre gennaio-marzo 2015 i settori che più degli altri hanno contribuito alle esportazioni italiane sono quelli dei macchinari e apparecchi (17,5% del totale), dei prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori (12,2%), dei mezzi di trasporto (11,5%) e dei metalli di base e prodotti in metallo (11,3%). Al contrario, settori meno rappresentati (oltre quelli dell'estrazione di cave e miniere, dell'energia elettrica, gas e vapore e del trattamento dei rifiuti) sono quelli dei computer, degli apparecchi elettronici e ottici (3%), coke e prodotti petroliferi raffinati (2,7%), del legno, della carta e stampa (2%) e dell'agricoltura, pesca e silvicoltura (1,8%)⁴⁰.

Analizzando gli stessi dati per ripartizione territoriale (sempre nel medesimo trimestre), si conferma che le imprese di tutto il Nord contribuiscono per oltre il 70% alle esportazioni italiane (72,7% di cui il 39,9% del Nord-ovest) mentre quelle del Mezzogiorno solo per il 10%. Tuttavia, si possono riscontrare anche alcune specificità che sembrano indicare una qualche specializzazione produttiva, per cui sono le imprese del Nord-est a garantire circa il 42% delle esportazioni di prodotti agricoli, del-

⁴⁰ Elaborazione dell'autore su dati Istat 2015, trimestre gennaio-marzo.

la pesca e della silvicoltura, seguite da quelle del Mezzogiorno con quasi il 26% del totale; mentre le imprese del Nord-ovest realizzano oltre il 50% delle esportazioni italiane di metalli di base e prodotti in metallo (50,5%), di computer e apparecchi elettronici e ottici (57,4%) e di sostanze e prodotti chimici (58,2%); le imprese del Mezzogiorno, invece, coprono quasi il 76% delle esportazioni di coke e prodotti petroliferi raffinati, quasi il 18% delle esportazioni di mezzi di trasporto (evidentemente per gli insediamenti FCA in Basilicata e Campania) e il 16,6% di prodotti alimentari, bevande e tabacco; mentre il Centro Italia si distingue per le esportazioni di prodotti farmaceutici, chimico-medicinali e botanici (56,3% del totale esportato), così come superiori alla media della ripartizione sono le esportazioni di prodotti tessili, abbigliamento, pelli e accessori (28%) e di prodotti in legno, carta e stampa (26,1%)⁴¹.

3.2.2 Strumenti e strategie adottati per affrontare il cambiamento

In questo quadro difficile, le imprese hanno adottato strategie e attivato strumenti diversi e, come si diceva, tali strategie non sono uniformi ma sembrano condizionate dall'ubicazione, dalla dimensione o dal settore di appartenenza, ma anche dalla loro collocazione nel mercato e da altre condizioni, interne ed esterne, già ricordate. In estrema sintesi, si confermano come elementi che in qualche modo selezionano le imprese fra quelle che sono costrette a subire la crisi e quelle che invece hanno risorse per adottare un atteggiamento "proattivo", anticipando in qualche modo scelte strategiche dai contenuti più o meno innovativi, la dimensione, l'ubicazione, il settore di appartenenza e il mercato di riferimento.

Entrando nel dettaglio:

- il contenimento dei costi generali è stato l'obiettivo dell'84,7% delle imprese intervistate (dato uniforme in tutto il Paese);
- se nel 2013 quasi 4 imprese su 5 hanno realizzato attività formative per i propri addetti, la formazione e il miglioramento delle competenze professionali è considerata come una opzione strategica per affrontare il nuovo scenario economico "solo" dal 54,3% del campione (con una forbice di oltre 10 punti percentuali fra Nord-est, con il 60,2%, e Mezzogiorno, con il 49,4%). Inoltre, incrociando questo dato con il settore di appartenenza delle imprese, sembrerebbe che sono quelle delle costruzioni ad attribuire alla formazione e all'aggiornamento professionale un valore meno strategico. Questo dato, fra l'altro, appare coerente con il fatto che quasi i 2/3 delle imprese del campione fonda la propria capacità competitiva sulla professionalità e sulla qualità delle risorse umane e fra queste quelle del settore dei servizi (a basso e alto valore aggiunto) sono le più convinte (7 su 10), al contrario delle imprese dell'industria che invece sono le meno convinte. Anche nel 2012 la percentuale di imprese che ha investito in formazione raggiungeva il 50,2% di un campione che comprendeva però anche organizza-

⁴¹ *Ibidem*.

- zioni con più di 250 addetti (Isfol, 2015b) e con una differenziazione ancora più marcata fra imprese del Nord-est (55%) e imprese del Mezzogiorno (37,3%);
- la ricerca di nuovi mercati o l'ampliamento di quelli già occupati è stato, con il 45,9% delle imprese che lo hanno indicato, un altro degli elementi fondamentali delle politiche adottate per far fronte alla crisi (anche questo dato è abbastanza uniforme in tutto il Paese). Questa percentuale, pur rimanendo significativa, risulta tuttavia inferiore a quella rilevata nella ricerca Isfol di cui sopra, sugli investimenti intangibili delle imprese, da cui risulta che le imprese che hanno adottato questa strategia anti-crisi sono addirittura il 65,7% di quel campione. Bisogna sottolineare, però, che in quest'ultimo caso il campione si estende fino a comprendere le imprese con oltre 250 addetti ed è proprio la più spiccata propensione delle imprese di maggiori dimensioni a misurarsi con nuovi e più ampi mercati a determinare lo scarto fra le due rilevazioni;
 - il ricorso al credito è stato per il 41,4% del campione il rimedio adottato per alleviare le tensioni finanziarie generate dalla crisi (più per le imprese del Mezzogiorno che per quelle del Nord-ovest), mentre la ricerca di capitale di rischio e il ricorso ad agevolazioni pubbliche sono strade seguite rispettivamente nell'8% e nel 15,4% dei casi. Nel Nord-est si rileva la percentuale minore di imprese che hanno ricercato capitale di rischio e la percentuale maggiore di imprese che invece hanno attivato finanziamenti pubblici. Giusto il contrario di quello che è avvenuto nel Mezzogiorno, anche se i dati sono comunque piuttosto allineati. Rimanendo in questo ambito, si nota anche una maggiore capacità di accedere alle diverse fonti di finanziamento considerate in relazione al mercato geografico di riferimento, così che le percentuali di accesso a capitale di rischio, piuttosto che al credito o alle agevolazioni pubbliche è massimo per le imprese che hanno internazionalizzato e minima per quelle che operano su un mercato locale. Questo è vero per tutti i settori, tranne che per quello dei servizi a basso valore aggiunto, dove prevale invece l'appartenenza al contesto territoriale regionale (in questo settore infatti le percentuali più alte si riscontrano fra le imprese che operano nel mercato regionale);
 - alla cassa integrazione e ai contratti di solidarietà ha fatto ricorso 1 impresa su 3 (il 34,3%), con una leggera prevalenza del dato relativo al Centro Italia, mentre prepensionamenti, mobilità, licenziamenti e mancato rinnovo dei contratti a termine sono scelte adottate dal 28,2% del campione (dato in costante incremento man mano che ci si sposta verso il Sud);
 - il 28,3% delle imprese intervistate ha individuato nell'innovazione e/o nello sviluppo dei propri prodotti e servizi la strategia per operare con successo nel nuovo scenario economico generato dalla crisi, mentre il 22,4% ha puntato sull'innovazione di processo (sul fronte dell'innovazione, ad essere più dinamiche sono le imprese del Nord-est);
 - la ricerca di nuovi partner e/o la sottoscrizione di accordi di rete è stata la scelta del 23,7%, con una maggiore frequenza nel Nord-est e una minore frequenza nel Nord-ovest;

- infine, l'internalizzazione di funzioni e servizi è un provvedimento adottato dall'11,8% del campione, al contrario, l'esternalizzazione dal 5,3% (fenomeni diffusi in modo uniforme fra tutte le imprese del Paese). Quest'ultimo dato si discosta sensibilmente da quello rilevato nella ricerca, sempre condotta di Isfol, sugli investimenti intangibili delle imprese da cui risulta che nel triennio 2011-2013 le imprese che hanno esternalizzato attività produttive sono state il 16% del campione, campione che comprende, è bene ricordare per comprendere la divergenza dei dati, anche le imprese con più di 250 addetti. Per questo si può ipotizzare che ad esternalizzare siano in maggior misura le imprese più grandi, il che, al di là di qualsiasi altra considerazione sulla competitività del sistema Italia, è anche facilmente comprensibile se non altro per il fatto che in esse convivono molte fasi e attività e magari alcune di esse, in un ipotetico processo di razionalizzazione produttiva, possono essere più facilmente affidate a terzi;
- a conferma della maggiore dinamicità delle imprese che si misurano con un mercato internazionale, si deve registrare il fatto che queste ultime hanno adottato, con più frequenza delle altre che invece operano su un mercato nazionale, regionale o locale, tutta la gamma delle opportunità offerte sia per arginare gli effetti della crisi che per sostenere processi di sviluppo (la cassa integrazione e i contratti di solidarietà nella misura del 37,0% contro il 33,5%; ricerca di nuovi mercati 62,7% contro il 41,4%; innovazione di processo 35,1% contro 19,1%; innovazione di prodotto 40,6% contro 25,0%). In questo, si può osservare come tali imprese abbiano trovato una maggiore attenzione sia sul versante pubblico (accesso alle agevolazioni pubbliche per il 20,4% contro 14,1%), sia nei mercati finanziari (ricerca di capitale di rischio, 9,9% contro 7,5%) che presso gli istituti di credito (ricorso al credito 45,0% contro il 40,5%).

Questi dati possono essere integrati da quelli rilevati dalla più volte citata indagine Isfol sugli investimenti intangibili delle imprese, che mostra come per contrastare la crisi il 35,5% delle imprese ha cercato di acquistare nuovi macchinari o introdurre innovazioni, altre hanno cercato di rafforzare aspetti di marketing, affacciandosi anche sui mercati internazionali, altre ancora hanno cercato di migliorare i processi produttivi, sostituendo i macchinari ormai obsoleti e quindi puntando tanto sull'innovazione dei prodotti quanto sull'abbattimento dei costi di produzione. Apprezzabile infine è la quota di imprese che ha investito in intangibili in funzione anticrisi: circa 1/5 ha investito in R&S, mentre il 28,7% in formazione.

Da tutto ciò, emerge un quadro in cui sembra che le imprese abbiano assunto un atteggiamento di attesa e di difesa: non si riduce il personale; non lo si ringiovanisce; si riducono i costi e si alleggerisce la struttura, anche esternalizzando funzioni e attività prima svolte in casa; nonostante le tensioni finanziarie, si tende a non chiedere un prestito in banca. E un tale atteggiamento lascia spazio solo a limitati interventi sulla organizzazione del lavoro e sull'aggiornamento/sviluppo delle competenze. Forse l'elemento di maggiore dinamicità sta in quel 50-60% di imprese che punta a rinnovare il proprio prodotto/servizio e cerca di entrare in nuovi mercati o di accrescere la propria quota in quelli in cui è già presente.

4. L'invecchiamento della forza lavoro nelle PMI

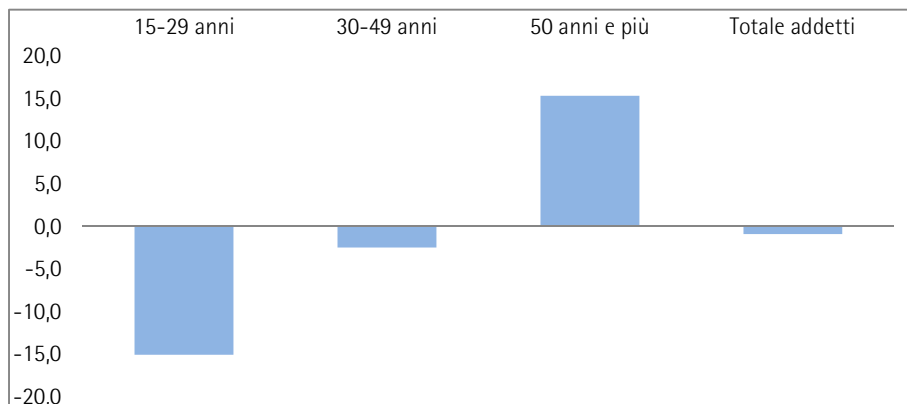
4.1 Gli addetti ultracinquantenni nelle PMI

Le società che invecchiano pongono nuove sfide al funzionamento del mercato del lavoro e ai sistemi di sicurezza sociale a diversi livelli. La crescita dei tassi di dipendenza della popolazione anziana su quella giovane (Isfol, Scarpetti, 2014; Oecd, 2013) ha posto sotto pressione il finanziamento dei sistemi pensionistici e in diversi Paesi in Occidente, la reazione a questo evento (Oecd, 2013; Oecd, 2015c) è avvenuta con approcci diversificati: su un primo versante misure orientate a incrementare e ritardare l'età di pensionamento, limitando o rimuovendo gli schemi di pensionamento anticipato e promuovendo un set di incentivi al prolungamento della vita attiva o alla ricollocazione; su un secondo versante misure orientate a rendere meno economicamente conveniente il pensionamento attraverso una riduzione dei tassi di sostituzione e un abbassamento dei livelli delle pensioni. Ancora, una terza via, che delinea un paradigma di intervento alternativo, è quella attraverso la quale si è investito in misure mirate a compensare il "restringimento" (*shrinking*) potenziale delle forze lavoro (Oecd, 2014a), non bloccando le dinamiche di uscita dal mercato del lavoro (Thijssen e Rocco, 2010) ma investendo sull'aumento dell'efficacia e dell'efficienza del funzionamento del mercato del lavoro, sull'innalzamento della produttività dell'esistente, e sulla creazione di contesti organizzativi e lavorativi entro i quali un miglioramento della qualità del lavoro e la gestione delle differenze fra lavoratori entro logiche di sviluppo, faccia da volano alla produzione di nuove risorse (Oecd, 2014a e Oecd 2015c). Ciascuna delle linee strategiche implica nuove sfide al "compromesso sociale" su cui si è fondato, a diversi livelli, il rapporto fra mercato del lavoro e sicurezza (Oecd, 2015a); nel rapporto fra i sistemi di governo e le diverse componenti dei sistemi sociali e di mercato, le questioni in gioco attengono alla necessità di trattare e convenire ad una nuova distribuzione intergenerazionale delle risorse, per far fronte alle implicazioni dell'invecchiamento demografico nella struttura dei sistemi di convivenza. L'Italia, con i recenti interventi di riforma sul sistema pensionistico (D.L. 201/ 2011; Legge 214/2011) ed in seguito sul mercato del lavoro (Legge 92/2012), sembra essersi posizionata al momento entro la prima tipologia di approccio, insistendo in modo prevalente su una dimensione "normativo prescrittiva" di innalzamento dell'età di pensionamento, e a poco a poco puntando a intervenire

sulla strutturazione di servizi al lavoro (e in particolare alle politiche attive del lavoro) tali da rendere il mercato del lavoro più efficace, e promuovere un nuovo *commitment* verso una trasformazione della "cultura dell'uscita anticipata dal lavoro" in un orientamento al prolungamento della vita attiva (Pirone, 2008).

Dal punto di vista della struttura delle forze di lavoro su cui si regge il sistema produttivo, tale posizionamento sembra aver avuto una repentina derivazione sulla composizione per età dell'occupazione nelle imprese già negli anni appena successivi alla riforma, con un aumento del peso degli over 50 sulla composizione degli addetti, e complessivamente del loro numero fra gli stessi. Nelle piccole e medie imprese (10-249 addetti), se si considerano ad esempio i dati resi disponibili dall'Istat a partire dall'ultimo censimento su Industria e Servizi, fra il 2011 ed il 2013 (figura 4.1), il peso dei lavoratori over 50 sul totale degli addetti⁴² è passato dal 21,1% al 24,5%, aumentando di 3,4 punti percentuali, rispetto all'andamento di decrescita delle fasce di età più giovani⁴³; anche in termini assoluti, entro un trend generale di diminuzione del numero di occupati, gli addetti al di sopra dei 50 tendono ad aumentare, con una variazione percentuale di 15,3 punti in più, nel 2013, rispetto alla loro quota del 2011.

Figura 4.1 **Variazioni percentuali dell'occupazione per fasce di età, nelle imprese fra i 10 e i 249 addetti, anni 2011-2013 (v. %)**



Fonte: elaborazione Isfol su dati Istat, Censimento Industria e Servizi 2011 e Registro statistico dell'occupazione delle imprese (ASIA - Occupazione), 2012 e 2013

Se tali trasformazioni potranno essere iscritte entro una prospettiva di sviluppo competitivo per le imprese, dipenderà da una molteplicità di fattori, non ultimo, dal-

⁴² Con il termine "addetti" si considerano i lavoratori (dipendenti ed indipendenti).

⁴³ La fascia di età fra i 30 ed i 49 anni è diminuita di 1 punto percentuale fra il 2011 ed il 2013, passando da una incidenza del 61,8 al 60% degli addetti, mentre il peso di quelli di età compresa fra i 15 ed i 29 anni è sceso di 2 punti e mezzo, passando dal 17,5 al 14,7% (dati Istat, Censimento Industria e servizi, 2011).

la possibilità di sviluppare nuove committenze verso l'implementazione di strategie comprensive di *age management* che rinsaldino il nesso fra sviluppo di impresa e sviluppo delle risorse umane trasformando l'invecchiamento in risorsa piuttosto che svantaggio (Oecd, 2015a), anche considerando le implicazioni culturali del processo di destrutturazione del tradizionale percorso lavoro – pensione in uno scenario economico in continua evoluzione (Pirone, 2008 e 2010).

Se si considera la letteratura che esplora il ruolo che le imprese possono giocare nel delineare prospettive di sviluppo per il prolungamento della vita attiva, mentre sono ampiamente diffusi gli studi che riconoscono una importanza strategica al loro coinvolgimento nella promozione di una nuovo approccio alla gestione dell'età nel mercato del lavoro⁴⁴ (Walker, 1999; Naegele e Walker, 2006; Oecd, 2014a) è ancora relativamente scarsa, almeno in Italia, la letteratura (Contini, Malpede, Villosio, 2007; Malpede e Villosio, 2009) che tenta di esplorare come tale fenomeno sia percepito dalle stesse – soprattutto se si tratta di piccole imprese. È in questo filone di approfondimento che si è situata la presente indagine, con lo scopo di esplorare come, entro i punti di forza e le aree critiche del modello di sviluppo di mercato sostenuto negli anni della crisi, delineato nel precedente capitolo, si siano sviluppate la percezione dell'invecchiamento delle forze di lavoro e le attese nei confronti dei lavoratori più anziani.

4.1.1 Le ricadute degli andamenti demografici sull'occupazione

Nel nostro Paese la longevità si configura come uno dei fattori che influenza maggiormente le dinamiche demografiche: la speranza di vita compie continui progressi, raggiungendo gli 80,2 anni alla nascita per gli uomini e 84,9 per le donne (2014)⁴⁵, che corrisponde ad un guadagno di oltre due anni e un anno e mezzo, rispettivamente, nel decennio. Ancora più evidente il progresso dell'aspettativa di vita a 65 anni, che è pari a 18,8 anni per gli uomini e a 22,2 per le donne. Nell'ambito di questo quadro demografico si osserva un invecchiamento senza precedenti della popolazione in età lavorativa: su un primo versante, le ultime coorti dei baby-boomer accrescono le fila delle persone ultracinquantenni, avviate al raggiungimento dell'età per la pensione; sull'altro versante le coorti di giovani che si affacciano sul mercato del lavoro risultano più esigue, in quanto costituite da persone nate dopo il 1975, quando il tasso di fertilità ha iniziato la sua persistente discesa.

I segnali di squilibrio, sia demografici che occupazionali sono dunque preoccupanti: il progressivo invecchiamento della popolazione pone nuove sfide al funzionamento del mercato del lavoro e ai sistemi di sicurezza sociale a diversi livelli. Il calo del tasso di natalità e l'allungamento della prospettiva di vita stanno modificando la struttura

⁴⁴ Si tratta in prevalenza di studi di analisi delle politiche mirati a delineare un mandato sociale nei confronti delle policy stesse, e ad individuare fattori critici e di sviluppo degli approcci di governance alle questioni poste dall'invecchiamento demografico al funzionamento del sistema economico e sociale, nei Paesi dell'area europea.

⁴⁵ Dati demo.istat.it

della popolazione e di conseguenza influenzano il sistema produttivo nazionale e il mercato del lavoro.

Negli ultimi dieci anni, l'indice di dipendenza strutturale è cresciuto di 4,5 punti (da 50,1 a 54,6). In altri termini, le persone fuori dal mercato del lavoro, in particolare le persone anziane, continuano in modo graduale a incrementare il loro peso sulla popolazione attiva. Anche la forza lavoro italiana sta progressivamente invecchiando, con l'indice di struttura della popolazione attiva, ovvero il rapporto percentuale tra la parte di popolazione in età lavorativa più anziana (40-64 anni) e quella più giovane (15-39 anni), che passa dal 97,1 al 126,0. È dunque evidente un aumento costante dell'incidenza delle fasce di età matura, non solo all'interno della popolazione occupata ma anche di quella in cerca di occupazione o disoccupata, ossia all'interno delle forze di lavoro. Anche in prospettiva le cose non appaiono positive: nel 2014 l'indice di ricambio della popolazione potenzialmente attiva si attesta al 126,8%, guadagnando oltre dieci punti nel decennio. Ciò vuol dire che vi è una parte (maggioritaria) della nostra forza lavoro pronta a uscire per raggiunti limiti di età, che non verrà adeguatamente controbilanciata dalle nuove leve, inferiori numericamente.

Nel suo rapporto annuale del 2014, l'Istat fornisce un quadro del lavoro maturo definendolo polarizzato. Nel periodo 2008-2013, la popolazione di over 50 è quella cresciuta in misura più significativa, sia in termini di occupati (52,6% nel 2013) che di attivi (tasso di attività al 56,2%). Alla fine del quinquennio il peso degli occupati ultracinquantenni ha toccato il 29,8% della forza lavoro; come contraltare le persone mature in cerca rischiano più di chiunque altro la disoccupazione di lunga durata (Istat 2014a). Questi dati non possono però essere giustificati interamente dai trend demografici del Paese, ma rappresentano piuttosto il risultato della progressiva entrata a regime di successive riforme pensionistiche, che hanno condotto all'inasprimento dei requisiti necessari per accedere alla pensione, assieme all'equiparazione della età pensionabile di uomini e donne, così come indicato dalle diverse direttive del Consiglio Europeo in tema di parità di trattamento tra i generi.

Dalle informazioni precedenti, la popolazione di lavoratori maturi sembra essere presente e attiva sul mercato del lavoro, anche se non in modo paragonabile alla media europea.

Nel proseguo cercheremo di delineare alcune caratteristiche della loro occupazione: dove e come sono collocati. In particolare analizzeremo la loro presenza nelle PMI tra i 10 e i 249 addetti.

4.1.2 La distribuzione per età degli addetti e le aree di impiego dei lavoratori più anziani

Per comprendere la collocazione dei lavoratori over 50 è necessario fare una premessa sull'evoluzione del sistema produttivo italiano nel periodo della crisi. Dalle informazioni sul Censimento delle imprese 2011 (Istat, 2013) sappiamo che, pur registrando un numero di imprese e di addetti superiore rispetto alla precedente rileva-

zione del 2001, il tasso netto di turnover⁴⁶ presenta segno negativo, dovuto ad una prima fase di crescita, interrotta dalla crisi. Il sistema produttivo italiano è notoriamente caratterizzato da microimprese, che rappresentano il 95,1 delle imprese attive assorbendo il 47,2% del totale dei lavoratori, mentre la grande impresa copre solo lo 0,1% del totale, assorbendo poco più del 19% degli occupati. Il decennio tra i due censimenti si è caratterizzato per un calo generalizzato di imprese e addetti, ma con differenze tra settori economici. A prescindere dalla dimensione d'impresa, l'industria in senso stretto ha fatto registrare i cali più vistosi sia nell'ambito del numero d'imprese che di addetti, compensata dai servizi e dal commercio in crescita (Istat, 2014a).

Gli ultimi dati disponibili, relativi al 2013 (Istat, 2015b) ci descrivono un sistema produttivo assai turbolento. Il tasso netto di turnover è negativo per il sesto anno consecutivo, la natalità e la mortalità delle imprese si diversifica in base al settore economico e alla dimensione. Rispetto al 2012, le nuove imprese appartengono principalmente al settore del commercio, e risultano stabili gli altri comparti tranne l'industria in senso stretto, in lieve calo. L'aumento della mortalità caratterizza tutti i settori, a risentirne maggiormente è il comparto delle costruzioni, meno l'industria.

La dimensione d'impresa gioca un ruolo importante nella dinamica demografica: sono le imprese piccolissime (1-4 addetti) a registrare un tasso di natalità in crescendo, che è nullo per le imprese con più dipendenti; discorso inverso si ha per la mortalità, il cui tasso cresce per le piccolissime imprese e rallenta al crescere della dimensione aziendale. La sopravvivenza a un anno continua a decrescere nel 2013 (76,1% contro l'81,1% del 2012). I dati disponibili per il periodo 2009-2013 ci mostrano andamenti diversi in base al settore economico: a resistere sul mercato con probabilità maggiore è l'industria, mentre i settori commercio e costruzioni presentano una fragilità elevata.

Queste continue fluttuazioni tra natalità e mortalità delle imprese, ovviamente incidono sull'occupazione, nel 2013 il tasso lordo di *turnover* occupazione⁴⁷ è stato del 5,4% a livello nazionale coinvolgendo poco più di ottocentomila posti di lavoro (Istat, 2015b). Ma i lavoratori maturi sono stati interessati da questi continui cambiamenti? Quale è la condizione dei lavoratori più anziani entro tali dinamiche?

Se si considera la struttura dell'occupazione nelle PMI restituita dall'Istat nel Registro statistico Asia Occupazione, anche in relazione ai recenti interventi sul sistema pensionistico, il sistema produttivo italiano, e in particolare quello delle piccole e medie imprese – fra i 10 ed i 249 addetti – che la presente indagine mira a esplorare, sembra confrontarsi con un mutamento nella composizione demografica delle proprie forze di lavoro. Fra il 2011, anno della riforma delle pensioni, e il 2013, anno di riferimento del nostro campione, l'incidenza degli addetti over 50 sulla popolazione degli occupati (dipendenti e indipendenti) nelle PMI è passata dal 21% al 24,5%, a scapito di una riduzione dell'incidenza fra gli addetti delle fasce di età più giovane. In termini assoluti la quota di addetti ultracinquantenni, occupati nelle stesse imprese,

⁴⁶ Differenza tra il tasso di natalità e di mortalità delle imprese.

⁴⁷ Rapporto tra il totale di posti di lavoro coinvolti nelle nascite e cessazioni di impresa e il numero di imprese.

è aumentata di 15 punti percentuali, passando da un valore medio annuo di 1.124.857 di unità a 1.297.028⁴⁸, mentre nel giro di pochi anni si assottiglia la componente demograficamente più giovane dei lavoratori, e per effetto delle dinamiche del mercato del lavoro, e per una minore complessiva numerosità demografica delle coorti più giovani che accedono al mercato del lavoro stesso.

Tali tendenze, delineate in tabella con riferimento allo scenario nazionale, sono riscontrabili nella struttura dell'occupazione nelle PMI in tutte le regioni italiane⁴⁹, e sono un fenomeno che sta caratterizzando in modo particolare l'occupazione delle imprese di media dimensione: nella classe di addetti fra i 50 e i 249 gli over 50, pur rappresentando nel 2013 il 24,5% della forza lavoro, erano il 20% in più rispetto a soli due anni precedenti, a fronte di un restringimento dell'11% (tabella 4.1) delle fasce di popolazione più giovani. Oltre che per dimensione di impresa, l'invecchiamento demografico delle forze di lavoro è un fenomeno che presenta una dinamica variabile con caratteristiche specifiche all'interno dei diversi settori di attività economica: lo sbilanciamento verso le coorti più anziane caratterizza in modo sempre più stringente l'occupazione nell'industria e nelle costruzioni, dove l'incidenza degli over 50 nel 2013 supera il 26% del totale degli addetti, seppure nel settore delle costruzioni le variazioni percentuali nell'occupazione vedono gli over 50 scendere di 3,8 punti percentuali rispetto al 2012; anche nel settore dei servizi dove, seppure l'incidenza dei più anziani scende nel 2013 al 22,6% ca. delle forze di lavoro (a fronte del 24,5% complessivo – tabella 4.1), il numero di occupati di età superiore ai 50 anni è in continuo aumento. Soltanto fra il 2012 e il 2013 gli addetti over 50 sono aumentati del 4% nelle imprese che operano nei servizi di base e del 7,6% in quelli di tipo avanzato⁵⁰.

L'indagine da noi condotta su un campione di 2000 imprese private non agricole, che contano dalle 10 alle 249 unità di personale, ci permette di osservare la distribuzione e la collocazione professionale di 79.429 addetti over 50 nel sistema produttivo italiano delle PMI⁵¹. Come vediamo nella figura 4.2, le imprese più grandi (50-249 addetti) si collocano prevalentemente nel Nord-ovest del Paese e svolgono attività principalmente legate al settore dei servizi ad alto valore aggiunto e all'industria in senso stretto, mentre le imprese più piccole sono dislocate al Centro-sud occupan-

⁴⁸ Elaborazione Isfol da dati Istat estratti il 27 luglio 2015, 09h54 UTC (GMT), da Istat.

⁴⁹ In tutte le macroaree geografiche considerate, l'incidenza degli over 50 sugli addetti (dipendenti e indipendenti) varia, nel 2013, dal 23,6% ca. nel Mezzogiorno, al 25,2% del Centro, passando per valori che superavano il 24,5% delle regioni del Nord. Ciò a fronte di una incidenza delle fasce più giovani (15-29) oscillante fra il 14% del Nord e il 16% del Mezzogiorno. Considerando le variazioni percentuali nel numero di addetti over 50 fra il 2011 ed il 2013, queste riflettono una tendenza all'aumento pari al 14% nel Mezzogiorno, al 15,5% nelle imprese delle regioni del Centro per arrivare al 16% delle imprese del Nord-ovest, dove gli addetti di età uguale o superiore ai 50 anni sono passati da 390.374 a 453.126 unità.

⁵⁰ Tenendo conto della classificazione ATECO 2007, nelle elaborazioni sono stati considerati servizi di base quelli richiamati nelle categorie Istat g-1 (commercio, trasporto e magazzinaggio, alloggio e ristorazione) e servizi avanzati quelli delle categorie g – s escluso o (servizi di informazione e comunicazione, attività finanziarie e assicurative, attività immobiliari, attività professionali scientifiche e tecniche, noleggio ed agenzie di viaggio, istruzione, sanità e assistenza sociale, attività artistiche, altri servizi).

⁵¹ Il campione è stato estratto dall'archivio Istat-ASIA (Archivio statistico imprese attive), e i criteri utilizzati ci permettono di commentare i dati, di seguito riportati, facendo riferimento all'universo delle PMI italiane.

dosi di costruzioni o servizi a basso valore aggiunto. Confrontando questi dati quelli generali dell'Istat si conferma che il settore dell'industria è quello caratterizzato da una dimensione media di addetti più grande (Istat, 2015).

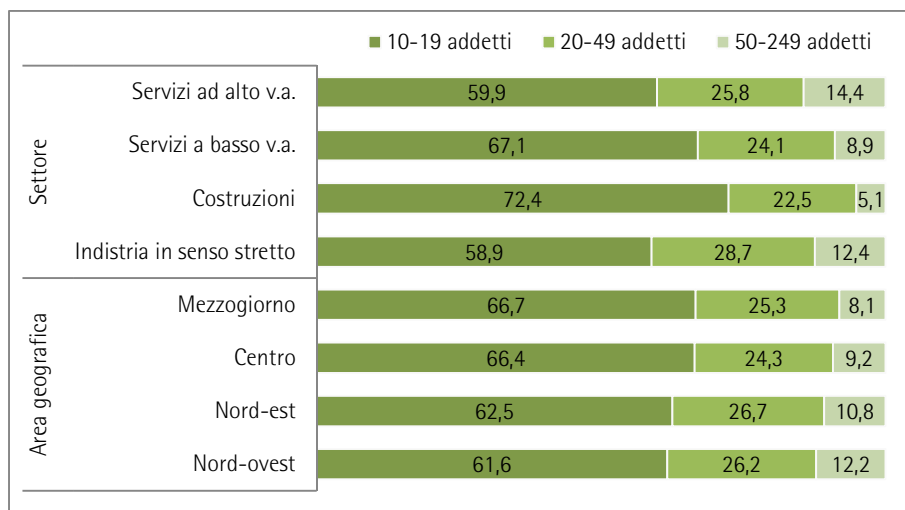
Tabella 4.1 Composizione demografica dell'occupazione nelle imprese fra i 10 e 249 addetti e variazioni percentuali nel numero di addetti per fascia di età, anni 2011-2013 (v. %)

Classe di età degli addetti	Numero di addetti* delle imprese attive (valori medi annui)			Incidenza % della fascia di età sul totale addetti			Variazioni % del numero di addetti 2011-2013		
	Anno			Anno			Classe di addetti		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	10-49	50-249	PMI 10-249
15-29	915.219	844.799	777.300	17,2	15,6	14,7	-16,7	-11,7	-15,1
30-49	3.296.277	3.338.434	3.213.794	61,8	61,5	60,8	-4,4	0,4	-2,5
50+	1.124.857	1.244.672	1.297.028	21,1	22,9	24,5	12,2	20,4	15,3
Totale addetti	5.336.353	5.427.906	5.288.122	100,0	100,0	100,0	-3,2	2,9	-0,9

* Si considerano nel calcolo degli addetti i lavoratori dipendenti ed indipendenti.

Fonte: elaborazione Isfol su dati Istat, Censimento Industria e Servizi 2011 e Registro statistico dell'occupazione delle imprese (ASIA - Occupazione), 2012 e 2013

Figura 4.2 Dimensioni di impresa per settore ed area geografica (v. %)

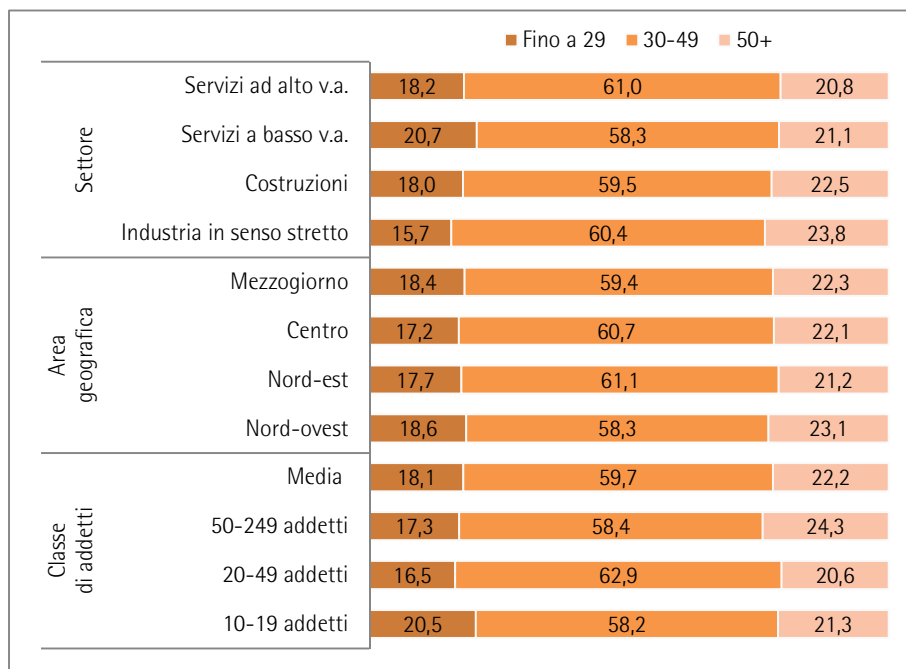


Fonte: Isfol, 2014

Se si confrontano i dati forniti dal censimento Istat con quelli rappresentati entro il campione oggetto di studio, l'indagine fornisce un riscontro su tendenze analoghe nelle imprese intervistate.

Per quanto riguarda le PMI oggetto della nostra indagine, possiamo osservare dalla figura 4.3 la distribuzione per età degli addetti. La quota maggiore, vicina al 60%, è quella costituita da persone di età media (tra i 30 e i 49 anni) mentre i giovani si attestano al 18% circa. I lavoratori maturi costituiscono una percentuale superiore a un quinto della intera popolazione aziendale.

Figura 4.3 Distribuzione degli addetti delle imprese campione per età, area geografica, settore e classe dimensionale (v. %)



Fonte: Isfol, 2014

Nonostante la crisi, l'incidenza della loro presenza è aumentata anche in relazione all'innalzamento dell'età pensionabile. Rispetto al censimento Istat del 2011 (Istat, 2013), la popolazione over 50 ha visto aumentare la propria presenza soprattutto nelle imprese di dimensioni maggiori (50-249 addetti, +3,1%), nelle piccole (10-19 addetti) hanno registrato un lieve incremento (+ 0,3%), mentre è in calo (-0,4) nelle

intermedie⁵². Questi dati seguono l'andamento generale dell'occupazione degli ultracinquantenni, che nel 2011 registra una presenza maggiore nelle micro imprese (al di sotto dei 9 addetti) o nelle grandi (250+ addetti), sembra esservi anche nelle PMI una polarizzazione degli over che "attrae" verso le realtà imprenditoriali più piccole e più grandi di questa classe dimensionale intermedia⁵³.

Prendendo in considerazione l'occupazione over 50 nel suo insieme e nei diversi settori economici, nel periodo 2008-2013, i dati nazionali mostrano una forza lavoro matura che si concentra principalmente nei settori dei servizi (+23,1%, con incidenza al 71,8%) e dell'industria (+16,5%, con una incidenza al 17,5%) mentre si registra un calo nelle costruzioni (-1%, con una incidenza al 5,9%) (Istat, 2014b, p.115)⁵⁴. Rispetto ai dati del Censimento, nel segmento delle PMI, oggetto del nostro studio, l'incremento maggiore si è registrato nelle costruzioni (+2,6% var. 2011) e nell'industria (+2,3% var. 2011).

Infine, per quanto attiene all'area produttiva d'impiego dei lavoratori ultracinquantenni, abbiamo riscontrato la loro collocazione principalmente nelle attività legate alla produzione di beni e servizi (63,2%) e in quelle di direzione e amministrazione (24,3%). Generalmente marginale è invece l'impiego di lavoratori maturi per funzioni che riguardano il marketing e l'area commerciale (7,7%), piuttosto che l'approvvigionamento e la logistica (4,6%).

Se analizziamo questi andamenti generali della distribuzione degli over nelle varie funzioni nei diversi settori economici otteniamo alcuni dettagli di interesse (figura 4.4).

I settori delle costruzioni e dell'industria presentano una distribuzione per funzioni meno omogenea rispetto ai servizi in generale. Questi settori concentrano le loro forze mature principalmente nell'attività di produzione ed erogazione (rispettivamente il 67,4% e il 61,9%), funzioni *core* nello svolgimento del loro processo produttivo. I servizi, in entrambe le classificazioni studiate, presentano una distribuzione degli over maggiormente diversificata, registrando una quota significativa di questo target anche in altre funzioni, in particolare in quella della direzione e amministrazione del personale.

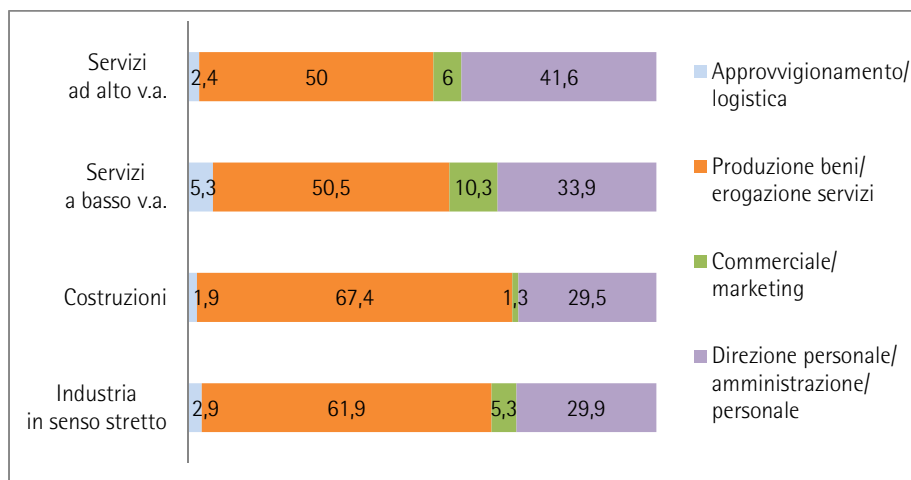
Una prima analisi di questi dati potrebbe far intravedere un rischio di mancanza di turnover generazionale in alcuni settori e ruoli nel medio-lungo periodo: le ragioni di queste diverse distribuzioni degli over 50 non possono essere però estrapolate da questo tipo di dati. Nei paragrafi successivi verrà analizzata la percezione del lavoratore più anziano da parte delle imprese e sarà dunque possibile ricavare maggiori informazioni sul senso del collocamento dei lavoratori maturi in determinate aree di attività e funzioni.

⁵² Confronto tra i dati rilevati dalla presente ricerca (realizzata nel 2014) e i dati Istat del 9° Censimento dell'Industria e servizi (2011), l'ultimo pubblicato al momento della redazione del paragrafo.

⁵³ Vedi nel presente volume il par. 1.2 - Le relazioni industriali e il mercato del lavoro nelle PMI.

⁵⁴ Vedi, Istat, 2014b, cap. 3, tavola 3.12, p.115.

Figura 4.4 Distribuzione degli addetti over 50 per settore e funzione (v. %)



Fonte: Isfol, 2014

4.2 La percezione dell'invecchiamento dei lavoratori

Quale è la percezione presso le imprese di tali dinamiche dell'occupazione? Quali sono le loro opinioni in merito agli effetti di un aumento dell'età media delle forze di lavoro sull'organizzazione del rapporto fra risorse umane e strategie di impresa? Quali le attese nei confronti dei lavoratori più anziani rispetto alle risorse anagraficamente più giovani? La presente indagine Isfol, realizzata nel 2014, ha provato ad esplorare tali questioni e di seguito si riporta una prima analisi delle risposte delle imprese campione.

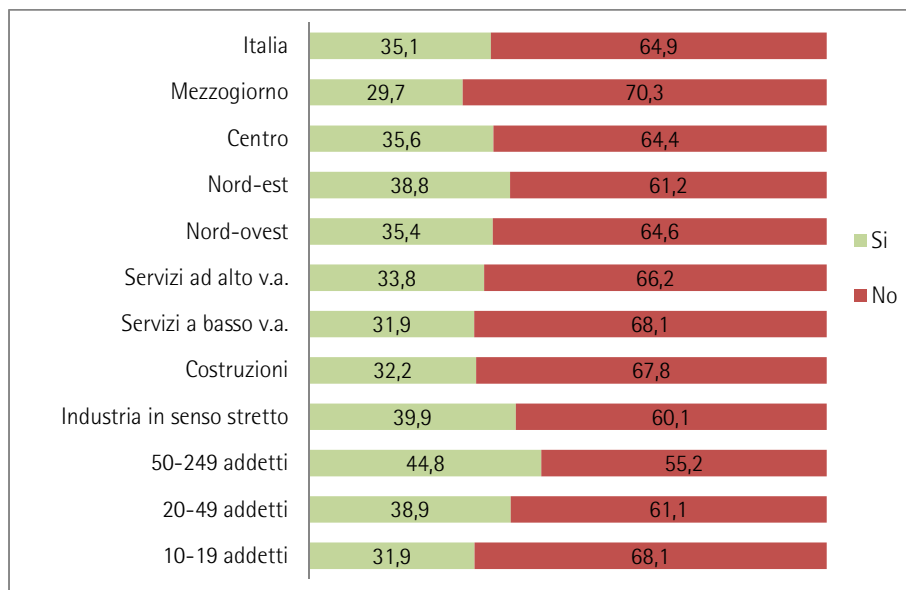
4.2.1 Riscontri sull'aumento dell'età media della forza lavoro

Iniziando dalla sola percezione del fenomeno di invecchiamento delle forze di lavoro con cui le imprese operano, in Italia solo il 35% delle imprese, nel 2014, dichiarava di aver riscontrato un aumento dell'età media delle proprie risorse umane. Se si osserva la distribuzione delle risposte entro la variabilità del territorio italiano, fra diverse classi dimensionali delle imprese e fra i settori di attività economica considerati⁵⁵, e si confronta con le variazioni nell'occupazione precedentemente richiamate, è possibile rilevare, nella figura 4.5, che la percezione dell'invecchiamento viene riferita con frequenza più elevata rispetto alla media nazionale, nelle imprese di medie dimen-

⁵⁵ Ricordiamo che il campione di imprese analizzato riguardava imprese dei settori Industria, Costruzioni, Servizi di base ed avanzati, escludendo agricoltura e pubbliche amministrazioni.

sioni⁵⁶ (44,8%), nel settore industriale (39,9%) e in generale nel Nord-est (38,8%), mentre è ancora una questione debolmente "percepita" fra le imprese del Mezzogiorno (29,7%) e fra le imprese di più ridotte dimensioni, soprattutto nel settore dei servizi di base e delle costruzioni dove comunque gli over 50 rappresentano una componente rilevante delle risorse umane⁵⁷.

Figura 4.5 Negli ultimi anni, l'impresa ha riscontrato un aumento dell'età media della propria forza lavoro? Frequenze di risposta (v. %)



Fonte: Isole, 2014

Laddove riscontrato, le opinioni diffuse in merito alle implicazioni dell'invecchiamento della forza lavoro per la propria attività sembrano prevalentemente incerte e ambivalenti, e tendenzialmente si riconoscono nel fenomeno aspetti di vantaggio più che di svantaggio: la maggioranza delle imprese (68%) non lo considera né un fattore vantaggioso né svantaggioso; inoltre, quante ne considerano una valenza di vantaggio, sono circa il doppio di quante considerano l'aumento dell'età media come condizione penalizzante per la propria attività (21,6% a fronte del 10,4%). Le

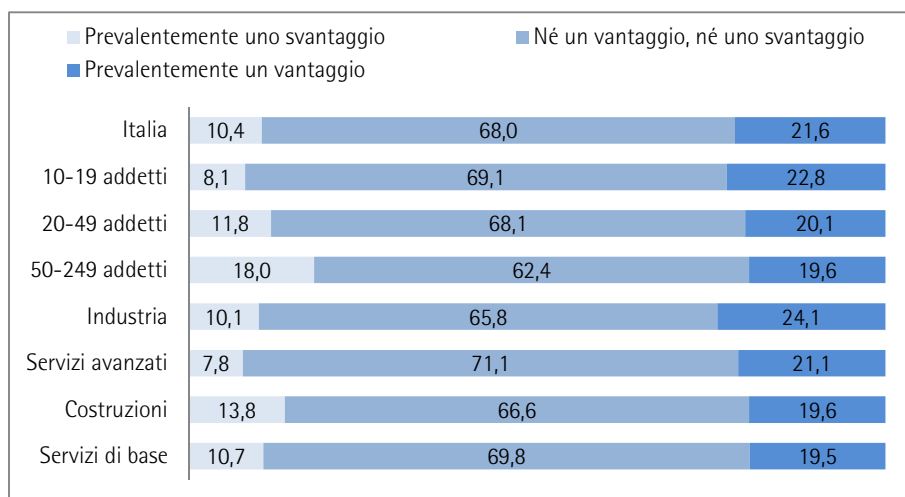
⁵⁶ Dove, secondo il Registro Asia occupazione, il numero di over 50 sugli addetti è aumentato del 20% in termini di variazioni percentuali annue passando, fra il 2011 e il 2013, da 426.265 a 513.108 addetti di età uguale o superiore ai 50 anni.

⁵⁷ L'incidenza degli over 50 nelle imprese del settore delle costruzioni ha raggiunto, nel 2013, la quota del 26,3% degli addetti, pur avendo risentito la stessa fascia di addetti di una perdita del 3%ca di occupazione. Nel settore dei servizi di base, l'incidenza degli over 50 si attesta invece intorno al 22,7%, a vantaggio di un peso più rilevante degli addetti fra i 15 e i 29 anni (19%), rispetto alla media nazionale (14,7%, cfr. tabella 4.1).

opinioni sul vantaggio sono lievemente più frequenti rispetto alla media nazionale nel caso di imprese che operano in ambito industriale (24,1%), nel Mezzogiorno (24,1%) e nel Nord-ovest (23,4).

Considerando la dimensione di impresa, se è in quelle di più piccole dimensioni (10-19 addetti) che l'invecchiamento viene colto più frequentemente con una valenza positiva (il 22,8% delle risposte di tali imprese si posiziona giudizi di vantaggio, *cfr.* figura 4.6), al crescere delle dimensioni di impresa le opinioni degli imprenditori si spostano nell'area dello svantaggio, arrivando quest'ultimo giudizio a rappresentare il 18% delle opinioni espresse nelle imprese fra i 50 ed i 249 addetti.

Figura 4.6 Le opinioni sulle implicazioni dell'invecchiamento per lo sviluppo dell'attività di impresa. Frequenze di risposta per settore, classe dimensionale dell'impresa (v. %)



Fonte: Isole, 2014

Se si guarda ai diversi modi con cui le imprese approcciano il mercato, la percezione dell'invecchiamento sembra essere associata al vantaggio nelle imprese che fra i propri punti di forza esprimono il senso di solidarietà con i propri lavoratori (qui il vantaggio raggiunge il 33% delle risposte), seguite da quelle che puntano il proprio sviluppo di impresa sulla capacità di anticipare i cambiamenti del mercato nel medio lungo periodo (30%), mentre tende a essere accostato ad una dimensione di svantaggio dalle imprese che fra i propri punti di forza insistono sul mantenimento di posizioni di leadership, rischio e intraprendenza (qui i punteggi di svantaggio raggiungono il 13% circa delle imprese). Se si connettono tali logiche strategiche alle dimensioni di impresa, tanto le piccole (10-19 addetti) quanto le medie (50-249 addetti) imprese tendono a puntare sulla professionalità e la qualificazione delle proprie risorse umane nella competizione di mercato; sono soprattutto le prime a insi-

stere sul consolidamento dei rapporti fra lavoratori ed impresa, mentre le seconde tendono a posizionarsi su fattori competitivi che attengono alla competenza a leggere le dinamiche di mercato, a innovare e a mantenere un posizionamento di leadership e prestigio nei confronti dei propri competitori⁵⁸.

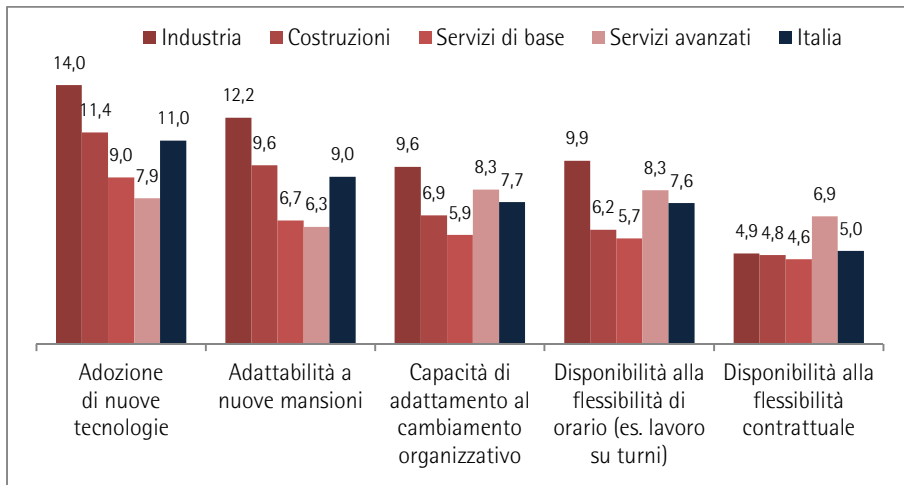
Proseguendo ad analizzare più nel dettaglio le implicazioni delle variazioni nella struttura demografica delle forze di lavoro sul versante gestionale, l'indagine ha tentato di esplorare il rapporto fra la percezione dell'invecchiamento e alcuni fattori organizzativi che, in letteratura (Scortegagna, 2006; Contini, Malpede e Villosio, 2007; Bertschek e Meyer, 2010; Behaghel, Caroli e Roger, 2014), sono stati individuati come critici nel rapporto fra lavoratori più anziani e dinamiche dello sviluppo di impresa. Si tratta di fattori che tendono a organizzare una rappresentazione dei lavoratori più anziani in un'ottica di deficit/disattesa delle richieste di adattamento da parte dell'impresa: l'adozione di nuove tecnologie, la capacità di adattamento al cambiamento organizzativo, la disponibilità alla flessibilità – contrattuale e di orario-, l'adattabilità a nuove mansioni.

Considerate nell'insieme, le piccole e medie imprese italiane sembravano non identificare nell'invecchiamento particolari criticità. In media circa il 78,8% delle imprese riteneva che l'attuale composizione demografica della propria forza lavoro non rappresentasse un qualche fattore critico per il proprio sviluppo. Entro una connotazione non unicamente definita del fenomeno, solo l'11% delle imprese riteneva che l'invecchiamento potrebbe accompagnarsi a delle criticità in relazione all'adozione di nuove tecnologie, mentre la frequenza con cui venivano segnalati altri fattori di criticità non supera la soglia del 10%.

Contestualizzando tale prospetto al settore economico di operatività delle imprese (figura 4.7), sono le imprese attive nell'industria a segnalare con frequenza più accentuata le criticità connesse all'introduzione di nuove tecnologie (14%), alla adattabilità dei più anziani a nuove mansioni (12,2%), alla richiesta di orari di lavoro flessibili (9,9%) e più in generale al cambiamento organizzativo (9,6%). Mentre nell'ambito dei servizi avanzati l'aumento dell'età media della forza lavoro viene intercettato come criticità, in modo più accentuato rispetto all'andamento medio italiano, soprattutto con riferimento alla definizione "flessibile" del rapporto e delle condizioni di lavoro.

⁵⁸ Considerando l'insieme dei punti di forza dichiarati dalle imprese, i principali scostamenti fra le due tipologie di classe dimensionale si riscontrano in termini di: a) professionalità e qualità delle risorse umane incidono al 68% sui punti di forza delle imprese più piccole (10-19 addetti) e al 64% fra quelle di medie dimensioni (50-249); b) la solidarietà fra lavoratori e imprese incide al 21% fra i punti di forza delle imprese fra i 10 e i 19 addetti e al 17% in quelle fra i 50 ed i 249 addetti; c) il mantenimento di una posizione di Leadership nel settore produttivo di riferimento è un punto di forza del 15% delle imprese di media dimensione e di solo l'8% delle imprese più piccole; d) la posizione di prestigio raggiunta è un fattore competitivo nel 26% delle medie imprese e solo nel 23% delle più piccole.

Figura 4.7 I fattori per i quali l'aumento dell'età media della forza lavoro potrebbe rappresentare un fattore critico per lo sviluppo di impresa, per settore (casi %)



Fonte: Isfol, 2014

Se si guarda alle principali modalità con cui le imprese hanno reagito alla crisi (tabella 4.2), il settore industriale è quello che ha organizzato la propria strategia di mercato su strategie espansive (ricerca di nuovi mercati), e di innovazione di processo e di prodotto in modo più consistente rispetto alla media nazionale, che solo in parte si sono accompagnate a un investimento nello sviluppo delle risorse umane (minore rispetto alla media nazionale l'investimento in formazione); laddove invece, nel settore dei servizi avanzati, le PMI sembrano aver preferito accompagnare la congiuntura contenendo i costi economici da un lato e dall'altro investendo in modo più consistente nello sviluppo delle competenze professionali (investimento in formazione al 60% rispetto al 53% della media nazionale).

Uno degli aspetti più ampiamente dibattuti fra i fattori di integrazione dei lavoratori più anziani nei contesti produttivi, è quello che individua come dimensione critica l'assunzione di una relazione inversa fra età anagrafica e performance/produttività delle risorse umane⁵⁹ – tale per cui al crescere dell'età anagrafica, con un sistema salariale che – in molti settori – assume la *seniority* come criterio distributivo, diminuirebbe la convenienza per le imprese a investire nel prolungamento del rapporto di lavoro (Marcaletti, 2007, Fondazione Istud, 2014, pp. 31-39). Al fine di testare le opinioni delle imprese in merito, nella presente indagine si è provato a verificare quale è

⁵⁹ Diversi in letteratura sono gli approcci che hanno trattato tale relazione quale espressione di specifiche modalità con cui si articola il rapporto lavoratore – contesto, piuttosto che non all'età intesa come predittore "de-contestualizzato" di performance (Marcaletti, 2007), in questa sede si è inteso far riferimento alla esplorazione del ruolo giocato da senso comune e credenze stereotipiche sul rapporto fra età e rendimento professionale nel problematizzare il rapporto fra lavoratori più anziani e imprese.

l'associazione che si crea fra il fattore età ed il rendimento professionale di un lavoratore, chiedendo agli imprenditori di esprimere un proprio parere, considerando le diverse posizioni professionali possibili entro una organizzazione produttiva.

È emerso che l'età è un criterio ritenuto tendenzialmente non rilevante nell'esprimere valutazioni sul rendimento professionale, laddove invece quello della competenza è dichiarato essere uno dei parametri più frequentemente considerati nel fondare le scelte gestionali delle imprese rispondenti, soprattutto in caso di nuove assunzioni (cfr. par. 5.1).

Nonostante ciò, per le organizzazioni che hanno nel loro organico i profili studiati dall'indagine, generalmente la soglia dei 50 anni viene considerata critica per la produttività del rapporto fra lavoratore e impresa, in particolar modo se si tratta di profili professionali di tipo operaio – nel 40% dei casi circa in caso di operai generici e nel 39% se operai specializzati –, meno di frequente nel caso di professionalità di tipo impiegatizio, e ancor meno per quelle di tipo manageriale o dirigenziale (tabella 4.3).

Tabella 4.2 Le strategie adottate per affrontare la crisi economica, per settore (casi %)

	Industria	Costruzioni	Servizi di base	Servizi avanzati	Italia
Contenimento dei costi generali	87,3	88,6	84,9	89,0	86,8
Formazione e miglioramento competenze professionali	49,9	55,1	53,8	59,8	53,3
Ricerca nuovi mercati (o ampliamento di quelli esistenti)	54,0	48,3	39,9	42,8	46,6
Ricorso al credito (finanziamenti bancari, garanzie, ecc.)	47,7	51,8	36,9	31,5	42,2
Cassa integrazione e/o Contratti di solidarietà	46,0	50,0	17,9	18,1	32,6
Innovazione e/o sviluppo di prodotto/servizio	34,1	22,0	21,1	32,4	27,5
Prepensionamenti, mobilità/ licenziamenti, mancato rinnovo contratti a termine	25,1	35,6	25,9	25,1	26,8
Ricerca di nuovi partner/Accordi di rete	24,9	24,4	21,1	25,7	23,5
Innovazione del processo produttivo	32,6	20,2	15,0	18,8	22,7
Ricorso ad agevolazioni pubbliche	18,5	14,3	9,9	16,3	14,5
Internalizzazione	14,6	12,1	8,6	9,1	11,3
Ricerca di capitale di rischio	9,4	10,5	5,3	5,9	7,6
Esternalizzazione	5,7	4,6	3,4	3,2	4,4
Altro (es. chiusura di unità locali)	0,2	0,0	0,5	0,0	0,3

Fonte: Isfol, 2014

Tabella 4.3 L'età considerata critica per il rendimento professionale di un lavoratore (v. %)

	Dirigenti, Quadri	Impiegati	Operai specializzati	Operai generici
L'età non è rilevante	80,3	77,1	57,5	56,1
50 anni e oltre	17,9	20,4	39,2	40,4
40-49 anni	1,6	2,2	2,7	3,0
30-39 anni	0,2	0,3	0,6	0,5

Fonte: Isfol, 2014

Tali opinioni tendono ad assumere un andamento simile nei diversi settori di attività economica, pur accentuandosi la soglia critica dei 50 anni nel caso degli operai generici e specializzati nel settore delle costruzioni (qui la soglia dei 50 anni è critica per oltre il 50% delle imprese).

4.2.2 Le attese nei confronti del lavoratore più anziano

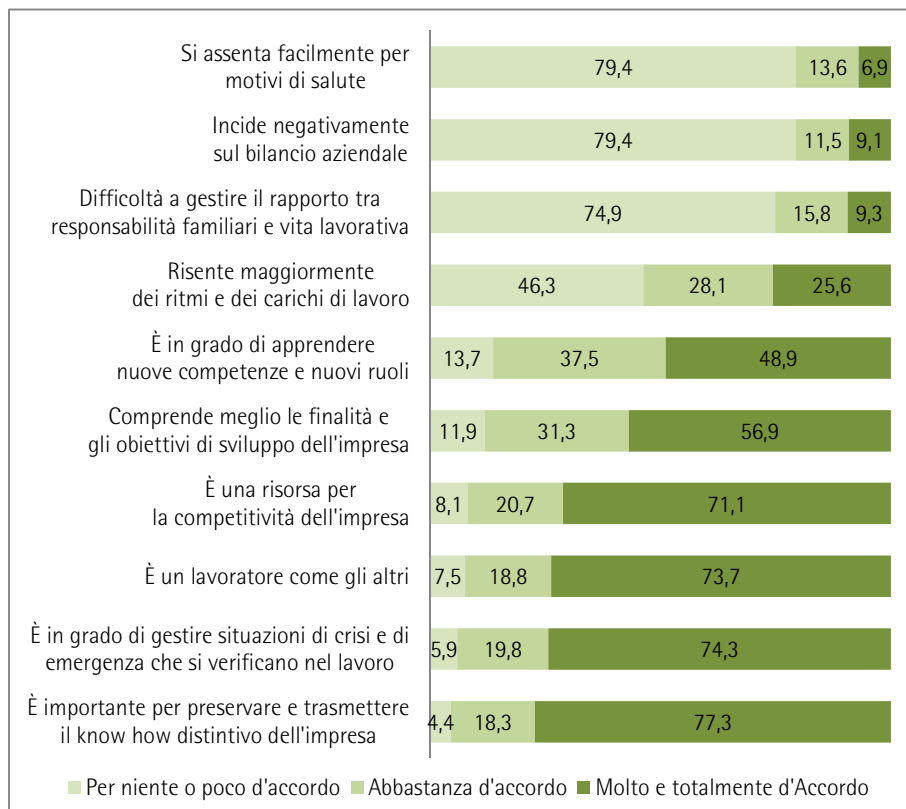
Se la soglia dei 50 anni inizia, seppur debolmente, a essere considerata critica nel rapporto fra lavoratori e imprese, esplorare le dinamiche entro le quali si organizza la costruzione sociale della figura del lavoratore anziano presso gli imprenditori (Marcaletti, 2007; 2014), restituisce un'immagine di quali siano le condizioni di contesto nel quale si dispiegano i loro orientamenti nei confronti dell'invecchiamento della forza lavoro e del prolungamento della vita attiva⁶⁰.

Quale è l'immagine prevalente del lavoratore anziano per le imprese, e quali attese si organizzano nei suoi confronti? L'indagine Isfol ha provato ad esplorarne le caratteristiche, indagando sul livello di accordo relativo ad alcune affermazioni⁶¹ inerenti alle rappresentazioni più ricorrenti in letteratura sul ruolo e le questioni connesse al rapporto con i più anziani in azienda (figura 4.8). Considerando nel loro insieme i diversi item, l'immagine restituita dalle opinioni degli imprenditori tendeva a polarizzarsi su dimensioni di risorsa piuttosto che di problematicità per l'impresa.

⁶⁰ Con un approccio sociocostruttivista e psicosociale, riteniamo che un contributo alla comprensione dei processi che regolano il rapporto tra lavoratori più anziani e mercato del lavoro è possibile se si riconosce una specificità alla matrice sociale e relazionale dei processi di integrazione nel mercato, tenendo conto delle logiche e dei processi macroeconomici e/o interni del sistema di scambio fra domanda ed offerta di lavoro, ma anche a dimensioni di tipo rappresentazionale socialmente condivise (es. immagine del lavoratore) che organizzano le relazioni fra gli attori entro il contesto. Tali rappresentazioni, in quanto organizzatori del significato affettivo e cognitivo della realtà, orientano la percezione della realtà stessa, e assumono una funzione regolativa dei rapporti individuo-contesto, nel momento in cui reificano sistemi di comportamento, pratiche, attese, e regole per la convivenza entro il sistema sociale (Moscovici, 1989; Depolo e Sarchielli, 1987; Grasso e Salvatore 1997; Sarchielli *et al.*, 1991; Cariani e Farnese, 1997; Berdicchia e Masino, 2013; Marcaletti e Garamaglia 2013 e 2014).

⁶¹ Per ciascuna affermazione si chiedeva di esprimere il proprio accordo lungo una scala di accordo a 5 punti, dove 1 equivaleva a «per niente d'accordo» e 5 a «del tutto d'accordo». Per rendere più agevole la lettura dei riscontri, dopo aver rilevato una distribuzione bilanciata dei punteggi estremi (1 e 2; 4 e 5), si è scelto di sommarli e restituire la scala di atteggiamento su tre posizioni: poco e per nulla d'accordo, abbastanza d'accordo, molto e totalmente d'accordo.

Figura 4.8 Le opinioni sul lavoratore anziano (v. %)



Fonte: Isfol, 2014

Come sintetizzato nella figura 4.8, se nella maggioranza dei casi il lavoratore anziano tende a non essere distinto dagli altri lavoratori (il 73,3% è molto concorde con l'affermazione "è un lavoratore come gli altri"), gli imprenditori rispondenti tendono ad essere molto concordi nel riconoscergli una funzione specifica, un valore, come legame di continuità, trasmissione e costruzione di memoria storica del *know how* distintivo dell'impresa (77,3% dei casi è molto d'accordo con tale affermazione), e se ne apprezza in particolare la capacità di gestione di situazioni di crisi ed emergenza, considerandolo in questo senso una risorsa più che un costo per la competitività dell'impresa (71% è molto d'accordo nel considerarlo tale, e il 21% ca. è abbastanza d'accordo).

Considerando invece gli item che riguardano le dimensioni gestionali del rapporto fra lavoratore e impresa, più cauto è l'accordo rispetto alle affermazioni relative alla capacità di comprendere le finalità e gli obiettivi di sviluppo dell'impresa (qui sale al 31% ca. la quota dei posizionamenti intermedi, e scende al 56,9% la quota dell'accordo), così come sulla capacità di apprendere nuove competenze e nuovi ruoli. Ri-

petto alle dimensioni relative alla "tenuta" ai ritmi e ai carichi di lavoro, solo il 25% è molto o del tutto d'accordo nel considerare tale aspetto come potenzialmente critico per i lavoratori più anziani. Ricevono complessivamente uno riscontro sostanzialmente negativo gli item che esprimono le dimensioni di criticità rispetto alla conciliazione vita lavoro (75% ca. dei riscontri negativi), e quelle di costo, sia in termini di assenteismo legato a motivi di salute, sia più in generale al bilancio aziendale: comunque il 79,4% delle PMI con le quali è stato realizzato lo studio è poco o per niente d'accordo nel considerare il lavoratore più anziano un fattore negativo per questo ultimo aspetto.

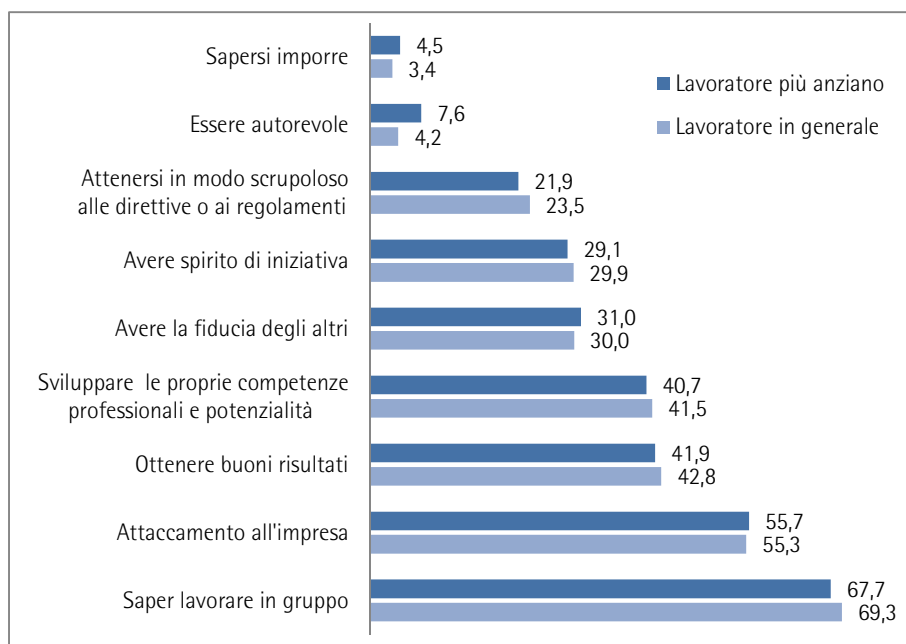
Se si considerano variabili quali la dimensione di impresa e il settore di attività economica, rileviamo che non sussistono significative differenze fra le imprese, sebbene siano soprattutto quelle più piccole in numero di addetti a considerare i più anziani come risorsa per la competitività (è molto d'accordo nel considerarlo tale il 72% delle imprese fra i 10 e i 19 addetti, mentre tale percentuale scende al 62,6% nel caso delle imprese fra i 50 e i 249 addetti, dove comunque coloro che non sono d'accordo nel considerare l'anzianità come risorsa solo l'8% degli imprenditori).

Dal punto di vista delle differenze fra settori, queste si riscontrano soprattutto con riferimento alle imprese che offrono servizi specialistici ad alto valore aggiunto. È qui, con maggior frequenza, che si tende a considerare l'anziano come risorsa (74% molto d'accordo nell'industria a fronte del 71% complessivo, con scarsi scostamenti dal totale negli altri settori), soprattutto nella funzione di custodia e trasmissione del *know how* distintivo dell'impresa (81% delle imprese nei servizi specializzati è molto d'accordo su questo a fronte del 73% complessivo). È ancora in questo settore che ottengono molto accordo gli item relativi alla capacità dei più anziani a comprendere le finalità e gli obiettivi di sviluppo dell'impresa (64% delle imprese è molto d'accordo a fronte di un andamento al 56% di altrettanti riscontri positivi negli altri settori).

Che il lavoratore più anziano tenda ad essere considerato in modo non distinto dagli altri lavoratori è un aspetto che sembra confermato anche nel momento in cui si chiede alle imprese quali siano le caratteristiche più attese e apprezzate in un lavoratore. Confrontando le opzioni espresse nei confronti di un lavoratore generalmente inteso, con quelle relative al sottogruppo degli over 50 (figura 4.9), l'orientamento degli imprenditori sembra sottolineare in modo prioritario i rapporti sociali di scambio ed appartenenza (saper lavorare in gruppo 67% per gli over 50 e 69% per tutti), entro i quali si sviluppa il senso di attaccamento e identificazione con l'impresa (attaccamento all'impresa, rispettivamente 55,7% e 55,3%), ed in secondo luogo la possibilità di ottenere risultati (circa 42% per entrambe) e sviluppare competenze e potenzialità professionali (41%). Con minor frequenza sembra importante per l'integrazione nell'impresa ottenere la fiducia degli altri (30%) – anche se tale dimensione sembra essere lievissimamente più significativa nei confronti di un lavoratore più anziano (31%) – così come l'aver spirito di iniziativa (segnalato per entrambe nel 29% dei casi), piuttosto che l'attenersi ai regolamenti (meno per gli anziani che per gli altri lavoratori, rispettivamente ca. 22% e 24%). Caratteristiche fra le meno apprezzate sono invece quelle che connotano le relazioni sociali entro una dimensione di potere

e influenza sugli altri e sugli eventi (essere autorevole/sapersi imporre), anche se tali caratteristiche sembrano ricevere un maggiore consenso se attribuite ad un lavoratore anziano (7,6% su 4,2% nell'essere autorevole; 4,5% su 3,4% sul sapersi imporre).

Figura 4.9 Le caratteristiche più apprezzate in un lavoratore (v. %)



Fonte: Isfol, 2014

Provando a sintetizzare alcune considerazioni entro una lettura di insieme delle informazioni fin qui trattate, il modo con cui l'invecchiamento e i lavoratori più anziani sembrano essere vissuti dalle imprese, lungi dall'essere inteso come questione puramente anagrafica, assume significati, coerenti con le modalità con cui le imprese "raccontano" il loro rapporto con il mercato ed il modello di sviluppo che segnalano di perseguire in rapporto alla crisi economica, come già riscontrato da Berdicchia e Masino (2013).

Lo scenario economico occupazionale esplorato dall'indagine, come trattato nel capitolo precedente, restituisce il quadro caratteristico di una fase di contrazione, con una stasi degli investimenti, la previsione di un aumento di costi di produzione e un ridotto margine di profittabilità. Se orientamento al cliente, investimento nella professionalità e qualità delle risorse umane, specializzazione produttiva e capacità organizzativa, sono i punti di forza del modello di sviluppo con i quali le imprese si propongono sul mercato (figura 4.10), e si costituiscono come patrimonio di identità

del sistema imprenditoriale, entro tali dimensioni i lavoratori più anziani sembrano assumere una connotazione di valore e costituirsi potenzialmente come risorsa.

Figura 4.10 I punti di forza delle strategie di mercato segnalati dalle imprese (v. %)



Fonte: Isfol, 2014

Tuttavia, gli stessi ancoraggi, se sono avvertiti come punto di forza entro un orientamento al mercato "noto" quale quello locale e, al limite nazionale – ovvero i mercati di sbocco prevalente dichiarati dalla maggioranza delle imprese intervistate – lo sono meno nel momento in cui gli orizzonti di mercato si aprono alla prospettiva internazionale. In una condizione prevalente di scarsità di risorse finanziarie, i punti di forza dichiarati dalle imprese non sembrano incrementare la percezione di leadership e l'intraprendenza, che solo in una percentuale ridotta di casi vengono indicate fra i segni di riconoscimento delle strategie perseguite. Solo il 14,7% riferisce la capacità di innovazione e anticipazione dei cambiamenti che potrebbero portare ad ampliare le prospettive e articolare le domande provenienti dal mercato. D'altro canto, se si guarda alle modalità con cui si persegue lo sviluppo, sembra prevalere un orientamento individualistico: solo il 4,8% ritiene l'essere inserito in una filiera produttiva fra i propri punti di forza, e tale aspetto sembra ripercuotersi nel rapporto con i lavo-

ratori; solo il 20% delle imprese valuta fra i propri punti di forza il consolidarsi di un senso di solidarietà con i propri lavoratori.

Entro tale scenario la prospettiva dell'invecchiamento della forza lavoro sembra essere un fenomeno relativamente nuovo, rispetto al quale le imprese sembrano esprimere una posizione in termini di riferimento valoriale generalmente positivo, con ancora scarsi riferimenti consapevoli alle questioni contestuali inerenti il rapporto reale con la gestione di diverse generazioni a lavoro. Le attese nei confronti della forza lavoro si rivolgono, in ultima analisi, senza distinzione di età, nei confronti del senso di attaccamento all'impresa e nell'orientamento prioritario ai rapporti sociali di scambio e appartenenza (spirito di gruppo), seguiti dall'investimento su competenza e professionalità. Minori sono le aspettative rispetto alla capacità di perseguimento di risultati, allo spirito di iniziativa e alla possibilità di promuovere rapporti di fiducia e solidarietà anche all'interno dell'impresa, in modo speculare alla immagine del rapporto fra impresa e mercato.

Se in termini generali un orientamento generalmente positivo nei confronti dell'immagine del lavoratore più anziano sembra non confermare la diffusione di una visione dell'anzianità come deficit, la prospettiva del prolungamento della vita attiva, se questa si tradurrà in occasione per lo sviluppo di contesti di lavoro competenti a integrare diversità, si misurerà con le soluzioni organizzative – i sistemi motivanti il legame con l'azienda, l'insieme di premi e incentivi per sostenerne la produttività e la competenza a pensare il futuro, ecc. – che si sono cristallizzate nel tempo, articolando il rapporto fra lavoratore e impresa. Ai riscontri ricevuti nell'indagine su questi aspetti è dedicato il prossimo capitolo.

Tabella 4.4 Le opinioni sul lavoratore più anziano, per settore (v. %)

	Industria			Costruzioni			Servizi a basso valore aggiunto			Servizi ad alto valore aggiunto		
	Per niente o poco	Abbastanza	Molto e totalmente	Per niente o poco	Abbastanza	Molto e totalmente	Per niente o poco	Abbastanza	Molto e totalmente	Per niente o poco	Abbastanza	Molto e totalmente
È importante per preservare e trasmettere il know how distintivo dell'impresa	4,6	18,0	77,4	5,2	18,5	76,3	4,1	19,7	76,2	4,2	14,7	81,1
È in grado di gestire situazioni di crisi e di emergenza che si verificano nel lavoro	4,6	19,3	76,1	5,7	18,2	76,1	7,5	21,4	71,0	4,6	18,1	77,3
È un lavoratore come gli altri	7,7	16,5	75,8	9,1	18,4	72,5	7,4	21,2	71,4	5,6	18,4	76,0
È una risorsa per la competitività dell'impresa	7,1	22,6	70,3	10,9	21,0	68,1	8,9	19,1	72,1	6,1	20,0	73,9
Comprende meglio le finalità e gli obiettivi di sviluppo dell'impresa	11,0	34,0	54,7	12,4	30,1	57,4	12,4	31,1	56,4	11,1	25,0	63,9
È in grado di apprendere nuove competenze e nuovi ruoli	16,3	38,3	45,4	13,4	35,1	51,4	12,5	38,1	49,4	9,9	35,6	54,5
Risente maggiormente dei ritmi e dei carichi di lavoro	44,9	30,2	24,9	41,0	29,6	29,4	45,9	27,6	26,5	56,5	22,5	21,0
Ha difficoltà a gestire il rapporto tra responsabilità familiari e vita lavorativa	72,8	16,2	11,0	78,8	14,2	6,9	74,1	16,5	9,4	79,2	14,2	6,7
Incide negativamente sul bilancio aziendale	81,2	10,8	8,0	81,0	9,8	9,2	76,2	12,3	11,4	82,2	12,7	5,1
Si assenta facilmente per motivi di salute	79,7	14,1	6,2	79,4	13,1	7,5	78,0	14,3	7,7	82,9	10,9	6,2

Fonte: Ispol, 2014

5. L'organizzazione di impresa e il fattore età

Il capitolo analizza le evidenze prodotte dalla terza parte del questionario di indagine, che ha inteso esplorare la gestione dei rapporti di lavoro all'interno delle imprese. Il fenomeno dell'invecchiamento dei lavoratori è stato affrontato e considerato non nella veste di "condizione" ma quale processo evolutivo e dunque in un'ottica di continuità: dall'ingresso nel mercato del lavoro alla chiusura dell'attività professionale. All'interno della organizzazione di impresa e nell'ambito delle diverse fasi della vita lavorativa, sono stati analizzati i seguenti aspetti:

- la valutazione e selezione del personale (assunzione e criteri utilizzati per la eventuale selezione delle diverse figure professionali);
- le strategie e gli strumenti per accrescere la motivazione/produttività dei lavoratori (eventuali sistemi di premi/incentivi);
- i sistemi formalizzati per i percorsi di carriera (eventuali sistemi formalizzati e loro struttura);
- le modalità organizzative e gestionali specifiche per i lavoratori over 50;
- gli strumenti indirizzati a lavoratori prossimi al pensionamento (uscita dal lavoro e transizione al pensionamento);
- le esigenze dei lavoratori over 50 finora oggetto di confronto con i sindacati e previsioni future.

5.1 Il reclutamento, lo sviluppo di carriera e i sistemi premianti

5.1.1 Aspetti considerati in caso di assunzione di personale

Da numerosi studi condotti negli ultimi anni in Europa è emerso che, nonostante il crescente interesse nei confronti dell'invecchiamento attivo da parte delle istituzioni a livello nazionale e sovranazionale, nonostante l'incremento crescente della partecipazione dei lavoratori maturi al mercato del lavoro, questi ultimi devono ancora confrontarsi con alcune problematiche relative sia al loro accesso che alla loro permanenza nel mercato stesso. Le barriere sono state ben individuate in una recente pubblicazione del Cedefop (*European Center for the Development of Vocational Training*), che le ha distinte in tre diverse tipologie: 1) di sistema, 2) di contesto, 3) di

propensione/disposizione personale. Appartengono alle prime la percezione e i pregiudizi della società – inclusi i manager delle risorse umane e i colleghi – nei confronti dei lavoratori maturi, che sono percepiti come esperti e affidabili ma poco aperti alle idee innovative, e meno adattabili alle nuove tecnologie. Seguono, oltre ai problemi inerenti alla situazione economica e demografica dei relativi Paesi, la mancanza di incentivi alle aziende sia per l'assunzione degli "over" che per l'attuazione di politiche di *active ageing*, e la carenza di opportunità di aggiornamento (*lifelong learning*). Tra le principali barriere di contesto sono menzionati gli atteggiamenti e le aspettative nei confronti dei lavoratori maturi sul luogo di lavoro, la mancanza di politiche di *age management* e ancora la mancanza di investimenti nella formazione/aggiornamento, oltre agli eventuali problemi personali e/o familiari (es. cura degli anziani). Alla terza categoria di ostacoli fanno parte la mancanza di fiducia e di autostima, e dunque una immagine negativa di se stessi, la capacità di gestire i cambiamenti e di comprendere i meccanismi del mercato del lavoro, l'obsolescenza delle competenze nonché gli eventuali problemi di salute (Cedefop, 2015).

In quanto alle problematiche legate all'accesso al mercato del lavoro e dunque anche al modo in cui è percepito l'invecchiamento della forza lavoro, vediamo come i risultati di una recente indagine qualitativa, svolta presso alcune PMI operanti nei settori tradizionali del made in Italy, identifichino e descrivano cinque modalità tipiche di interpretazione del fenomeno da parte di manager e imprenditori: 1) invecchiamento come obsolescenza e logoramento (ridimensionamento di alcune abilità fisiche e mentali, assenteismo, resistenza al cambiamento ecc.); 2) invecchiamento come distacco generazionale (situazioni di conflitto dovute alla diversità di valori e attitudini verso il lavoro, chiusura mentale, mancanza di flessibilità); 3) invecchiamento come transizione verso il ritiro dal mondo del lavoro (problemi e costi di sostituzione, eventuale individuazione di pratiche per il prolungamento della vita lavorativa); 4) invecchiamento come affidabilità (consolidamento dei rapporti di fiducia, responsabilizzazione); 5) invecchiamento come sviluppo di expertise (accumulo progressivo di competenze e loro trasmissione). Le conclusioni dello studio mostrano come la visione – sia positiva che negativa – del lavoratore maturo, in tutti i casi aziendali affrontati sia comunque legata alla tipologia dell'impresa, ai suoi obiettivi specifici, a criteri di razionalità economica e organizzativa, e dunque non influenzata da pregiudizi o stereotipi legati all'età (Berdicchia e Masino, 2013).

La scarsità di pregiudizi riguardo all'età sembra confermata anche dall'ultima indagine Excelsior (Sistema Informativo Excelsior, 2015)⁶² sulle previsioni di assunzione da parte delle imprese italiane, dai cui risultati appare evidente che circa la metà di esse non ritiene rilevante l'età del candidato; anzi, il 3,7% delle imprese operanti nell'Industria (in senso lato) e il 2% delle aziende nel comparto dei servizi pensano di assumere lavoratori tra i 45 e i 54 anni.

A livello territoriale, rispetto alla media nazionale (2,6%), si può notare una migliore predisposizione nei confronti del lavoratore over 45 da parte delle aziende del meridione (3,2%), mentre è possibile apprezzare disparità più evidenti osservando le di-

⁶² Ultima al momento della redazione del paragrafo.

verse classi dimensionali. Sono infatti le piccole imprese, al di sotto dei cinquanta dipendenti, a mostrare un interesse maggiore nei confronti di questi lavoratori (4,5%); le aziende al di sopra dei duecentocinquanta addetti sembrano invece preferire i giovani tra i 25 e i 30 anni. Gli ultracinquantaquattrenni, con valori inferiori all'1% non riscuotono particolare attenzione da parte di alcun settore, ripartizione o classe dimensionale (tabella 5.1).

Tabella 5.1 Assunzioni previste dalle imprese nel 2015 per classe di età, settore di attività, ripartizione territoriale e classe dimensionale

	Assunzioni previste nel 2015 (v.a.)*	Per classe di età (% su totale)					
		Fino a 24 anni	25-29 anni	30-44 anni	45-54 anni	Oltre 54 anni	Non rilevante
Totale	500.420	5,8	23,4	18,3	2,6	0,3	49,6
Industria in senso stretto	170.840	5,5	18,8	22,5	3,7	0,3	49,2
Industria in senso stretto	103.920	6,1	22,8	22,0	2,9	0,4	45,7
Public utilities (energia, gas, acqua, ambiente)	8.730	6,1	17,0	28,7	2,5	0,5	45,1
Costruzioni	58.190	4,2	11,8	22,5	5,5	0,1	55,9
Servizi	329.580	6,0	25,8	16,1	2,0	0,3	49,8
Ripartizione territoriale							
Nord-ovest	161.180	6,9	26,6	18,1	2,8	0,3	45,2
Nord-est	121.390	5,9	21,8	19,1	2,1	0,2	50,9
Centro	98.970	6,0	23,4	18,3	2,2	0,4	49,7
Sud e Isole	118.890	4,2	20,7	17,7	3,2	0,2	54,0
Classe dimensionale							
1-9 dipendenti	172.940	7,5	20,2	20,3	4,5	0,5	47,0
10-49 dipendenti	92.020	4,8	18,1	19,9	3,1	0,4	53,7
50-249 dipendenti	73.690	2,7	20,1	22,2	1,6	0,3	53,1
250-499 dipendenti	36.540	3,6	30,8	16,6	1,2	0,1	47,6
500 dipendenti e oltre	125.230	6,8	31,5	12,6	0,6	0,0	48,6

* Valori assoluti arrotondati alle decine, i totali possono non coincidere con la somma dei singoli valori.
Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2015

Anche un precedente studio sulle piccole e medie imprese, commissionato dalla Commissione europea alla *EIM-Business and Policy Research*, dimostra che a livello europeo le microimprese tendono ad assumere la percentuale più alta di lavoratori maturi mentre quelle grandi impiegano in misura maggiore i giovani. Le motivazioni

di questo fenomeno vengono ricollegate alla minore propensione delle piccole aziende a investire in formazione preferendo assumere persone con esperienza già maturata, mentre le grandi aziende favorirebbero i giovani, considerati più duttili dal punto di vista dell'apprendimento. D'altro canto anche i ragazzi stessi sembrerebbero più propensi ad iniziare l'attività lavorativa in una grande azienda, dove probabilmente intravedono maggiori possibilità di carriera (EIM, 2011).

Passiamo ora a osservare i risultati dell'attuale indagine dal punto di vista dei diversi fattori presi in esame:

- esperienza pregressa;
- competenze professionali;
- titoli di studio/qualificazioni o certificazioni;
- età del candidato (più alta o più bassa);
- disponibilità di incentivi all'assunzione;
- anzianità lavorativa nella stessa mansione;
- reputazione e referenze.

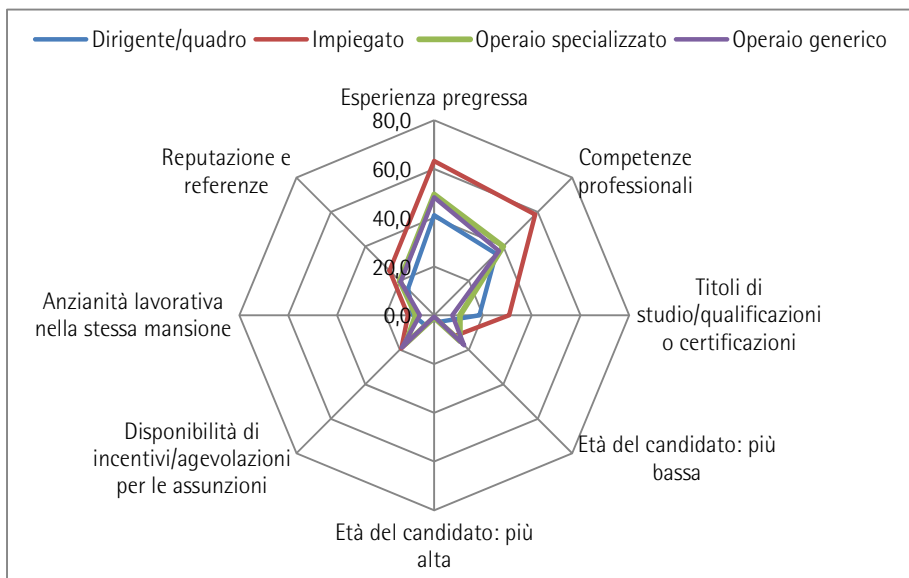
La nostra ricerca conferma che l'età del candidato viene raramente presa in considerazione nel caso di assunzione: le quote più elevate di interesse nei confronti di questo elemento, comunque inferiori a un quinto delle aziende considerate, si riscontrano in maniera speculare soprattutto nell'assunzione degli operai generici (età più bassa) da una parte, e in quella di figure dirigenziali (età più alta) dall'altra. Le motivazioni sono da ricollegarsi all'idea diffusa che vede l'età matura legata all'esperienza, alla capacità di gestire persone e situazioni, di risolvere i problemi e dunque necessaria nel caso di incarichi di responsabilità mentre la giovane età viene naturalmente collegata ad una maggiore prestanza e resistenza fisica, necessaria nelle attività manuali. Da segnalare che la disponibilità di incentivi o agevolazioni per le assunzioni riscuote analogo interesse nella ricerca di tutte le figure professionali, segno evidente che oltre il quindici per cento delle imprese usufruirebbe volentieri di tali dispositivi, anche nel caso della assunzione di lavoratori maturi, qualora le amministrazioni preposte li deliberassero. Da questo insieme vengono esclusi i ruoli dirigenziali per i quali sono ritenute indispensabili l'esperienza pregressa e le competenze professionali.

Andando ora più nel dettaglio e osservando i criteri utilizzati per la eventuale selezione di personale in rapporto ai diversi ruoli professionali (dirigente/quadro, impiegato, operaio specializzato, operaio generico), emerge quanto segue. In quanto ai *dirigenti o quadri*, è interessante notare come la metà circa delle PMI dichiara di non avere bisogno di queste figure professionali, probabilmente perché a carattere padronale e dunque contraddistinte da una organizzazione molto accentrata. In ogni modo, nel caso di assunzione di queste figure, vengono considerati in modo particolare fattori quali l'esperienza pregressa e le competenze professionali (37,5 e 31,7% rispettivamente), apprezzate a livello settoriale soprattutto nei Servizi ad alto valore aggiunto (44,5 e 41,4% rispettivamente), e nelle aziende di maggiori dimensioni (56 e 50,2% rispettivamente). Seguono a diversi punti di distanza i titoli di studio/ qualificazioni/certificazioni nonché reputazione/referenze (15,5 e 13,3% rispettivamente).

Piuttosto influenti sono i fattori legati alla età così come alla disponibilità di incentivi o all'anzianità lavorativa nella stessa mansione.

Anche per quanto riguarda *le figure impiegate*, i principali aspetti considerati in caso di assunzione sono l'esperienza pregressa e le competenze professionali (62,9 e 56,6% rispettivamente), apprezzate a livello di settore soprattutto nelle costruzioni la prima (69,3%) e nei servizi ad alto valore aggiunto la seconda (61,5%). Piuttosto elevata è anche la percentuale di interesse nei confronti dei titoli di studio e affini (27,7%) e di reputazione e referenze (25,8%). Con l'abbassarsi del livello professionale si inizia anche ad apprezzare una certa attenzione nei confronti dell'età più bassa del candidato (11,9%), soprattutto nel settore industriale (15,0%), così come della disponibilità di incentivi all'assunzione (18,7%), a prescindere dalle dimensioni aziendali (figura 5.1).

Figura 5.1 Principali aspetti considerati in caso di assunzione di nuovo personale (v. %)



Fonte: Isfol, 2014

Nel caso degli *operai specializzati*, ancora una volta, le aziende in caso di assunzione considerano in prima istanza l'esperienza pregressa e poi le competenze professionali (49,6 e 39,4% rispettivamente), la prima ritenuta fondamentale soprattutto nel settore delle costruzioni (70,8%), e a tutti i livelli dimensionali. Nella ricerca di queste figure professionali si nota una crescita di interesse anche nei confronti di reputazione/referenze (19,9%), specie nelle costruzioni e nell'industria (25% circa), della disponibilità di incentivi o agevolazioni (16,4%), e della minore età del candidato (15,5%), in questo caso prevalentemente in ambito industriale (20,4%).

Nell'eventuale assunzione di *operai generici*, pur emergendo un interesse prevalente del datore di lavoro nei confronti dell'esperienza pregressa e delle competenze professionali (48,7 e 37,4% rispettivamente), vediamo come tale attenzione risulti meno polarizzata, coprendo con percentuali superiori a quelle delle altre categorie professionali tutti i restanti aspetti (esclusi i titoli di studio, l'età più alta e l'anzianità lavorativa). L'esperienza interessa particolarmente il settore delle costruzioni (65,7%), a tutti i livelli dimensionali, mentre per quanto riguarda la minore età – che mostra una percentuale media di interesse del 18,1% – vediamo considerarla preminente da circa un quarto delle aziende del settore industriale, a prescindere dalla numerosità di addetti. La disponibilità di incentivi o agevolazioni all'assunzione risulta importante per il 18,7% degli intervistati ma in misura maggiore per gli appartenenti sia al settore dell'industria che a quello delle costruzioni (24% circa).

Vale la pena segnalare che secondo la già citata indagine EIM, la differenza di classe dimensionale porterebbe a differenze nel sistema di reclutamento del personale. Mentre le grandi aziende applicherebbero criteri più restrittivi nel caso di assunzioni, richiedendo particolari titoli di studio o attestati specifici, gli imprenditori di micro e piccole imprese utilizzerebbero più spesso metodologie di reclutamento di tipo informale, come il passaparola. Per questi ultimi le motivazioni individuali, le conoscenze e le capacità acquisite appaiono più interessanti di un particolare diploma, sembrerebbero inoltre attribuire maggiore importanza alla capacità di adattamento della persona al nuovo ambiente di lavoro (EIM, 2011).

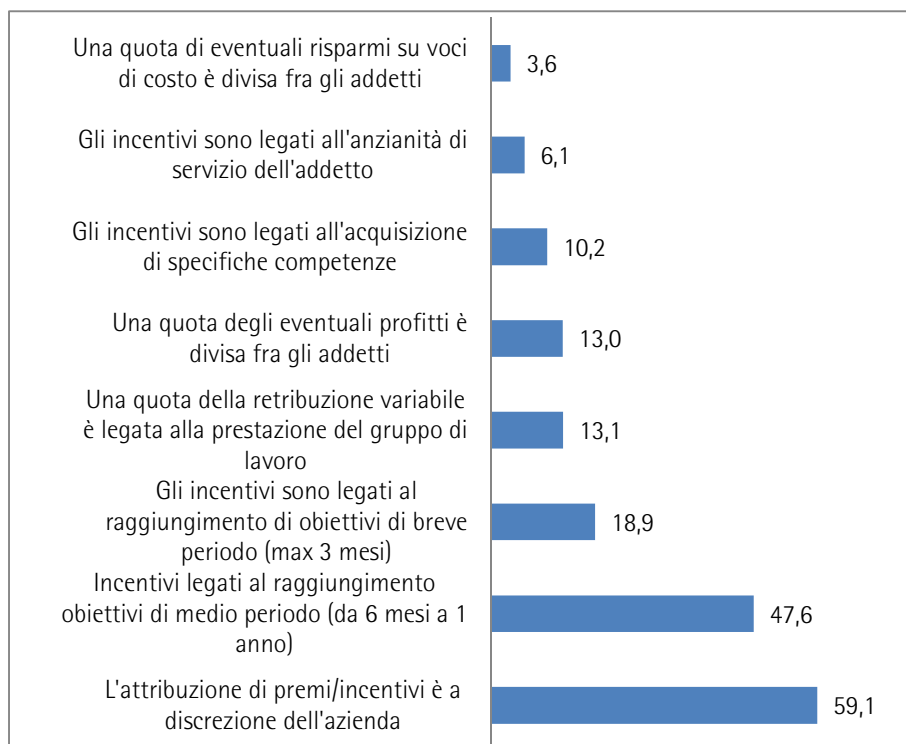
5.1.2 Sistemi di premi/incentivi per sostenere la produttività

L'insieme di azioni volte a sostenere il miglioramento della prestazione propria dei vari livelli organizzativi e il suo cambiamento secondo gli indirizzi strategici dell'azienda – con particolare riferimento ai sistemi premianti e di retribuzione connessi alla definizione degli obiettivi e alla verifica del loro raggiungimento – viene definito *Performance management*. L'obiettivo è quello di comprendere e valorizzare i diversi contributi, corrispondenti alla diversità delle risorse e delle competenze attivabili dai singoli lavoratori, collegandoli agli incentivi economici o di altro tipo (Minelli e Reborra, 2008).

I premi di risultato o gli incentivi, quale riconoscimenti economici attribuiti a un impiegato, sono parzialmente dipendenti dalle prestazioni non solo di quel lavoratore, ma spesso di un gruppo di addetti o dalla performance dell'intera azienda. Le imprese possono utilizzare questi strumenti per diverse ragioni: quella più comune è di motivare i dipendenti a migliorare le proprie prestazioni professionali e dunque indirettamente a incrementare i risultati aziendali, senza contare il fatto che la correlazione prestazione/incentivo può attrarre e anche trattenere lavoratori con spiccato spirito di autorealizzazione e competenze elevate. Secondo l'indagine EIM già citata, sembra che le piccole imprese europee utilizzino tali riconoscimenti economici in misura minore delle grandi aziende. Inoltre, mentre nelle PMI questi schemi, se e quando utilizzati, vengono generalmente applicati a tutti gli addetti, nelle grandi imprese sono spesso limitati al raggiungimento degli obiettivi di singole strutture produttive (EIM, 2011).

I risultati dell'indagine Isfol mostrano come il 27,1% delle imprese metta in atto un sistema di premi/incentivi per sostenere la produttività dei lavoratori, anche se rispetto alla media una quota maggiore è collocata nel Nord-est (31,8%), fa parte del settore industriale e di quello ad altro valore aggiunto (30% circa) e delle aziende di oltre 50 dipendenti (41,9%). In particolare, l'attribuzione degli incentivi è a discrezione dell'azienda in circa il 60% dei casi mentre nel 47,6% sarebbe connessa al raggiungimento di obiettivi di medio periodo (da 6 mesi a 1 anno). Seguono a grande distanza, con percentuali tra il 10 e il 20%, la concessione degli incentivi legata al raggiungimento di obiettivi di breve periodo (max. 3 mesi), il collegamento tra le prestazioni del gruppo di lavoro e la parte variabile della retribuzione, la divisione della quota degli eventuali profitti tra gli addetti, l'assegnazione di incentivi legata all'acquisizione di specifiche competenze. Scarso seguito viene realizzato dall'attribuzione di incentivi connessa all'anzianità di servizio e dalla divisione di eventuali risparmi sulle voci di costo tra gli addetti (6,1 e 3,6% rispettivamente) (figura 5.2).

Figura 5.2 Prassi per sostenere la produttività dei lavoratori – Il sistema di premi/incentivi



Fonte: Isfol, 2014

Osservando la situazione dal punto di vista del settore aziendale di appartenenza, si nota che nel caso dell'industria è più elevata, rispetto alla media, la retribuzione variabile legata alla prestazione del gruppo di lavoro (17,1%); nell'ambito delle costruzioni decisamente superiore agli altri comparti la discrezionalità dell'attribuzione dei premi/incentivi (75,9%); per le attività a basso valore aggiunto gli incentivi sono maggiormente legati al raggiungimento di obiettivi di breve periodo (24,1%) mentre per le aziende ad alto valore aggiunto gli eventuali risparmi sulle voci di costo sono divise tra gli addetti in quota maggiore rispetto a quanto avviene negli altri settori (6,9%).

Prendendo in esame il fenomeno rispetto alla numerosità della popolazione aziendale, vediamo che nelle ditte più piccole (10-19 addetti) sono nettamente favorite la discrezionalità nell'attribuzione dei premi/incentivi (66,3%) e la divisione di una quota di eventuali profitti tra il personale (14,4%), rispetto alle imprese di dimensioni maggiori. Queste ultime, nella fascia superiore ai 50 addetti, invece, danno la preferenza al raggiungimento degli obiettivi di medio periodo (62,2%) e al collegamento della prestazione del gruppo di lavoro alla quota di retribuzione variabile (22,2%).

5.1.3 Sistemi formalizzati per lo sviluppo dei percorsi di carriera

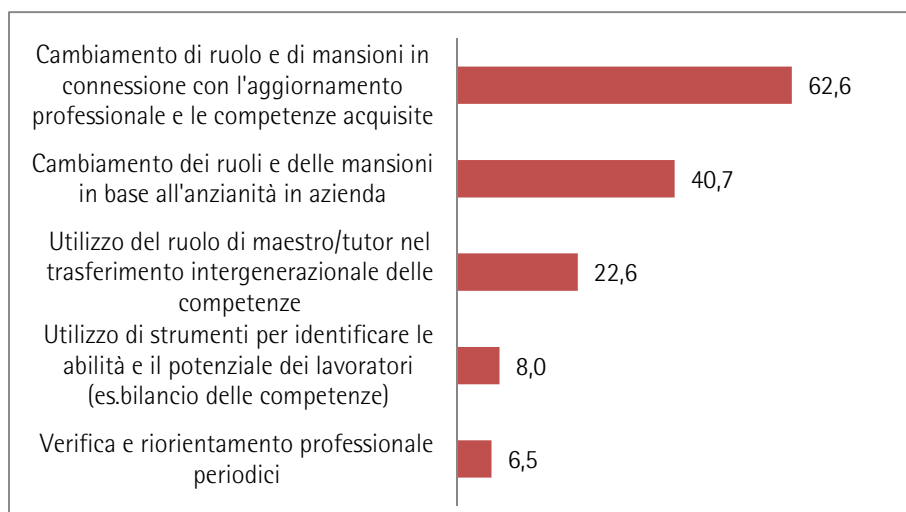
La gestione delle carriere è la funzione che si occupa degli aspetti inerenti allo sviluppo del personale, finalizzato a una sua evoluzione all'interno dell'azienda. Il lavoratore è portatore di bisogni, che non appartengono esclusivamente alla sfera economica, ma anche a quella emotiva e sociale (bisogni di appartenenza e di status) e alla sfera dell'ego (autorealizzazione). La varietà del lavoro, il grado di autonomia e di responsabilità sono fattori che consentono all'individuo di identificarsi nelle funzioni che gli sono assegnate. Il loro svolgimento diventa fonte di soddisfazione e di utilità. Nascono da qui l'esigenza e la convenienza, per le imprese che vogliono sfruttare tale caratteristica del comportamento lavorativo, di modificare l'organizzazione aziendale superando i principi di massima specializzazione, di ripetitività e di limitazione dell'autonomia individuale, che spesso sono alla base dell'alienazione, della rigidità comportamentale e dunque di un potenziale decremento della produttività (Gubitta, 2012).

Vediamo dunque come reagiscono in proposito le PMI interessate dalla indagine. I dati mostrano che solamente l'8,4% delle aziende si avvale di un sistema formalizzato per lo sviluppo dei percorsi di carriera dei lavoratori, con percentuali minori alla media nell'area geografica nord-occidentale. Un interesse maggiore al valore medio è riscontrabile in genere tra le imprese ad alto valore aggiunto e tra quelle con oltre 50 dipendenti. Tra le modalità elencate nel questionario, il *cambiamento di ruolo e di mansioni del dipendente in connessione con l'aggiornamento professionale* e le competenze acquisite è menzionato dal 62,2% degli intervistati ma con valori decisamente inferiori nel Nord-ovest e tra le aziende a basso valore aggiunto. Il *cambiamento dei ruoli e delle mansioni in base all'anzianità in azienda*, seconda voce per utilizzo da parte delle imprese (40,7%), è invece preferito, rispetto alla media, nel Nord-ovest e in questo caso tra le aziende ad alto valore aggiunto in genere. *L'utilizzo della figura di maestro/tutor per il trasferimento intergenerazionale delle compe-*

tenze è nominato nel 22,6% dei casi, e risulta essere particolarmente gradito in tutta l'area settentrionale e dal settore industriale. *L'utilizzo di strumenti per identificare le abilità e il potenziale dei lavoratori* (es. bilancio delle competenze), che viene citato dall'8% dei rispondenti viene maggiormente utilizzato nell'area nord-occidentale e dalle aziende ad alto valore aggiunto. La modalità di *verifica ricorrente e il ri-orientamento professionale* appare poco praticata (6,5%), anche se ottiene riscontri superiori alla media tra le aziende del centro Italia e del settore industriale.

Rispetto alla classe di addetti, sono le aziende di maggiori dimensioni (50-249) ad adottare più diffusamente tutti i sistemi formalizzati, ad esclusione della verifica periodica e del ri-orientamento professionale, preferiti dalle aziende di medie dimensioni (20-49). Si noti che l'anzianità in azienda, requisito poco considerato per quanto riguardava l'attribuzione delle diverse gratifiche, in questo caso è segnalato da circa la metà delle imprese, pur prevalendo nettamente il collegamento tra sviluppo di carriera e aggiornamento professionale (figura 5.3).

Figura 5.3 Sistema formalizzato per lo sviluppo dei percorsi di carriera dei lavoratori (v. %)

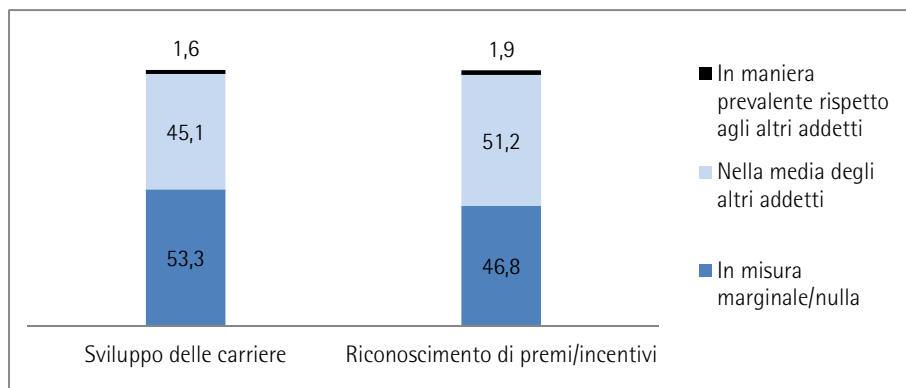


Fonte: Isfol, 2014

In merito alla misura in cui i lavoratori ultracinquantenni fruiscono specificamente delle *iniziative volte allo sviluppo della carriera* e di quelle relative al *riconoscimento di incentivi*, sembra che solamente una minima parte delle imprese coinvolte le indirizzi in maniera preferenziale al target in questione (1,6 e 1,9% rispettivamente). Si osserva poi che nel caso dello sviluppo professionale il 53,3% dei rispondenti dichiara di indirizzare le azioni ai lavoratori maturi in misura marginale o nulla mentre nell'attribuzione delle gratifiche questa percentuale scende al 46,8%. Appare dunque evidente che oltre la metà delle PMI italiane ritiene inutile investire nell'aggiorna-

mento delle competenze dei dipendenti maturi ai fini della progressione delle loro carriere (figura 5.4).

Figura 5.4 Iniziative specifiche per i lavoratori over 50: sviluppo delle carriere e riconoscimento di premi/incentivi (v. %)



Fonte: Isfol, 2014

5.2 Modalità di age management

Se l'organizzazione aziendale è un processo di predisposizione di risorse (umane, fisiche, ecc.) in una conformazione strutturata, al fine di portare avanti piani e realizzare gli obiettivi di impresa (Gubitta, 2012), *l'age management* è un sistema che include una serie di attività che consentono un uso più razionale ed effettivo delle risorse umane (equilibrio sostenibile tra lavoro e risorse umane disponibili), prendendo in considerazione i bisogni e le capacità dei dipendenti di differenti età, incrementando la loro efficienza e impiegabilità, ponendo l'attenzione sull'intero ciclo della vita lavorativa. Il ventaglio di tali attività è molto ampio ed è da ricollegarsi per l'appunto sia ai diversi stadi del percorso professionale (dall'assunzione all'uscita dall'azienda), che ai dipendenti stessi (capacità fisiche e mentali necessarie allo svolgimento delle proprie attività), all'ambiente professionale (organizzazione del lavoro, degli spazi ecc.), in ogni caso contribuendo a creare un *milieu* favorevole nel quale i lavoratori di ogni età possano utilizzare al meglio il proprio potenziale (Kolodziejczyk-Olczak, 2013).

Le necessità degli individui, come è già stato ricordato in precedenza, non appartengono esclusivamente alla sfera economica. Nei Paesi industrializzati l'incremento della percezione soggettiva della felicità non corrisponde necessariamente al mero incremento del reddito, ma include fattori come la qualità del lavoro e dei rapporti di lavoro, lo stato di salute, la conciliazione tra attività lavorativa e vita familiare. Il salario rappresenta sicuramente un elemento fondamentale della retribuzione ma non

l'unico. È dunque importante riprogettare l'organizzazione del lavoro in modo da coordinare i bisogni delle persone con le strategie aziendali, attivando uno scambio virtuoso fra crescita della produzione e miglioramento della vita dei dipendenti. Secondo le moderne politiche del personale lo scambio della relazione lavoristica deve arricchirsi di nuovi elementi qualificativi, quali il *work environment*, che include tra le altre cose la qualità del luogo di lavoro e il clima organizzativo, e il *work life balance* che comprende i servizi per il benessere personale e per la famiglia (Grandi, 2014). Da non dimenticare poi il *welfare sussidiario*, fondato sulla necessità di trovare – in un contesto in cui le politiche sociali si indeboliscono di pari passo al contenimento della spesa pubblica – nuovi equilibri tra le diverse necessità dei lavoratori e la gestione economica e organizzativa di impresa. Uno studio della Mc Kinsey and Company sulle aziende di grandi dimensioni sostiene che una politica di *welfare* ben strutturata possa diventare una leva di vantaggio competitivo importante per le aziende, producendo effetti positivi sui lavoratori come una maggiore soddisfazione professionale e un maggiore attaccamento all'azienda, riducendo di conseguenza l'assenteismo e aumentando la disponibilità di tempo da dedicare al lavoro (Rizzi, Marracino e Toia, 2013).

Anche il già citato studio Cedefop non fa che confermare questi concetti: secondo quanto argomentato, le strategie di *age management* ottengono un positivo effetto non soltanto sul piano individuale e aziendale/organizzativo ma anche a livello nazionale. Creando un ambiente migliore e riducendo gli stereotipi negativi legati all'età, aumentano la soddisfazione e la motivazione dei dipendenti che scelgono di prolungare la carriera lavorativa, incrementando allo stesso tempo capacità e competenze, e dunque migliorando le prospettive di avanzamento professionale. Non si dimentichi poi l'effetto favorevole dell'attività lavorativa sulla salute fisica e mentale dell'individuo.

A livello aziendale *l'age management* può avere effetti a lungo termine, riflettendosi in particolare sull'attrattività dell'impresa, sull'incremento della produttività della forza lavoro e dell'innovazione, sulla riduzione delle spese (liquidazioni e buonuscite), e sul rafforzamento del capitale sociale. Si vedano ad esempio gli esiti dei programmi di *mentoring*, che permettono alle aziende di mantenere all'interno dell'organizzazione le necessarie competenze oltre ad assecondare la trasmissione della cultura aziendale. In ambito nazionale le politiche di *age management*, se focalizzate sullo sviluppo delle carriere e sulla formazione, possono contribuire a ridurre i costi prodotti dall'inattività delle persone mature: un dipendente aggiornato difficilmente diventerà superfluo per la sua azienda e in ogni caso sarà meglio equipaggiato per la ricerca di una nuova occupazione (Cedefop, 2015).

A proposito della validità delle politiche aziendali oggetto di studio, vale la pena segnalare due ricerche condotte in Germania, riguardanti l'applicazione di *Specific Measures for old Employees* (SMOE) e la loro influenza sulla produttività dei dipendenti stessi, in un primo caso, e la durata della vita lavorativa in azienda in un secondo. Le modalità considerate vengono ricollegate a: l'adattamento dell'ambiente di lavoro alle specifiche esigenze dei lavoratori maturi (illuminazione, ergonomia ecc.); la riduzione dell'orario di lavoro (conciliazione tra lavoro e vita familiare, pas-

saggio graduale all'inattività, possibilità di proseguire l'attività oltre l'età pensionabile); l'assegnazione di compiti particolari (evitando attività fisicamente impegnative o monotone); la formazione di gruppi misti di lavoratori giovani/anziani (bilanciamento degli specifici punti di forza e debolezza, combinazione sinergica delle risorse, trasferimento reciproco di conoscenze e esperienze); la formazione specifica (rafforzamento del capitale umano, introduzione alle nuove tecnologie, trasferimento delle competenze ai giovani colleghi). La prima indagine stabilisce che la produttività dei dipendenti maturi risulta decisamente più elevata nelle aziende che adattano gli ambienti di lavoro alle loro necessità e/o ne ricalibrano le attività, mentre la flessibilità degli orari o la formazione specifica non sembrano influire particolarmente sul tema. Interessante il risultato dei gruppi misti di lavoro, che sembrano migliorare le performance non solo dei lavoratori anziani ma anche dei più giovani (Göbel e Zwick, 2010), e come emerge dal secondo studio, creare una relazione positiva tra SMOE e prolungamento volontario della vita lavorativa in azienda. Anche in questo frangente, dunque, le altre tipologie di SMOE non apparrebbero rilevanti (Boockmann, Fries e Göbel, 2012).

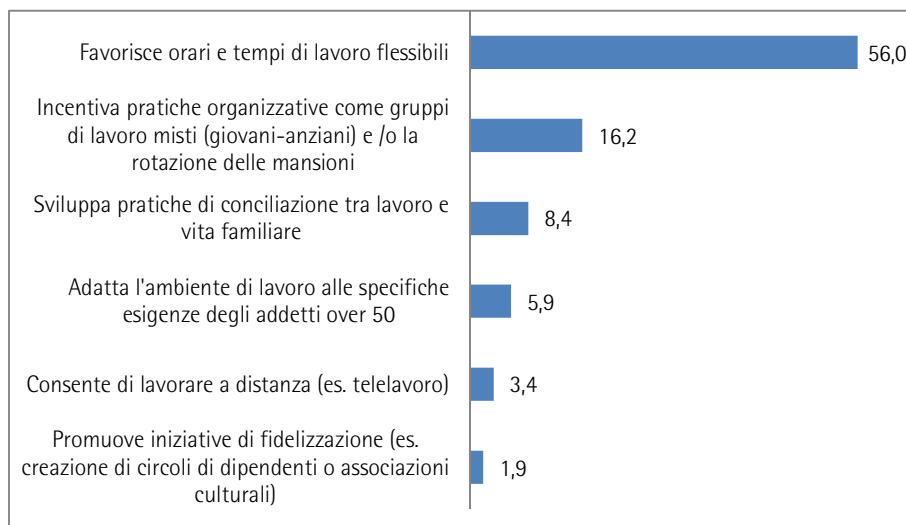
5.2.1 Procedure organizzative sperimentate

Una recente indagine, condotta a livello europeo, descrive il nostro Paese come caratterizzato da un limitato utilizzo di pratiche di *age management* da parte delle aziende e dal fatto che queste comunque non godano di alcun supporto a livello centrale (Kolodziejczyk-Olczak, 2013)⁶³. Le Piccole e medie imprese italiane in particolare sembrano essere caratterizzate da una natura padronale, da un basso livello di managerializzazione e dunque dotate di una struttura molto accentrata. Le pratiche gestionali a favore dei lavoratori maturi appaiono in genere di breve respiro, indirizzate a fronteggiare problemi già emersi e non a prevenirli; in più gli sforzi sembrerebbero finalizzati al migliore utilizzo del contributo dei senior senza attuare azioni sistematiche per promuoverne ulteriormente la crescita professionale (Berdicchia e Masino, 2013).

Osservando i risultati dell'attuale indagine, riguardanti le modalità organizzative e gestionali rivolte ai lavoratori over 50, sperimentate negli anni più recenti dalle PMI, tra le diverse opzioni proposte dal questionario troviamo in ordine di preferenza: *l'agevolazione degli orari e i tempi di lavoro flessibili* (56,0%), a seguire *l'incentivazione di pratiche organizzative come gruppi di lavoro misti (giovani-anziani)* e *la rotazione delle mansioni* (16,2%). Tutte le restanti modalità indicate dal questionario (lavoro a distanza, pratiche di conciliazione tra lavoro e vita familiare, iniziative di fidelizzazione, modificazioni dell'ambiente di lavoro) totalizzano quote di utilizzo inferiori al 10% (figura 5.5).

⁶³ Lo studio analizza le politiche aziendali adottate dai 27 Paesi membri suddividendoli in 4 gruppi a seconda delle tipologie utilizzate. Il gruppo al quale viene ascritta l'Italia, assieme agli altri Paesi del bacino mediterraneo (Grecia, Portogallo, Spagna, Cipro e Malta), è definito *Mediterranean way*.

Figura 5.5 **Modalità organizzative e gestionali, specifiche per i lavoratori over 50 sperimentate negli ultimi anni (v. %)**



Fonte: Isfol, 2014

Analizzando la situazione dal punto di vista del settore di appartenenza delle aziende coinvolte, è possibile notare come le attività ad alto valore aggiunto prediligano, rispetto alle altre, tempi di lavoro flessibili (73,3%) e il telelavoro (7,5%), le costruzioni promuovano gruppi di lavoro misti (giovani-anziani) e la rotazione delle mansioni in misura superiore agli altri comparti (22,1%), le aziende a basso valore aggiunto sviluppano in misura maggiore le pratiche di conciliazione tra lavoro e vita familiare (9,9%), mentre ad adattare l'ambiente di lavoro alle esigenze degli over 50 siano in particolare le attività industriali e quelle ad alto valore aggiunto (8,0 e 6,7% rispettivamente). In relazione alla numerosità di addetti, si osservano percentuali superiori nella sperimentazione di tutte le modalità considerate tra le aziende di maggiori dimensioni (50-249), fatta eccezione per il lavoro a distanza.

5.2.2 Strumenti indirizzati ai lavoratori prossimi al pensionamento

Le tendenze a livello mondiale riflettono uno spostamento del focus delle politiche dal pensionamento anticipato all'estensione della vita lavorativa. Difatti i Paesi europei, Italia inclusa, hanno adottato già da oltre un decennio riforme legislative utili a questa finalità. Contemporaneamente sono nati diversi schemi di ritiro dal lavoro – parziali e/o gradual – che permettono al lavoratore di pianificare il proprio periodo di transizione dall'attività all'inattività. In Svezia, per esempio, al fine di incoraggiare la partecipazione delle persone anziane, la tassazione sul lavoro è stata decisamente abbassata rispetto a quella sui redditi da pensione mentre, per incrementare l'assunzione da parte delle aziende degli over 65, i contributi sono stati portati a un terzo

del valore rispetto a quello dei dipendenti più giovani. Anche in Germania lo Stato concede supporto finanziario sia alle ditte che garantiscono agli impiegati una graduale transizione alla pensione, sia a quelle che assumono lavoratori over 50. In Francia è prevista una forma di contratto professionale che consente agli over 55 di fare da tutori ai giovani colleghi e i costi sono parzialmente coperti da fondi pubblici (Cedefop, 2015). In Italia, purtroppo, come in altri Paesi dell'area mediterranea, il tema dei lavoratori maturi è divenuto di secondaria importanza a causa del forte impatto della crisi economica sulle coorti più giovani e, nella corrente legislatura, il sistema pubblico di incentivi è stato focalizzato principalmente sul lavoro giovanile al fine di ridurre gli alti tassi di disoccupazione di questa fascia di popolazione.

Comunque sia, nel nostro Paese il 3,5% degli occupati tra i 55 e i 69 anni ha usufruito di forme di transizione graduale verso la pensione, riducendo l'orario di lavoro nella fase che precede la quiescenza. Inoltre, oltre il 6% degli occupati nella fascia tra i 50 e i 69 anni, pur ricevendo una pensione da lavoro, sta prolungando l'attività lavorativa; tra questi oltre il 62% non ha preso ancora una decisione definitiva riguardo l'età programmata per il ritiro definitivo (Istat, 2012)⁶⁴. Le motivazioni addotte riguardo al prolungamento volontario della carriera, riportano generalmente alla necessità di mantenere il proprio reddito ad un determinato livello e dunque a cause di natura prevalentemente economica, non di soddisfazione personale o di autorealizzazione (Istat, 2013). Osservando il fenomeno da un diverso punto di vista, quello aziendale, si considera che il fatto di avere dipendenti prossimi alla pensione possa costituire un problema in relazione alla stabilità organizzativa in quanto perdita di competenze e gap di forza lavoro. Sotto questo aspetto gli effetti dell'invecchiamento potrebbero essere quindi considerati in termini di costi di sostituzione e le azioni utili al prolungamento della vita lavorativa reputate come una probabile soluzione al problema (Berdicchia e Masino, 2013).

Vediamo come (e se) le PMI italiane utilizzano le diverse tipologie di strumenti considerate dall'indagine. Per quanto riguarda i dispositivi indirizzati in modo specifico ai lavoratori prossimi al pensionamento, si rilevano percentuali irrisorie, che vanno da un minimo dello 0,2% totalizzato dalla "promozione della creazione di società di consulenza gestite da lavoratori over 50", allo 0,9% ottenuto dalla "modalità di uscita dei lavoratori collegata all'entrata di giovani", all'1,5% dell'assistenza pre-pensionistica e informazioni sulle opportunità post-lavoro. La quota relativamente più elevata, ma pari solamente all'1,9%, è connessa all'adozione di «scivoli» e prepensionamenti – strumenti ovviamente opposti al concetto di estensione della vita lavorativa – che a grandi linee vengono maggiormente utilizzati nel settore industriale (2,4%) e nel settentrione. Da sottolineare inoltre che tutti gli strumenti considerati sono adottati soprattutto dalle aziende numericamente più consistenti (tabella 5.2).

⁶⁴ Ultimi dati Istat disponibili al momento della stesura del testo.

Tabella 5.2 Strumenti indirizzati a lavoratori prossimi al pensionamento (v. %)

	Settore				Classe di addetti			Totale
	Industria	Costruzioni	Basso v. a	Alto v. a	0-19	20-49	50-249	
Assistenza pre-pensionistica e informazioni sulle opportunità post-lavoro	1,1	0,7	2,2	0,9	0,9	2,2	3,2	1,5
Modalità di uscita dei lavoratori collegata all'entrata di giovani	1,2	0,9	0,6	0,4	0,7	0,9	1,7	0,9
Promozione della creazione di società di consulenza gestite da lavoratori over 50	0,1	0,1	0,1	0,8	0,1	0,3	0,8	0,2
Scivoli e prepensionamenti	2,4	1,3	1,8	1,9	1,0	2,1	7,5	1,9

Fonte: Isfol, 2014

In quanto alla quota degli addetti che già percepiscono una pensione di vecchiaia o anzianità, e dunque prolungano volontariamente la permanenza in azienda, nelle PMI considerate è pari al 12,5% ma si riscontrano percentuali superiori alla media nel settore dell'Industria (15%), nelle strutture più numerose e nell'area nord-orientale del Paese, con valori prossimi al 16%.

Per concludere, i risultati dell'indagine dimostrano che l'età viene raramente presa in considerazione nel caso di assunzione di personale: le percentuali più elevate di interesse nei confronti di questo fattore sono riscontrabili, in maniera speculare, soprattutto nel caso di ricerca di operai generici (età più bassa e qualifica più bassa), e nel caso di figure dirigenziali (età più alta e qualifica più elevata). Ossia quando si necessita di personale dotato di resistenza fisica e prontezza di riflessi, indispensabile nel caso di attività manuali, da una parte, o di persone con esperienza, capacità di gestire situazioni e problemi, essenziali nel caso di incarichi di responsabilità, dall'altra. L'elemento che trasversalmente riscuote un discreto interesse nella ricerca di qualsiasi figura professionale è invece rappresentato dalla disponibilità di agevolazioni, tant'è che oltre il 15% delle imprese usufruirebbe volentieri di tali dispositivi anche nel caso di incentivi all'assunzione di lavoratori maturi. In quanto alle caratteristiche principali che accomunano le PMI che applicano le modalità di *management* descritte nei paragrafi precedenti, queste possono ricondursi sinteticamente alla prevalente appartenenza al settore industriale, alla alta numerosità degli addetti e alla collocazione nell'area settentrionale del Paese.

La propensione ad utilizzare un *sistema premiante*, a sostegno della produttività dei dipendenti, coinvolge oltre un quarto delle PMI – e l'attribuzione degli incentivi è a discrezione dell'azienda in oltre il 60% dei casi – mentre il sistema formalizzato per lo sviluppo dei percorsi di carriera dei lavoratori è considerato solamente da una piccola percentuale delle imprese (8,4%). Tra queste i due terzi circa realizzano il "cam-

biamiento di ruolo in connessione con l'aggiornamento professionale", più o meno la metà "attua la modifica delle mansioni in base all'anzianità in azienda" mentre meno di un quarto ha istituito la figura di maestro/tutor al fine di permettere il trasferimento delle competenze tra le diverse generazioni.

Ma in quale misura queste iniziative, già attuate da una quota minima di imprese, sono rivolte in maniera specifica ai lavoratori over 50? Purtroppo in misura decisamente trascurabile (>2%), anzi, soprattutto nel caso dello "sviluppo professionale", oltre la metà delle PMI considerate dichiara di rivolgere ai lavoratori maturi queste azioni di sostegno in misura marginale o nulla, segno che si ritiene inutile investire nell'aggiornamento delle competenze degli over 50 al fine della progressione delle loro carriere o del semplice cambiamento di ruolo. Tra le prassi di *age management* dirette particolarmente ai lavoratori over 50, troviamo in ordine di preferenza modalità flessibili che non richiedono particolari investimenti di tipo economico e/o strutturale da parte delle imprese: l'elasticità degli orari e dei tempi di lavoro, applicata in oltre la metà dei casi, a seguire l'incentivazione di particolari prassi organizzative (gruppi di lavoro misti giovani-anziani) e la rotazione delle mansioni. Gli strumenti particolarmente dedicati ai dipendenti prossimi al pensionamento sono rappresentati da percentuali irrisorie, come per altro rilevato nel caso dei sistemi premianti e di sviluppo di carriera. Il miglior riscontro viene però ottenuto dall'adozione di «scivoli» e prepensionamenti, strumento questo palesemente opposto al concetto di estensione della vita lavorativa.

In estrema sintesi: seppure il discrimine dell'età non sembra essere particolarmente considerato al momento dell'assunzione, vero è che le prassi che dovrebbero portare al prolungamento della vita lavorativa dei dipendenti più maturi e al loro accompagnamento graduale verso la pensione, vengono adottate in modo frammentario e da un numero ristretto di aziende. Ciò suffraga i risultati del già citato report sulle *Active ageing measures in selected European Union countries*, che descrive le aziende italiane, al pari di quelle in altri Paesi mediterranei, come caratterizzate da un utilizzo piuttosto limitato degli strumenti di *age management*, che in ogni caso non costituiscono un sistema coerente, probabilmente in virtù del fatto che «...l'interesse nei confronti dei lavoratori maturi è minimo, le autorità centrali creano misure indirizzate principalmente agli anziani con problemi di indipendenza, le iniziative per la partecipazione sociale e l'inclusione sono rare e frammentarie, anche la formazione degli adulti è sottosviluppata e priva di chiari e definiti obiettivi strategici...» (Kolodziejczyk-Olczak, 2013, par. 5.4, p. 81).

5.3 Il fattore età nel confronto con i sindacati

I cambiamenti avvenuti nella struttura del sistema produttivo italiano e nel riassetto dei sistemi di *welfare* (in particolare di quello previdenziale) stanno delineando la figura del lavoratore maturo come target a rischio espulsione dal mercato del lavoro. Il rapporto tra rendimento e costo del lavoratore maturo è un tema che sta emer-

gendo nelle politiche di gestione delle risorse umane. In un recente articolo, Esposito e Leonardi (2015) mettono in relazione l'età dei lavoratori con il loro salario e la produttività. In base alle proiezioni elaborate dagli autori, per il datore sarà (economicamente) conveniente licenziare un futuro dipendente over 50 ed assumerne uno giovane se la produttività del primo sarà inferiore del 10%⁶⁵. Ciò potrebbe influenzare la struttura del salario dei lavoratori maturi, comportando una riduzione dell'emolumento intorno ai 50 anni, onde evitare il rischio di perdere il posto di lavoro. Questa soluzione, però, avrebbe una ricaduta negativa sulle future pensioni calcolate col sistema contributivo⁶⁶. Le politiche del lavoro – e quelle di inclusione e coesione sociale – si confronteranno da un lato con la necessità di promuovere la partecipazione al lavoro e il mantenimento dell'occupazione delle persone tra i 55 e i 64 anni, dall'altro con il raggiungimento degli obiettivi di efficienza e sviluppo del mercato, che tende a espellere o marginalizzare i lavoratori ritenuti non più idonei alle attività produttive per mancanza di competenze adeguate (fenomeno dell'invecchiamento funzionale: Carrera e Mirabile, 2000).

Appare evidente che l'attività dei sindacati nei confronti dei lavoratori maturi si dovrà concentrare sulla loro tutela e sviluppo professionale.

La prima difficoltà, che i sindacati incontrano, nella loro opera di salvaguardia dei diritti, risiede proprio nell'individuare le caratteristiche di questa popolazione, ossia nel determinare quando un lavoratore è anziano/maturo. *L'International Labour Organization* (ILO) nel classificare il lavoratore anziano (*older worker*) afferma che non vi è una definizione univoca di tale termine e che si possa generalmente parlare di una persona con più di 50 anni (ILO, 2008).

Tranne rare eccezioni, gli Stati non si sono dotati di una definizione legale⁶⁷ di lavoratore anziano o di età utile allo sviluppo di una legislazione antidiscriminatoria ben delineata, come è accaduto per altri campi. L'Unione europea, con la Direttiva 2000/78/EC⁶⁸, ha proibito la discriminazione fondata sull'età, senza fissare un limite anagrafico e lasciando alla giurisprudenza locale il compito di verificare eventuali violazioni sul tema nel mondo del lavoro (Ghosheh, 2008). La scelta, operata dall'Unione europea, di non dare una definizione specifica, non è stata casuale. Si può essere discriminati al di là dell'attività svolta e in qualsiasi momento della vita professionale; un "approccio aperto" può, quindi, fornire protezione di più ampio raggio sul mercato del lavoro. Come contro altare, la mancanza di un elemento discriminante (ad esempio i 40 anni per la legislazione statunitense), che fornisca punti di riferimento specifici per classificare i lavoratori in giovani o anziani, può costituire una

⁶⁵ Si fa riferimento a quei lavoratori che saranno soggetti alle nuove norme adottate dal Contratto a Tutele Crescenti.

⁶⁶ Con il nuovo sistema di calcolo, il montante finale della pensione si determina in base all'entità dei versamenti reali che si basano su quanto guadagna un lavoratore.

⁶⁷ Di fatto, solo gli Stati Uniti e il Giappone hanno affrontato la questione ponendo dei requisiti definitivi: i primi hanno posto un limite inferiore (40 anni), che funge da elemento comparativo, prima del quale non si gode delle tutele legislative specifiche, mentre il Paese asiatico si è dotato di una definizione legale di lavoratore anziano che, senza far riferimento a una determinata età, lega tale concetto alle specifiche esigenze del proprio mercato del lavoro.

⁶⁸ In Italia questa direttiva è stata recepita con il D.Lgs. n. 216/2003.

delle ragioni della scarsa attenzione che è stata prestata allo sviluppo di politiche mirate al prolungamento della vita lavorativa e al contrasto di fenomeni discriminatori connessi all'età, sia a livello politico che da parte di coloro che partecipano ai sistemi di relazioni industriali (Naddeo, 2011).

Nell'ottica di chi scrive, il lavoratore maturo viene quindi a coincidere con colui che è prossimo all'uscita dal mercato del lavoro retribuito; è intorno a questo evento volontario o involontario che si costruisce tale concetto, il quale, svincolandosi da un'ottica puramente anagrafica si lega a quella di permanenza nel mondo del lavoro. Il lavoratore maturo è quell'individuo che si trova nella cosiddetta "seconda fase della carriera", orientativamente intorno ai 45 anni, in cui comincia a percepire ostacoli al proseguimento della propria attività: minore investimento formativo nei propri confronti da parte delle aziende, difficoltà di ricollocamento in caso di licenziamento, ecc. Non a caso, da studi condotti dall'Isfol (2011), si riscontra che le politiche mirate alla salvaguardia del posto di lavoro tendono a focalizzarsi su fasce di età più giovani (40/45 anni), rispetto allo standard anagrafico dei 55-64 anni assunto dalle politiche europee (lavoratori prossimi al pensionamento). Sarà compito del legislatore e delle parti sociali trovare il giusto equilibrio tra obiettivi del mercato e diritto al lavoro.

Nel prosieguo del presente contributo si è scelto di far riferimento a coloro che abbiano superato i cinquant'anni, in considerazione anche delle misure specifiche a loro dedicate nella riforma del mercato del lavoro (Legge 92/2012). Questa soglia è il risultato delle diverse ottiche con cui ci si approccia al tema, ottiche che si possono raggruppare in due filoni generali, tra loro connessi: uno politico-normativo e uno orientato dal mercato del lavoro.

Dai primi dati emersi dalla nostra indagine, *le esigenze specifiche dei lavoratori over 50 sono state oggetto di confronto e/o negoziato con i sindacati* solo nel 1,7% dei casi e si prevede che in un prossimo futuro questa percentuale aumenterà di poco meno del doppio (2,8%). Ciò fa capire che il tema dell'invecchiamento non è tra le priorità nelle agende delle organizzazioni sindacali e datoriali. Anche tra queste imprese⁶⁹, le opinioni su riforma pensionistica e del lavoro (Monti-Fornero) non appaiono positive. L'innalzamento dell'età di accesso alla pensione viene vista come criticità (67,8% dei casi), anche in prospettiva futura (59,5%). Della riforma del lavoro (tabella 5.3) destano interesse misure orientate verso strategie opposte: gli incentivi alle assunzioni agevolate per over 50 (51,2%) e gli incentivi all'esodo dei lavoratori più anziani (45,9%). Apparentemente, sembrano risposte contraddittorie. Una possibile chiave di lettura potrebbe essere che queste misure siano viste come strumenti utili per il controllo del costo della forza lavoro, piuttosto che strumenti di gestione della forza lavoro matura. A sostegno di questa ipotesi possono essere lette anche le criticità quali: l'istituzione dei Fondi di solidarietà bilaterali (43,5%) e l'abrogazione

⁶⁹ In questa sede, si propone una lettura delle risposte fornite dalle imprese presso le quali la condizione degli over 50 è stata oggetto di confronto sindacale. Queste rappresentano, lo si ricorda, l'1,7% delle imprese campione, ed in rapporto a ciò, le considerazioni che seguono si propongono a titolo indicativo, escludendone esaustività e generalizzabilità.

dell'uscita assistita (mobilità, 39,5%). I fondi (obbligatori), per poter assicurare una tutela integrativa all'ASPI, comportano un contributo economico sia da parte del lavoratore che del datore. L'abrogazione della mobilità, invece, può suscitare il timore di perdere uno strumento di "salvaguardia" per la sopravvivenza dell'impresa.

Tabella 5.3 La recente riforma del Mercato del lavoro (Legge 92/2012), ha introdotto un insieme di misure orientate a favorire l'integrazione lavorativa dei lavoratori ultracinquantenni. Pensando alla strategia della sua impresa, le seguenti misure rappresentano...*

	Opportunità	Criticità	Non so	Non la conosco	Totale
Incentivi alle assunzioni agevolate per over 50	51,2	20,8	19,7	8,3	100,0
Incentivi all'esodo dei lavoratori più anziani, nei casi di eccedenza di personale, nel quadro di accordi fra le parti sociali**	45,9	19,6	19,1	15,5	100,0
Istituzione dei Fondi di solidarietà residuali**	37,3	21,7	21,4	19,6	100,0
Modifiche ai contratti di lavoro occasionale accessorio	33,0	23,2	27,9	15,9	100,0
Modifiche alla Cassa Integrazione straordinaria	29,7	31,1	27,1	12,1	100,0
Istituzione dei Fondi di solidarietà bilaterali**	28,9	43,5	11,2	16,3	100,0
Abrogazione della mobilità	28,3	39,5	26,3	5,9	100,0
Modifiche alla disciplina sui licenziamenti individuali e collettivi	26,7	33,2	28,1	12,0	100,0
Abrogazione del contratto di inserimento	19,7	26,3	47,9	6,1	100,0

* Le frequenze di risposta si riferiscono alle sole imprese presso le quali le esigenze specifiche dei lavoratori più anziani sono state oggetto di confronto sindacale.

** Opzioni valide per le imprese con più di 15 dipendenti.

Fonte: Isfol, 2014

Nella loro attività negoziale, le parti sociali dovrebbero favorire percorsi di uscita piuttosto che "vincoli" di uscita (vedi età anagrafica e requisiti pensionistici) i quali, oltre a non stimolare il prolungamento della vita lavorativa, non creano occupazione visto l'attuale livello della disoccupazione giovanile. Ai vari livelli della contrattazione si dovrebbero sviluppare iniziative quali: l'assistenza pre-pensionistica, la promozione di conciliazione tra lavoro e vita familiare, flessibilizzare l'organizzazione del lavoro (orari, telelavoro ecc.); promuovere interventi a favore della salute e del benessere, valorizzare le conoscenze e competenze dei lavoratori maturi e nelle situazioni di ristrutturazione aziendale promuovere iniziative di ricollocamento o di sviluppo dell'auto-imprenditoria.

Dai nostri dati emerge che, anche nelle imprese in cui si è stato trattato il tema a livello sindacale, poco è stato fatto per migliorare l'organizzazione dell'attività lavorativa, in ottica di invecchiamento attivo. Sia l'adeguamento dell'ambiente di lavoro che la modalità di lavoro a distanza sono state opzioni poco praticate, si è preferito optare per una maggiore flessibilità dell'orario di lavoro (56,2%) e per l'adozione di gruppi di lavoro misti (30,8%), utili alla trasmissione del sapere tra le generazioni.

Sembra che si sia operato in un'ottica di miglioramento del processo produttivo nel suo complesso, senza tener conto delle esigenze specifiche (sia fisiche che familiari) legate all'età. Questa ipotesi sembra rafforzarsi se analizziamo la scelta degli strumenti adottati nei confronti dei lavoratori prossimi al pensionamento. La staffetta intergenerazionale (3,9% dei casi) o attività di consulenza pre-pensionistica (6,5%) risultano opzioni presenti in maniera marginale, si preferisce usare strumenti classici quali il prepensionamento o lo scivolo (14,2%) nel gestire la modifica demografica della propria impresa. Non sembra esserci un interesse mirato al prolungamento della permanenza sul posto di lavoro dei soggetti maturi, quanto quello di poter gestire il costo del lavoro in generale.

Anche la formazione non appare indirizzata allo sviluppo del personale, ivi compreso quello maturo, quanto piuttosto ad un mero adempimento legislativo (tabella 5.4). Non si evidenzia un'attenzione alla salvaguardia del capitale umano maturo. Ci si limita a mantenere il livello di competenze raggiunto da questi lavoratori, non si prevede un piano formativo che renda fruibili tali figure in ambiti diversi da quelli di provenienza, né si prevede uno sviluppo delle loro carriere.

Tabella 5.4 Quali erano gli obiettivi delle attività formative che hanno coinvolto anche gli addetti over 50? (v. %)*

	Val. %
Aggiornamento per obbligo di legge	88,5
Aggiornamento di competenze esistenti	48,6
Acquisizione di nuove competenze	26,7
Motivazione del personale	6,7
Favorire la mobilità interna del personale	0,0
Sviluppo di carriera del personale	0,0
Altro – specificare	0,0

* Le frequenze di risposta si riferiscono alle sole imprese presso le quali le esigenze specifiche dei lavoratori più anziani sono state oggetto di confronto sindacale.

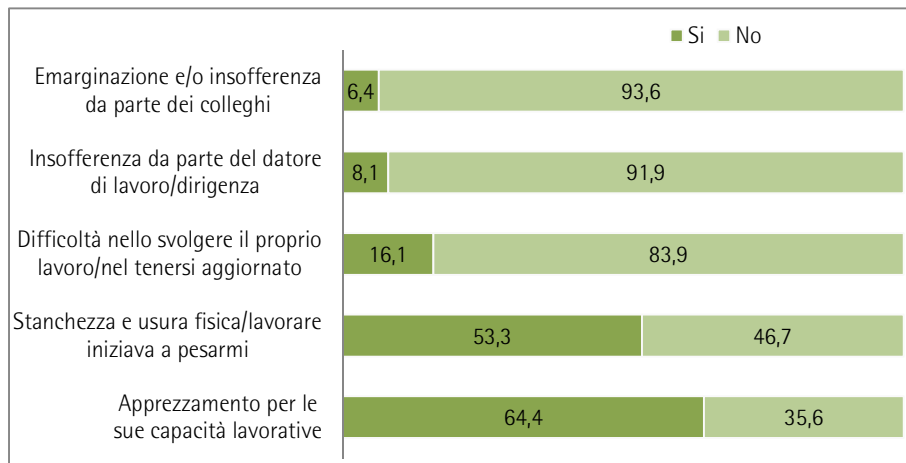
Fonte: Isfol, 2014

Dall'indagine Isfol-Plus⁷⁰ possiamo ricavare alcune informazioni, utili per un confronto con i dati ricavati dalla nostra indagine. La figura 5.6 ci mostra come i sog-

⁷⁰ Nella rilevazione Isfol-Plus 2014 sono stati presi in considerazione i lavoratori di 50-64 anni, occupati nelle PMI private dai 10 ai 249 addetti.

getti maturi percepiscono l'ambiente e l'attività lavorativa: vedono riconosciuta la loro figura professionale, sentono apprezzamento per le proprie capacità lavorative e non avvertono un clima lavorativo negativo nei loro confronti da parte di colleghi e superiori. Dal punto di vista lavorativo si sentono in grado di mantenere aggiornate le loro competenze; ciò che preoccupa sono gli aspetti legati alla salute dovuti all'usura, che comincia a interessare questi individui.

Figura 5.6 Nell'ultimo anno Lei ha avvertito verso di sé ... (v. %)



Fonte: Isfol-Plus 2014

Oltre a percepire apprezzamento nei loro confronti, sono soddisfatti delle attività che svolgono (tabella 5.5), ma non vedono positivamente lo sviluppo di carriera. Sembra che la soglia dei 50 implichi un mantenimento dei risultati raggiunti. Dal quadro che emerge, questi soggetti non avvertono nei loro confronti aspettative negative, legate allo stereotipo del lavoratore anziano non più produttivo, né mostrano segni di una perdita di autostima legata alla loro capacità lavorativa. Ciò che preoccupa è l'efficienza fisica; ovviamente le attività svolte non sono usuranti allo stesso modo, quelle che richiedono un livello di istruzione maggiore lo sono meno. Se si vuole mantenere alto il livello della produttività degli over, oltre alla formazione continua si dovrà puntare su politiche di salvaguardia della salute (Mandrone, 2014). Si delinea uno scenario in cui si riconosce un valore al lavoratore ultracinquantenne, ma su cui non si punta come risorsa da sviluppare o riorganizzare.

Cosa succede, però, se si perde il lavoro? Quali difficoltà si incontrano nel tentativo di ricollocarsi? In questo caso il fattore età incide profondamente (70,2%). Le persone over 50 in cerca di lavoro si scontrano con un mercato che non domanda figure professionali mature. Quello che più preoccupa, è la carenza percepita dei servizi di informazione e orientamento (42,9%), strumenti necessari al sostegno del loro percorso di reinserimento (figura 5.7).

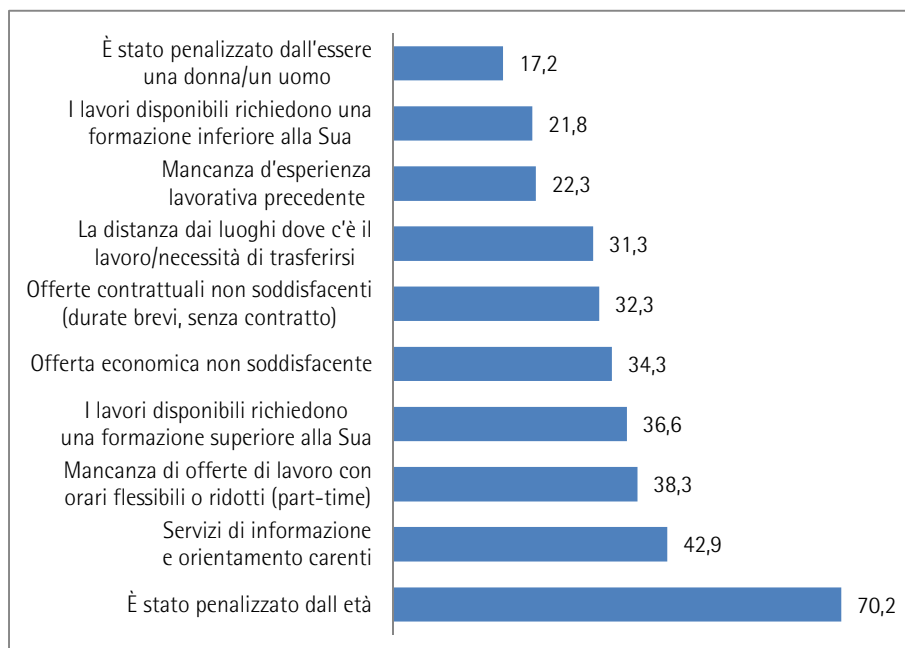
Tabella 5.5 Nel complesso qual è il Suo livello di soddisfazione riguardo a...?*

	Positivo	Negativo	Non sa	Totale
Compiti e mansioni che svolge	79,3	20,3	0,4	100,0
Clima lavorativo (rapporto con colleghi e superiori)	78,1	20,9	1,0	100,0
Orario lavorativo (turni, gestione straordinari, ferie)	75,8	22,0	2,2	100,0
Tutela dal rischio di avere incidenti o infortuni sul lavoro	71,7	25,6	2,7	100,0
Carico lavorativo giornaliero, in termini di pratiche, prodotti o clienti	70,6	26,9	2,5	100,0
Equilibrio raggiunto tra impegni lavorativi e sfera personale	68,8	29,2	2,0	100,0
Sviluppo competenze e acquisizione professionalità	68,6	28,4	3,0	100,0
Stabilità dell'occupazione	64,2	32,4	3,4	100,0
Trattamento economico (guadagni o retribuzioni)	49,1	49,3	1,6	100,0
Prospettive di lavoro/carriera	40,3	53,0	6,7	100,0

* Nella rilevazione Isfol-Plus 2014 sono stati presi in considerazione i lavoratori di 50-64 anni, occupati nelle PMI private dai 10 ai 249 addetti.

Fonte: Isfol-Plus 2014

Figura 5.7 Nella ricerca di un impiego, quali sono le principali difficoltà che riscontra? (v. %)



Fonte: Isfol-Plus 2014

Tali strumenti sarebbero utili anche alle imprese, in particolare le PMI che difficilmente sono in grado di impegnare risorse per le attività di reclutamento. In questo caso, il ruolo dell'attore pubblico locale può svolgere un ruolo significativo quale intermediatore domanda-offerta, congiuntamente alle esigenze espresse dalle Parti sociali.

6. Le strategie formative

La quarta sezione del questionario ha previsto una breve ricognizione sulle strategie formative delle imprese. In questo caso l'obiettivo era quello di indagare il livello di partecipazione dei lavoratori più anziani a tali iniziative e se fossero rintracciabili percorsi dedicati e/o progettati *ad hoc*, per l'aggiornamento e lo sviluppo delle competenze professionali di questo gruppo di lavoratori. A tutte le imprese sono state quindi chieste informazioni inerenti alla realizzazione di attività formative, il numero di lavoratori coinvolti e la percentuale di lavoratori over 50. Con riferimento ai soli casi di coinvolgimento nella formazione di lavoratori over 50 sono state indagate la natura dell'attività formativa, gli obiettivi e i risultati attesi in termini di competenze. L'interesse per questi aspetti nasce dalla constatazione che la rapida evoluzione dell'innovazione tecnologica ha modificato profondamente i sistemi di produzione, anche all'interno dell'universo delle PMI, portando allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, e all'introduzione di strumenti, tecniche e sistemi operativi con i quali le coorti più avanzate della forza lavoro potrebbero avere meno familiarità, anche perché la loro formazione e il loro addestramento di partenza è spesso avvenuto in contesti che hanno preceduto le attuali trasformazioni. A fronte di ciò, come sottolineato ad esempio dall'Oecd, le trasformazioni in corso nell'economia globale assegnano sempre maggiore importanza al legame positivo che può instaurarsi tra la qualità del capitale umano e la capacità di innovazione, intesa in senso lato (Oecd, 2015a). In particolare, una forza lavoro o una società "preparata" (*skilled*) favoriscono la generazione di conoscenza che può essere usata per creare e realizzare innovazione. D'altro canto, la presenza di una forza lavoro opportunamente preparata e formata favorisce la capacità da parte del sistema delle imprese di assorbire l'innovazione stessa, poiché nei contesti produttivi quest'ultima appare associata positivamente con lo sviluppo internalizzato delle competenze, piuttosto che con la loro acquisizione dal mercato esterno (Oecd, 2015a). Infine, il rapporto fra formazione, lavoro e innovazione appare saldamente legato allo stesso tema dell'invecchiamento della popolazione, con particolare riguardo ai rischi di *labour shortage* in specifici settori e fra gli altri in quelli ad alto contenuto scientifico e tecnologico, nonché alla disponibilità di interventi di supporto alla formazione nelle imprese e al *life-long learning* più in generale (Oecd, 2015a).

L'esistenza del legame positivo fra formazione e innovazione appare confermato anche a giudizio della Commissione europea. In effetti la rilevanza dell'innovazione appare risiedere non solo a livello micro (impresa o distretto), ma sembra divenire rilevabile anche a livello macro, laddove ad esempio le informazioni disponibili suggeriscono che l'accesso alla formazione da parte dei lavoratori occorre più spesso in quegli Stati membri che hanno totalizzato un punteggio più elevato nell'*Innovation Union Scoreboard* del 2010 (European Commission, 2011, citato in Cedefop, 2015).

L'esplosione della crisi, insieme all'aumento dei tassi di disoccupazione, ha determinato un indebolimento della domanda di lavoro, che a giudizio del Cedefop potrebbe favorire da parte delle imprese, più che nel recente passato, la percezione di una situazione di *skill shortage* (Cedefop, 2014b). In questa situazione, sembrerebbe favorito l'atteggiamento di aspettare il "candidato perfetto", piuttosto che quello di adattare i criteri di selezione, predisporre la formazione necessaria o condizioni salariali tali da attrarre i lavoratori più preparati. È in tale contesto che i datori di lavoro – e aggiungerei noi con più probabilità le PMI – tenderebbero a trascurare candidati provenienti da bacini territoriali più lontani, ovvero i giovani, i lavoratori maturi o le donne (Cedefop, 2014b).

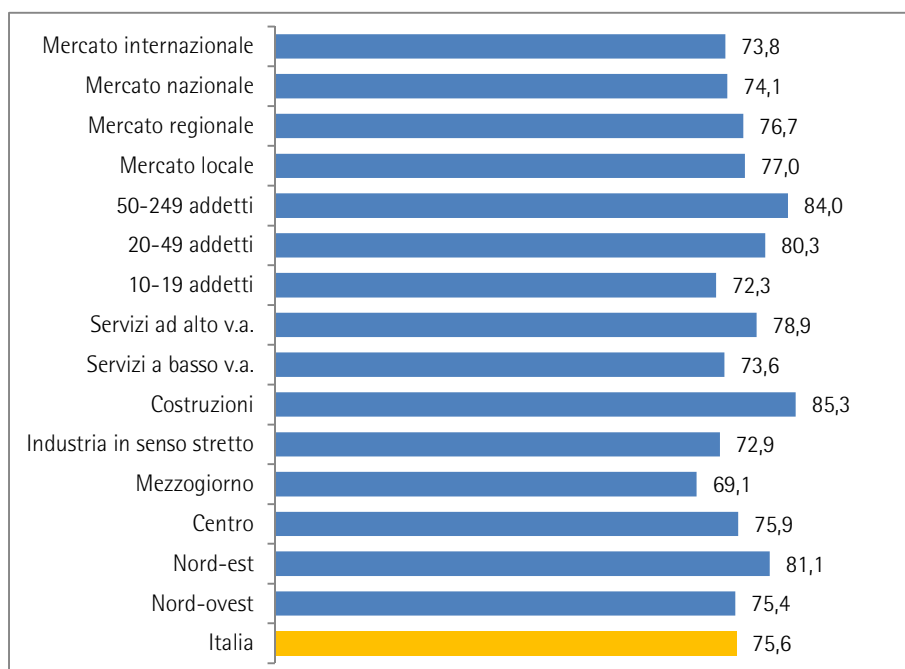
Sul versante dell'offerta, lo *skill mismatch* interessa peraltro in misura sempre maggiore gli individui lungo tutto il ciclo della vita lavorativa. Come sottolineato recentemente dal dibattito in seno al *World Economic Forum*, in un mercato del lavoro sempre più dinamico la mancata coincidenza fra competenze e livelli di qualificazione dei lavoratori, e la loro effettiva collocazione e utilizzazione, oltre a interessare i momenti di transizione dall'inattività all'occupazione, sempre più caratterizza il loro rapporto con il lavoro svolto, per tutta la durata delle loro carriere (World Economic Forum, 2014). Se lo sviluppo delle competenze va quindi considerato in una prospettiva di ciclo di vita, risulta di importanza centrale fornire ai lavoratori l'opportunità di evitare l'obsolescenza delle competenze, attraverso la possibilità di apprendimento *on the job* e di interventi di formazione continua che consentano di arricchire le *skill* pratiche e generiche acquisite con il lavoro, in concomitanza con il mutamento tecnologico e organizzativo (World Economic Forum, 2014).

In tale contesto le organizzazioni sovranazionali come l'Oecd hanno cercato di identificare le precondizioni politiche e istituzionali suscettibili di contribuire a ridurre il rischio di *skill mismatch* sul mercato del lavoro, che secondo alcune stime vede l'Italia in prima posizione (Oecd, 2015). Fra queste di particolare rilevanza per la nostra trattazione risultano: l'adozione di politiche del lavoro che aiutino i lavoratori inattivi ad uscire da tale condizione, ovvero che facilitino il prolungamento della vita attiva; lo sviluppo articolato di un mercato della formazione orientato alle competenze degli adulti (*adult skill*), in ciò comprendendo misure finalizzate a superare gli ostacoli all'investimento formativo spesso incontrati dalle PMI; l'attenta considerazione dei mutamenti demografici ed educativi che avvengono all'interno delle popolazioni dei Paesi di immigrazione, in modo da predisporre politiche di gestione delle migrazioni per lavoro efficacemente orientate alla domanda; il coinvolgimento dei datori di lavoro e delle parti sociali nella programmazione delle iniziative formative (Oecd, 2015).

6.1 La partecipazione degli ultracinquantenni alle iniziative formative

Nell'ambito della ricerca, poco più del 75% delle imprese ha dichiarato di aver svolto attività formative nel corso dell'anno 2013 (figura 6.1). La percentuale più bassa (69,1%) si riscontra tra quelle ubicate nel Mezzogiorno, mentre nel Nord-est la percentuale di risposte affermativo si colloca in maniera significativa al di sopra del dato medio nazionale (81,1%). La circoscrizione centrale e nord-occidentale seguono, con percentuali rispettivamente pari al 75,9% e al 75,4% del totale ripartizionale.

Figura 6.1 Imprese che hanno realizzato attività formative nel 2013. Per area geografica, settore, classe dimensionale e principale mercato di riferimento (v. %)



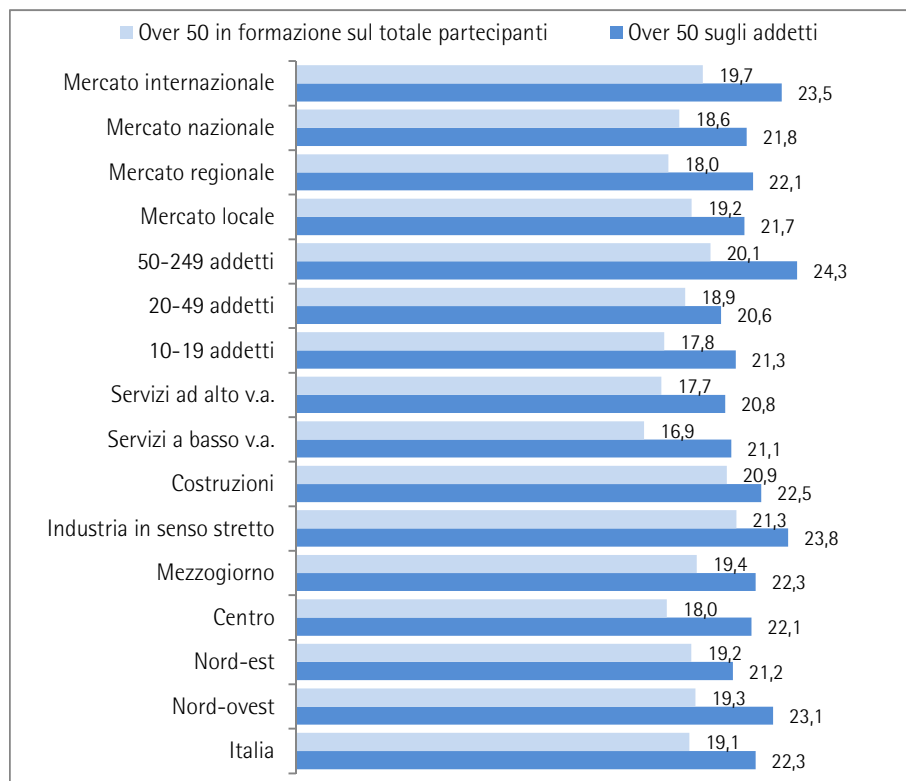
Fonte: Isfol, 2014

Il mercato di riferimento dell'impresa non sembra esercitare una influenza significativa sulla probabilità di aver realizzato interventi formativi nel corso dell'anno precedente. In questo caso, le imprese maggiormente orientate ai mercati locali e regionali, che hanno risposto affermativamente, rappresentavano più o meno il 77% del totale, mentre quelle prevalentemente orientate ai mercati nazionale e internazionale hanno fatto registrare una percentuale inferiore, collocata intorno al 74%.

La classe dimensionale sembra essere invece una delle variabili maggiormente suscettibili di influenzare le modalità di risposta. In questo caso, la propensione a realizzare attività formative cresce in maniera evidente all'aumentare del numero di addetti, dato che ben l'84% delle imprese più grandi intervistate (comprese cioè nella classe di addetti fra 50 e 249 unità) ha dichiarato di aver svolto formazione nel corso dell'anno precedente, mentre tale percentuale si riduce al 72,3% per le piccole aziende (fra i 10 e i 19 addetti).

Considerando l'effettivo accesso su base nazionale, si può anzitutto vedere che i lavoratori over 50, sia pur rappresentando più del 22% dell'insieme degli addetti delle imprese del campione, risultano sottorappresentati sul totale degli addetti che hanno partecipato alla formazione realizzata dall'impresa nel corso dell'anno precedente, poiché la loro quota supera di poco il 19%. In sostanza, mancherebbe una quota di 3,2 punti per poter parlare di una presenza statisticamente equilibrata degli ultracinquantenni fra i destinatari delle iniziative formative delle PMI.

Figura 6.2 Incidenza degli addetti over 50 sul totale degli addetti e sui partecipanti alla formazione. Per area geografica, settore, classe dimensionale e principale mercato di riferimento (v. %)



Fonte: Isole, 2014

Disaggregando il dato per area geografica, si vede che le ripartizioni centrale e nord-occidentale presentano differenziali più ampi del dato nazionale (rispettivamente -4,1% e -3,8%).

Accanto a questa variabile geografica, la presenza di una proiezione nazionale o internazionale dell'attività aziendale non sembra rappresentare una dimensione determinante, in parziale analogia con la propensione a realizzare azioni formative. In effetti, il differenziale negativo nell'accesso degli over 50 si presenta più contenuto nelle imprese che si rivolgono ad un mercato locale, mentre valori variamente più elevati di quello nazionale si riscontrano per il mercato nazionale (-3,3%), per quello internazionale (-3,8%) e in misura massima per quello regionale (-4,1%).

Le differenziazioni più interessanti emergono senza dubbio laddove si prendano in considerazione la dimensione aziendale e il settore produttivo. Nel primo caso, la classe intermedia 20-49 addetti fa registrare lo scarto più basso fra tutte le dimensioni sinora considerate (-1,7%). In parallelo, mentre la classe inferiore mostra un differenziale di poco più alto di quello nazionale (-3,2%), è la classe fra i 50 e i 249 addetti a far registrare lo scarto più ampio di tutti (-4,2%), confermando ulteriormente una propensione diffusa tra le imprese di maggiori dimensioni a indirizzare lo sforzo formativo verso le classi di addetti più giovani.

Fra i settori economici sono invece i servizi a basso valore aggiunto a presentare un identico differenziale, seguiti da quelli ad alto valore aggiunto, grosso modo allineati sul dato nazionale. L'industria presenta un valore intermedio, mentre un altro minimo viene riscontrato nel caso delle costruzioni, dove probabilmente un coinvolgimento più frequente dei lavoratori maturi è favorito dalle esigenze della sicurezza dei cantieri.

A livello generale, gli andamenti percentuali commentati rispecchiano anche i dati dell'indagine Isfol-Plus, che nel 2014 ha rilevato che gli over 50 avevano rappresentato poco più del 21% dei lavoratori delle PMI che avevano dichiarato di aver partecipato a iniziative formative nel corso dell'anno precedente. Gli stessi dati confermano il legame positivo fra dimensione aziendale e partecipazione formativa degli over 50, dato che quest'ultima risultava minima nella classe 10-19 addetti (18,4%) e massima nella classe 50-249 (22,7%).

Come sottolineato più volte in letteratura, l'accesso e la partecipazione dei lavoratori maturi all'addestramento e alla formazione rappresentano una delle dimensioni chiave per lo sviluppo di pratiche efficaci di *age management* (Walker, 1999). In tale contesto la formazione, oltre a rappresentare un tassello essenziale nella gestione dello sviluppo di carriera di tutto il personale di un'organizzazione, necessita nel caso dei lavoratori maturi della considerazione di tutti quegli aspetti connessi all'appropriatezza dei metodi e alla massima opportunità data loro per l'accesso, eventualmente fino all'utilizzo di azioni positive finalizzate a controbilanciare eventuali dinamiche discriminatorie (Isfol, 2015a). Per poter cogliere tutti i possibili benefici connessi a un approccio alla formazione che potremmo definire *age friendly*, in termini ad esempio di aumento del livello di competenze, ma anche dell'occupabilità, della motivazione e della flessibilità dei lavoratori maturi, è necessario che in seno all'organizzazione esista una effettiva sensibilità al tema dell'invecchiamento e che la

pianificazione degli interventi, per far fronte alle esigenze di competenze attuali e future, tenga accuratamente conto della situazione di questa categoria di lavoratori e delle loro potenzialità (Isfol, 2015a).

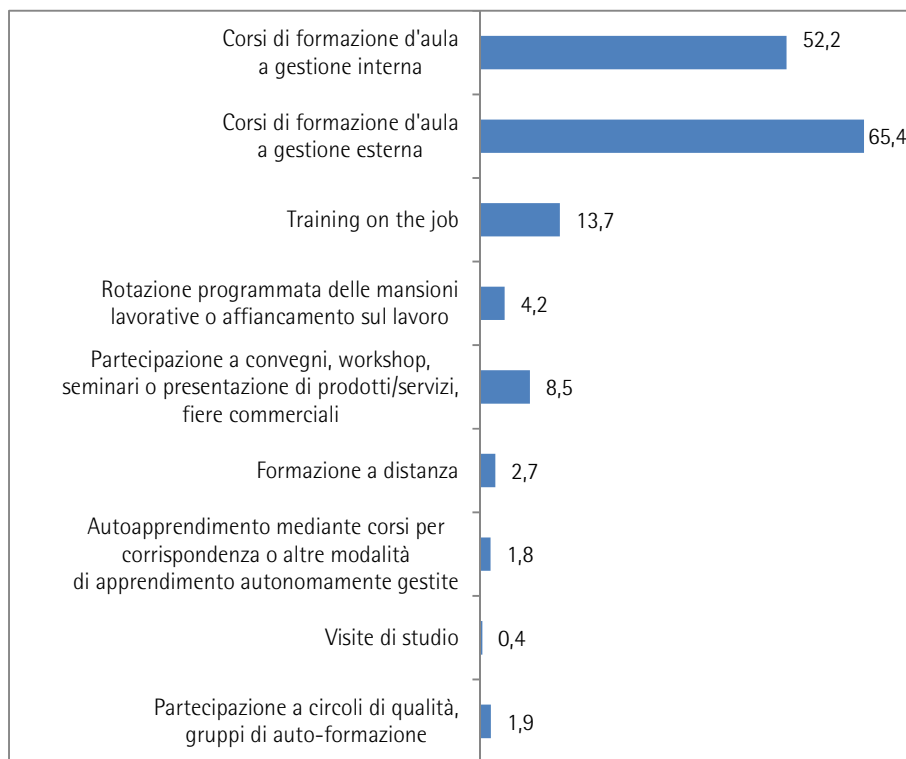
È quindi chiaro come l'effettivo coinvolgimento dei *silver worker* nelle pratiche di *life-long learning* sia un indicatore che prefiguri l'effettivo atteggiamento del management riguardo alla dimensione anagrafica nell'organizzazione, anche se in realtà, come sottolineato da più parti, l'atteggiamento del management e dei datori di lavoro nei confronti di questa categoria sembra fortemente influenzata dal contesto (Berdicchia e Masino, 2013). Ricerche recenti sottolineano infatti come spesso i lavoratori maturi tendano ad essere valutati positivamente se la prestazione loro richiesta richiede stabilità, affidabilità, maturità, cioè qualità e caratteristiche spesso associate con un'età più elevata. All'opposto, una mancata corrispondenza fra caratteristiche dei compiti richiesti dal processo produttivo e tali caratteristiche, possono determinare l'emergere e il consolidarsi di atteggiamenti selettivi e discriminatori (Berdicchia e Masino, 2013).

Nel nostro caso, un esame più dettagliato dell'offerta formativa in cui risultano essere stati coinvolti gli addetti ultracinquantenni potrà forse fornire ulteriori ragguagli.

6.2 Le modalità di svolgimento e gli obiettivi della formazione

La stragrande maggioranza delle imprese considerate ha dichiarato di aver realizzato le iniziative formative che hanno coinvolto anche addetti over 50, per mezzo di corsi di formazione a gestione esterna (65,4%) e/o interna (52,2%). La formazione sul posto di lavoro (*training on the job*) è stata segnalata dal 13,7% dei rispondenti, mentre nel 9,5% dei casi è stata segnalata la partecipazione a fiere, convegni, seminari o presentazione di prodotti/servizi, fiere commerciali e nel 4,2% la rotazione programmata delle mansioni o l'affiancamento sul posto di lavoro (figura 6.3).

Figura 6.3 Modalità di realizzazione dell'attività formativa che ha coinvolto anche addetti over 50 (v. %)



Fonte: Isfol, 2014

A parte la quasi totale assenza di visite di studio vere e proprie, risulta evidente come in pochissimi casi si sia fatto ricorso a modalità innovative e/o partecipative dell'attività formativa, nonché a *setting* di autoapprendimento o di formazione a distanza. Sia pur confermando queste tendenze generali, la disaggregazione delle risposte in base alle principali variabili strutturali mette in evidenza alcune significative differenziazioni (tabella 6.1).

Nell'ambito della disaggregazione territoriale, spicca la propensione notevolmente più elevata delle imprese del Nord-est a ricorrere alla formazione esterna. Le ripartizioni settentrionali ricorrono peraltro abbastanza più frequentemente alla modalità della formazione sul posto di lavoro, collocandosi al di sopra delle media nazionale. Infine, la partecipazione a convegni ed eventi seminariali è significativamente più elevata nell'ambito delle imprese del Nord-ovest.

Tabella 6.1 Modalità di realizzazione dell'attività formativa che ha coinvolto anche addetti over 50. Per area geografica, settore produttivo e dimensione aziendale. (v. %)

	Area geografica							Settore					Dimensione			
	Nord-ovest	Nord-est	Centro	Mezzogiorno	Industria in senso stretto	Costruzioni	Servizi a basso v.a.	Servizi ad alto v.a.	10-19	20-49	50-249	Totale				
Corsi di formazione d'aula a gestione interna	55,3	47,6	53,9	51,7	56,2	40,6	51,4	56,6	49,6	53,4	60,3	52,2				
Corsi di formazione d'aula a gestione esterna	61,3	72,6	63,5	64,4	57,3	74,7	71,2	62,0	64,0	67,2	67,4	65,4				
Training on the job	15,3	15,0	11,7	11,1	13,6	14,8	11,8	17,7	12,8	12,3	20,0	13,7				
Rotazione programmata delle mansioni lavorative o affiancamento sul lavoro	4,4	5,2	4,4	2,5	4,1	5,5	3,4	5,5	4,3	3,7	5,3	4,2				
Partecipazione a convegni, workshop, seminari o presentazioni di prodotti/servizi, fiere commerciali	10,3	7,4	7,0	8,5	7,2	7,2	8,5	14,2	7,9	8,4	11,3	8,5				
Formazione a distanza	2,8	1,3	4,2	2,8	1,0	0,2	4,5	5,2	3,0	2,1	2,3	2,7				
Autoapprendimento mediante corsi per corrispondenza o altre modalità autonomamente gestite	1,5	0,2	3,7	2,9	1,4	1,5	2,5	1,7	2,6	1,0	0,4	1,8				
Visite di studio	0,0	0,5	1,4	0,2	0,2	0,2	0,8	0,4	0,3	0,3	1,4	0,4				
Partecipazione a circoli di qualità, gruppi di auto-formazione	2,7	0,9	1,6	2,3	1,8	1,2	1,9	3,0	1,5	1,6	4,3	1,9				

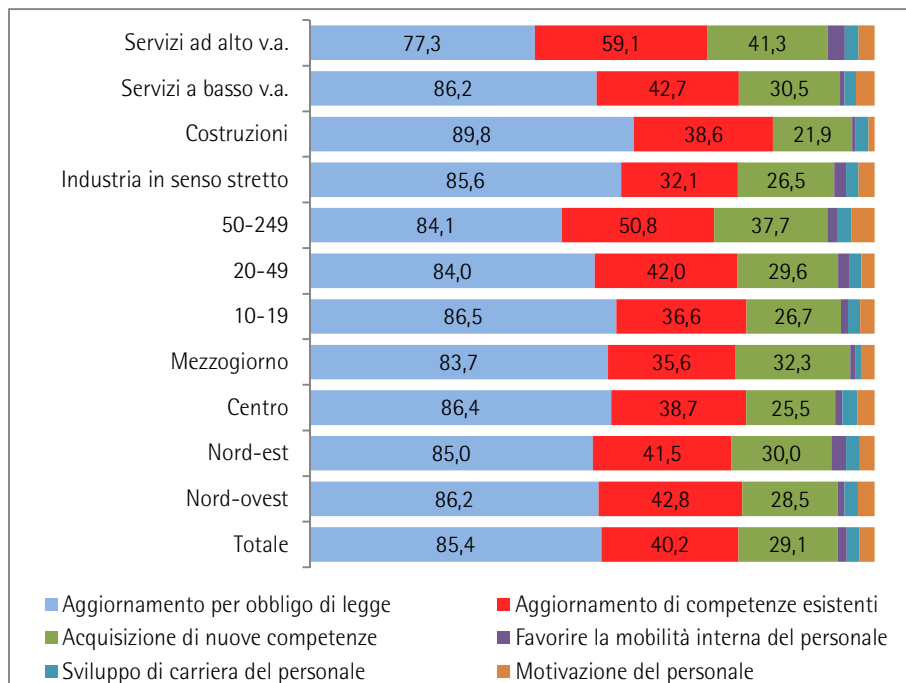
Fonte: Isfol, 2014

Considerando i settori economici, sono le costruzioni e i servizi a basso valore aggiunto a ricorrere in maniera più marcata alle risorse formative esterne, mentre l'industria in senso stretto e i servizi avanzati mostrano una capacità di gestione interna degli interventi superiore al dato nazionale e agli altri due settori. Fra le altre modalità spiccano ancora i servizi ad alto valore aggiunto che ricorrono più frequentemente degli altri al *training on the job* e alla partecipazione a convegni e seminari. È comunque la classe dimensionale a mostrare una influenza più evidente sulle modalità di risposta. A esclusione della formazione a distanza o in autoapprendimento, in tutti gli altri casi il ricorso alle specifiche modalità appare positivamente influenzato dal crescere della dimensione aziendale, sia pur in maniera proporzionale alle frequenze di risposta. In particolare il differenziale fra la classe di imprese più grandi e quella delle imprese fra 10 e 49 addetti appare massimo nel caso del ricorso ai corsi di formazione interni (10,8 punti di differenza) e della formazione sul posto di lavoro (7,2 punti di differenza), dove peraltro la classe inferiore e quella centrale presentano una percentuale di risposta quasi uguale. Questi differenziali, insieme a quello più contenuto relativo alla partecipazione a circoli di qualità o gruppi di autoformazione, conferma quanto rilevato in altre sedi relativamente alla maggiore capacità espressa dalle organizzazioni più ampie nel gestire direttamente strategie articolate di sviluppo delle risorse umane, condizione necessaria, anche se certamente non sufficiente, all'eventuale coinvolgimento dei lavoratori maturi in programmi esplicitamente improntati ad una filosofia di *age management*.

Anche recenti contributi del Cedefop, di Eurofound e alcuni documenti della Commissione europea confermano che le modalità quantitative e qualitative dell'offerta formativa differiscono a seconda della dimensione aziendale (Cedefop, 2015). Le informazioni rese disponibili in tali contesti confermano ad esempio che i corsi di formazione interni risultano essere stati realizzati da una metà circa delle PMI europee, mentre modalità di apprendimento come il *mentorship*, la rotazione delle mansioni, i circoli di qualità, le visite di studio o i distacchi non risultano essere comunemente praticati. Più ampia, rispetto alla nostra ricerca, appare invece la porzione di piccole imprese europee che dichiara di aver fatto ricorso al *training on the job* e all'autoapprendimento, dato che più della metà di queste dichiara che tali modalità sono state offerte ai propri addetti nel corso dell'anno precedente. A livello europeo appare dunque assodato che le piccole e le piccolissime imprese tendono a preferire interventi formativi meno formalizzati rispetto alle grandi aziende. Oltre a ciò, vengono citati risultati di ricerca che indicherebbero che il legame fra attività di formazione in qualche misura "formali" e risultati, in termini di competenze acquisite, risultano più deboli nelle piccole piuttosto che nelle grandi organizzazioni (Cedefop, 2015). La maggior parte delle aziende ha indicato fra gli obiettivi principali delle iniziative formative adempimenti in qualche misura connessi ad obblighi di legge, quali quelli definiti dal D.Lgs. 81/08, dalle normative antincendio, HACCP o altro (figura 6.4). Gli altri due obiettivi prioritari sono invece rappresentati dall'aggiornamento delle competenze esistenti, indicato da poco più del 40% delle imprese e l'acquisizione di nuove competenze, che riguarda poco più del 29% dei casi. L'insieme di finalità connesse invece allo sviluppo di carriera, alla mobilità interna e alla motivazione del personale

rappresenta in maniera evidente un ambito del tutto residuale, ad ulteriore conferma della concentrazione degli interventi sul processo lavorativo in senso stretto, che siano svolti in maniera più o meno formalizzata.

Figura 6.4 **Obiettivi delle attività formative che hanno coinvolto anche gli addetti over 50 (v. %)***



* La somma delle percentuali è superiore a 100 perché il quesito relativo prevedeva la possibilità di risposta multipla.

Fonte: Isfol, 2014

Mentre la variabile geografica non lascia intravedere differenziazioni significative rispetto alla situazione nazionale, anche in questo caso la classe dimensionale e il settore economico si confermano come variabili strutturali rilevanti ai fini della distribuzione delle risposte. Fra i settori economici, quello dei servizi ad alto valore aggiunto appare quello che si allontana in misura più marcata dalla media nazionale di risposta, dato che assegna la minima percentuale rilevata alla formazione per obbligo di legge e le massime rispettivamente all'aggiornamento delle competenze esistenti e all'acquisizione di nuove *skill*. Parallelamente le costruzioni vengono a trovarsi all'estremo opposto, con la più alta occorrenza assegnata abbastanza intuitivamente alla formazione obbligatoria e le più basse alla manutenzione dei sistemi di competenze, nonché alla mobilità e alla motivazione del personale. Infine, l'industria e i servizi a basso valore aggiunto vengono a trovarsi in posizione intermedia, anche

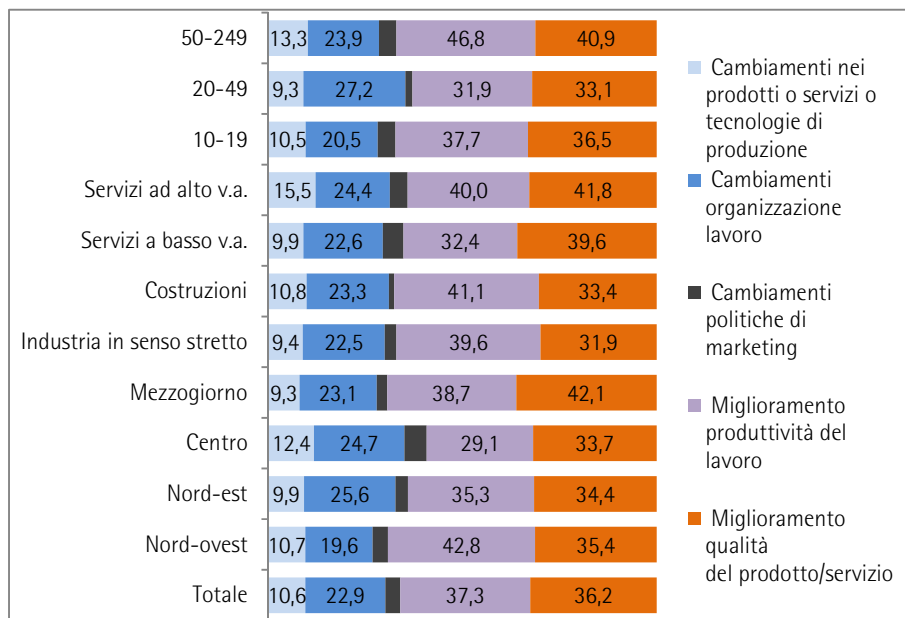
se nei secondi prevale di più l'aggiornamento delle competenze esistenti e nell'industria si conferisce una certa importanza alla mobilità interna.

Come si è avuto modo di vedere in precedenza, la dimensione aziendale risulta probabilmente il fattore che più di altri influenza le scelte operate in relazione a finalità, forma e contenuti dell'apprendimento nelle organizzazioni considerate. Mentre infatti la realizzazione della formazione obbligatoria non sembra presentare differenze significative, l'obiettivo dell'aggiornamento delle competenze esistenti cresce in misura più che rilevante al crescere del numero di addetti. Una crescita analoga, ma di proporzioni certamente inferiori, si registra anche in relazione all'acquisizione delle nuove competenze, mentre risulta molto interessante che siano le imprese più grandi a mostrare la percentuale più elevata di tutte in relazione all'obiettivo motivazionale (7,8%) e la seconda posizione per lo sviluppo di carriera, dopo i servizi ad alto valore aggiunto.

Guardando al complesso delle risposte fornite, la motivazione della formazione organizzata dalle PMI e che ha coinvolto anche addetti over 50 ha riconosciuto come elementi prioritari il miglioramento della produttività del lavoro e l'innalzamento della qualità dei prodotti e/o servizi forniti dalle aziende al mercato. I cambiamenti nell'organizzazione del lavoro seguono a quasi 10 punti percentuali di distanza, mentre l'innovazione di prodotto e/o di processo è stata selezionata da poco più del 10,6% delle imprese. Infine, i cambiamenti eventuali nelle politiche di marketing risultano fortemente minoritari, dato che sono stati segnalati solo nel 4,3% dei casi (figura 6.5).

L'attenzione per l'innovazione di prodotto o di processo resta limitata in relazione a tutte le principali disaggregazioni, fatta eccezione per comprensibile maggiore attenzione ad essa prestata dai servizi ad alto valore aggiunto e, sia pur in minor misura, dalle imprese della classe più grande. Anche le variazioni nella propensione verso il supporto formativo al cambiamento organizzativo non appaiono, all'interno delle varie dimensioni, discostarsi eccessivamente dai valori medi, con lievi eccezioni nel Nord-est e nella classe intermedia di addetti. Diversamente, la motivazione connessa al miglioramento della qualità appare influenzata dalla dimensione aziendale e ancora più marcatamente dal settore economico, dato che si presenta contenuta nell'industria e abbastanza più ampia nell'ambito dei servizi avanzati. Il perseguimento di una maggior produttività del lavoro appare invece maggiormente frastagliato nella distribuzione delle risposte, con una chiara maggior propensione dimostrata dalle imprese più grandi, una più scarsa riscontrabile abbastanza intuitivamente nei servizi a basso valore aggiunto e meno nella ripartizione geografica del Centro.

Figura 6.5 Motivazioni delle attività formative che hanno coinvolto anche gli addetti over 50 (v. %)*



* La somma delle percentuali è superiore a 100 perché il quesito relativo prevedeva la possibilità di risposta multipla.

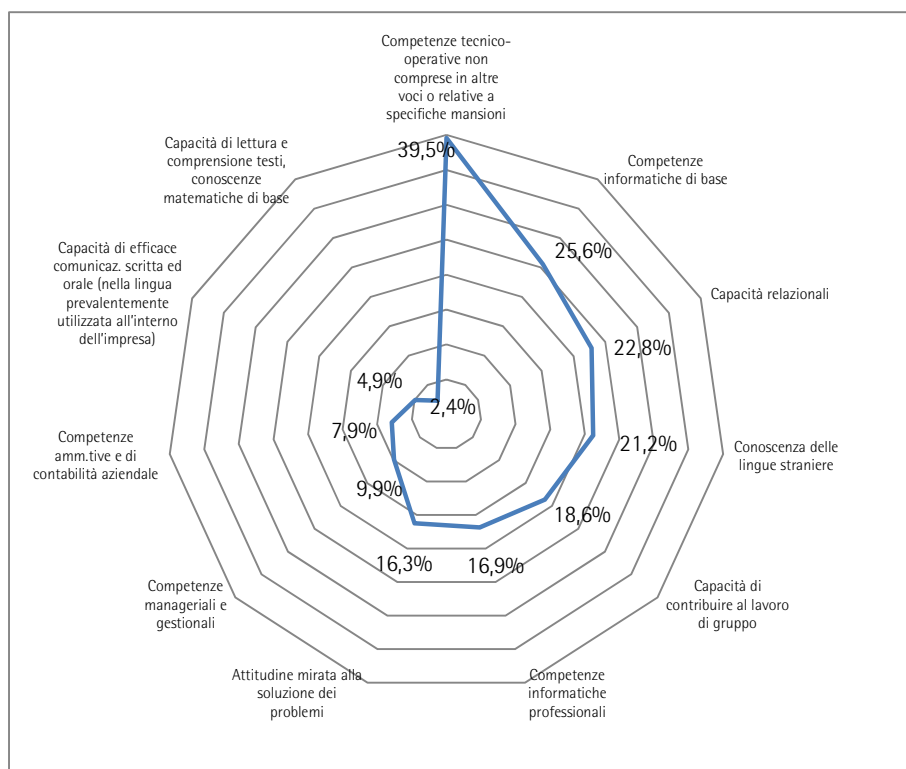
Fonte: Isfol, 2014

L'attenzione per l'innovazione di prodotto o di processo resta limitata in relazione a tutte le principali disaggregazioni, fatta eccezione per comprensibile maggiore attenzione ad essa prestata dai servizi ad alto valore aggiunto e, sia pur in minor misura, dalle imprese della classe più grande. Anche le variazioni nella propensione verso il supporto formativo al cambiamento organizzativo non appaiono, all'interno delle varie dimensioni, discostarsi eccessivamente dai valori medi, con lievi eccezioni nel Nord-est e nella classe intermedia di addetti. Diversamente, la motivazione connessa al miglioramento della qualità appare influenzata dalla dimensione aziendale e ancora più marcatamente dal settore economico, dato che si presenta contenuta nell'industria e abbastanza più ampia nell'ambito dei servizi avanzati. Il perseguimento di una maggior produttività del lavoro appare invece maggiormente frastagliato nella distribuzione delle risposte, con una chiara maggior propensione dimostrata dalle imprese più grandi, una più scarsa riscontrabile abbastanza intuitivamente nei servizi a basso valore aggiunto e meno nella ripartizione geografica del Centro.

6.3 Le competenze necessarie per il prolungamento della vita lavorativa e il ruolo degli ultracinquantenni nella trasmissione delle conoscenze

Allo scopo di indagare con maggior dettaglio gli elementi di connessione fra le strategie formative aziendali e le caratteristiche di maggiore o minore *fit* fra età anagrafica e tipo di lavoro richiesto nelle imprese, ai rispondenti è stato chiesto di indicare quali fossero a loro giudizio le competenze da sviluppare maggiormente nella prospettiva del prolungamento della vita lavorativa. Il quadro complessivo delle risposte è riportato nell'aerogramma seguente (figura 6.6).

Figura 6.6 **Competenze da sviluppare nella prospettiva di un allungamento della vita lavorativa (v. %)***



* La somma delle percentuali è superiore a 100 perché il quesito relativo prevedeva la possibilità di risposta multipla.

Fonte: Isgol, 2014

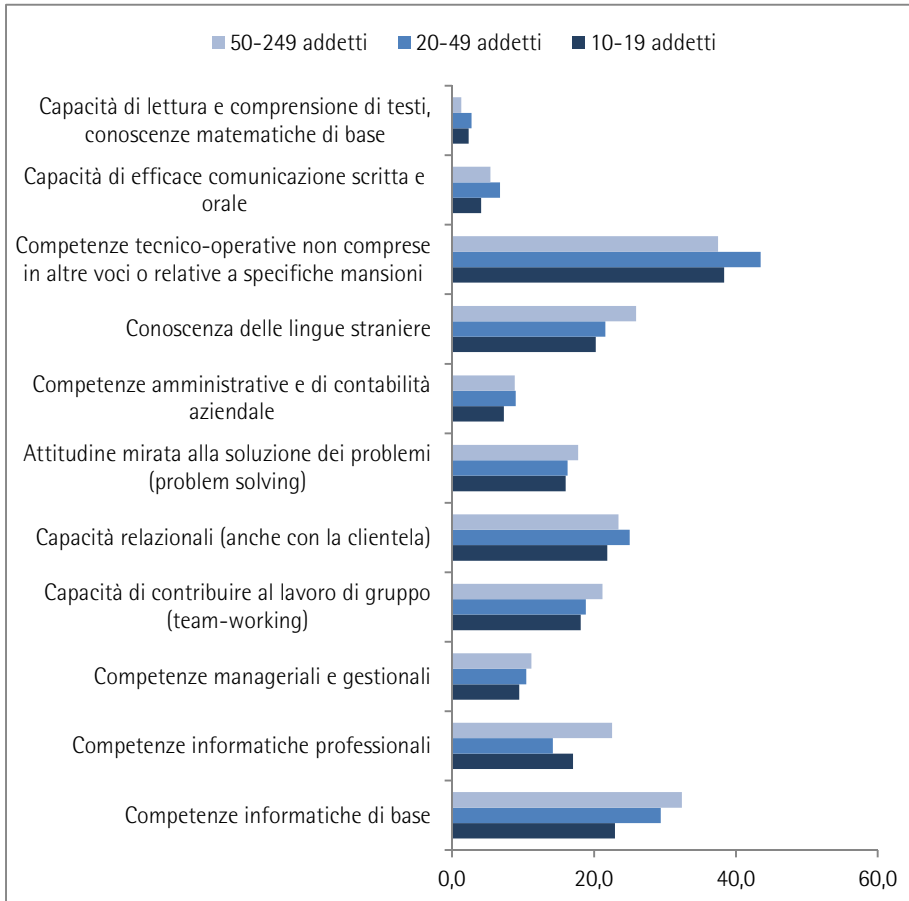
Si tratta di scelte, o non scelte, presumibilmente connesse alla forte concentrazione dell'attenzione formativa sugli elementi *core* del contenuto dei processi lavorativi in questione, come già verificato in precedenza nel contesto degli obiettivi e delle motivazioni degli interventi realizzati. Le competenze amministrative, manageriali e gestionali rappresentano un secondo blocco che, sia pur ricevendo scarsa attenzione, suggerisce la necessità di intervenire su tali contenuti in corrispondenza di specifiche esigenze manifestate da singole imprese.

Attitudine al *problem solving*, competenze informatiche professionali e capacità di lavorare in gruppo comprendono, con percentuali di risposta abbastanza simili, un set di competenze altrimenti definite come trasversali a vari contesti produttivi, il cui sviluppo non risulta funzionale prevalentemente a lavoratori arrivati nella parte conclusiva della propria carriera. Ciononostante, un certo numero di rispondenti le individua come degne di attenzione anche nel caso degli *older worker*, ma scegliendole in una percentuale leggermente inferiore rispetto ad altri tre insiemi di *skill* trasversali: la conoscenza delle lingue straniere, le capacità relazionali (comprese quelle con la clientela) e le competenze informatiche di base, che con la loro generale spendibilità appaiono quindi ancora più importanti per rafforzare l'occupabilità in un contesto di permanenza prolungata nel mercato del lavoro.

Questa sorta di graduatoria viene chiusa verso l'alto da tutti quei casi in cui la scelta ha riguardato competenze non elencate fra le altre modalità di risposta, ovvero nei casi in cui fosse ritenuto necessario rafforzare quelle relative a specifiche mansioni, concentrando quindi l'attenzione, come dicevamo poco prima, sul contenuto specifico del compito lavorativo affidato ai lavoratori maturi.

La distribuzione aggregata delle risposte trova sostanziale conferma nella disaggregazione per dimensione aziendale (figura 6.7). In particolare, il blocco delle competenze di base, di quelle manageriali e gestionali ricevono ovunque minor attenzione, con scarse differenze. Mano mano che si passa alle competenze altrimenti definite trasversali, appare una costante maggiore attenzione prestata dalle imprese più grandi. Fanno eccezione l'attitudine al *problem solving*, dove si riscontra un sostanziale allineamento fra le classi dimensionali, e le capacità relazionali, dove pesa di più la preferenza assegnata a questa modalità dalle imprese fra 20 e 49 addetti. Restano al primo posto le competenze specifiche dell'*asset* produttivo, ma anche in questo caso si registra una forte prevalenza delle imprese della classe intermedia.

Figura 6.7 Competenze da sviluppare nella prospettiva di un allungamento della vita lavorativa. Per classe di addetti (v. %)



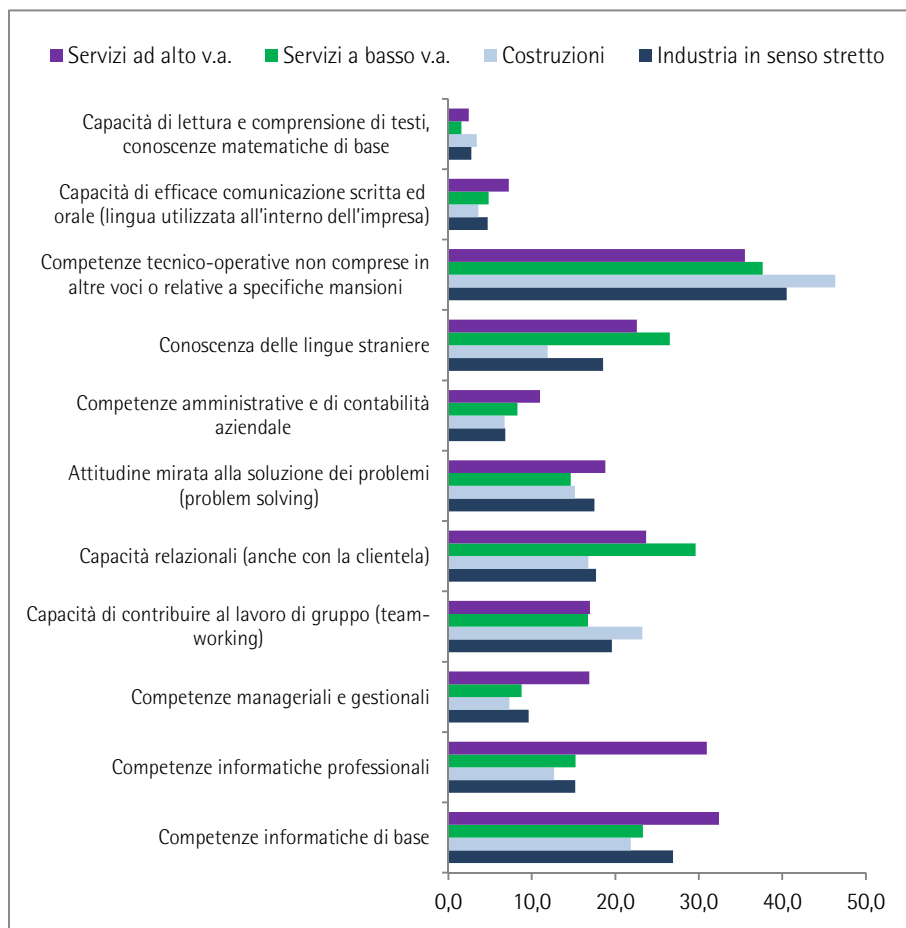
Fonte: Isfol, 2014

La disaggregazione per settore produttivo produce a sua volta alcune significative differenziazioni (figura 6.8). Fatta eccezione per il core di competenze più strettamente legate al contesto produttivo, dove si riscontra una generale prevalenza, sia pure con alcune differenziazioni fra costruzioni e industria da un lato e servizi dall'altro, il resto della distribuzione mette in evidenza alcune specificità settoriali.

I servizi ad alto valore aggiunto attribuiscono una forte importanza alle competenze informatiche, siano esse di base o specialistiche, in misura più o meno uguale. I servizi a basso valore aggiunto (dove riveste un ruolo di primaria importanza il settore del commercio) sembrano puntare più di altri sulle capacità relazionali e sulla conoscenza delle lingue straniere, che ovviamente risultano anche appannaggio del terziario avanzato. Le costruzioni puntano più degli altri settori sulle competenze speci-

fiche, ma anche abbastanza comprensibilmente sul lavoro di squadra, tanto da assegnare a questa modalità il secondo ordine di priorità. Infine, il settore industriale attribuisce importanza alle competenze informatiche di base e assegna un livello intermedio di importanza alle *skill* trasversali (cioè *team working*, capacità relazionali, *problem solving* e conoscenza delle lingue straniere).

Figura 6.8 **Competenze da sviluppare nella prospettiva di un allungamento della vita lavorativa. Per settore produttivo (v. %)**

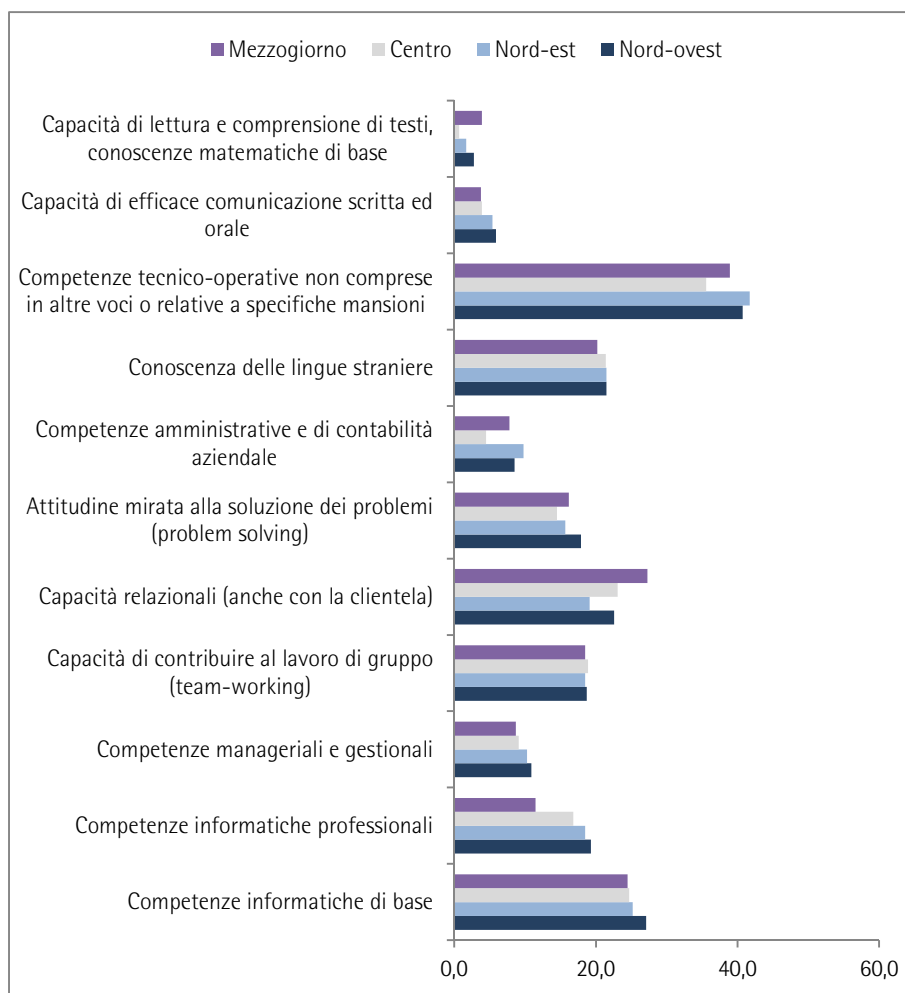


Fonte: Isfol, 2014

L'ultima variabile strutturale, cioè quella relativa all'area geografica, non introduce infine rilevanti differenze nelle modalità di risposta. Spiccano eventualmente soltanto la rilevanza assegnata dalle imprese meridionali alle competenze relazionali (che

lo ricordiamo comprendono anche i rapporti con la clientela) e la rilevanza notevolmente più scarsa assegnata dalla stessa ripartizione alle competenze informatiche di base (figura 6.9).

Figura 6.9 Competenze da sviluppare nella prospettiva di un allungamento della vita lavorativa. Per area geografica (v. %)

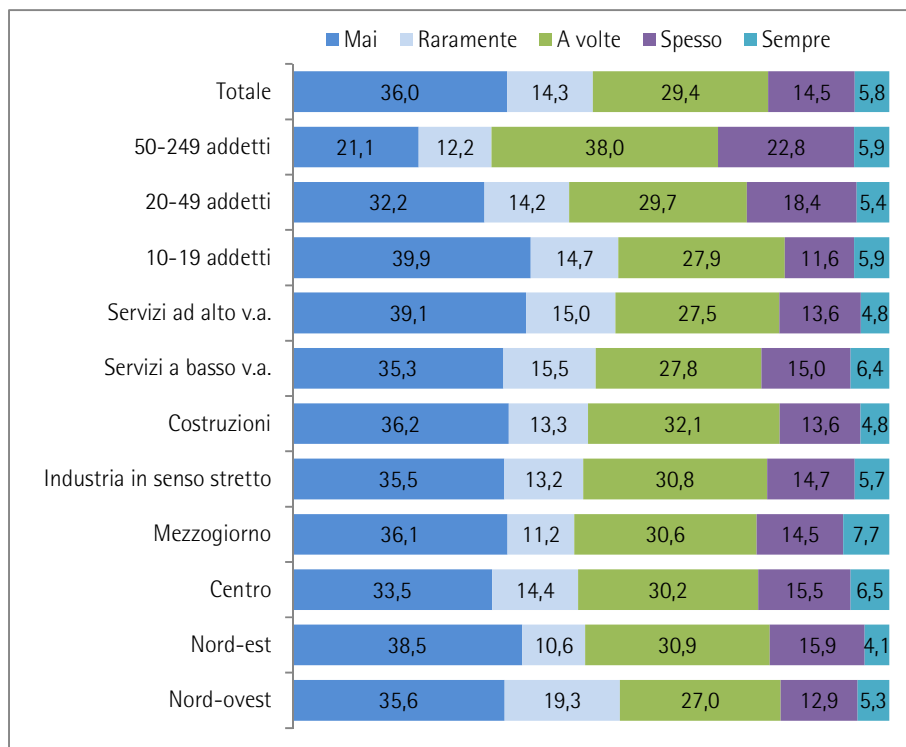


Fonte: Isfol, 2014

In un'ottica di valorizzazione delle competenze dei lavoratori maturi, assume importanza centrale il loro eventuale ruolo di trasmissione di competenze e conoscenze nell'ambito dell'azienda. A riguardo il 36% delle imprese dichiara che i propri addetti

over 50 non svolgono mai questo ruolo, mentre un altro 14,3% dichiara che lo svolgono solo raramente (figura 6.10).

Figura 6.10 Frequenza con cui gli addetti over 50 svolgono un ruolo attivo di maestro/tutor. Per classe dimensionale, settore produttivo e area geografica (v. %)



Fonte: Isfol, 2014

La restante metà si divide fra poco meno del 30% che rileva come questa funzione sia svolta saltuariamente e presumibilmente in maniera non regolare; un 14,5% che rivela un ricorso frequente a questa modalità di trasmissione del sapere aziendale e poco meno del 6% dei casi in cui il ricorso al ruolo di *tutorship* dei lavoratori maturi risulta essere una prassi consolidata.

La lettura delle risposte in relazione alle principali variabili strutturali ci presenta, come nel caso dei quesiti precedenti, alcune differenziazioni degne di nota. Innanzitutto, la variabile dimensionale sembra rappresentare un discrimine critico, in misura ancora più rilevante che nel caso di altre caratteristiche. Al crescere della dimensione, cresce infatti in maniera evidente la propensione a utilizzare in maniera piuttosto frequente i lavoratori più anziani come operatori attivi nella trasmissione delle cono-

scienze e competenze relative al contesto produttivo. Ciò si traduce nel fatto che, nelle imprese che impiegano fra 50 e 249 addetti, gli over 50 si trovano a esercitare questo ruolo sempre o almeno frequentemente nel 66,6% dei casi, cioè ben al di sopra della media complessiva delle risposte, che supera di poco il 49%.

All'interno dei vari settori economici risulta significativo che siano i servizi ad alto valore aggiunto a far registrare la percentuale più bassa di ricorso, sia pur meno frequente, ai *silver worker* quali formatori/tutor, laddove gli altri tre settori appaiono praticamente fra loro allineati. Infine, spicca fra le aree geografiche il distacco fra la ripartizione nord-occidentale e le altre tre, nelle quali il discrimine fra ricorso e non ricorso al supporto degli over 50 risulta maggiormente equilibrato e allineato con il dato medio nazionale.

7. Strategie di sviluppo percorribili in futuro

7.1 Le valutazioni e le aspettative degli imprenditori

Prima di affrontare le questioni annunciate dal titolo di questo capitolo, può essere utile proporre il quadro delle valutazioni e delle aspettative fornite dagli imprenditori italiani sull'andamento dell'economia nazionale in generale e della propria azienda in particolare, così come emerge dalle rilevazioni del febbraio 2014 dell'Osservatorio congiunturale sulle imprese italiane⁷¹.

Innanzitutto c'è da dire che nel corso del 2013 e con maggiore accentuazione negli ultimi due trimestri dell'anno, il *sentiment* degli imprenditori italiani sembra volgere verso una moderata fiducia circa l'andamento generale dell'economia italiana, e se l'andamento della loro attività nell'ultima parte del 2013 non subisce miglioramenti, questo può essere interpretato come una prima timida svolta positiva rispetto ai continui deterioramenti collezionati nei precedenti trimestri.

Tuttavia, questo dato nasconde una realtà più complessa e certamente preoccupante perché, se le risposte degli imprenditori del Nord sono effettivamente orientate a un cauto ottimismo, gli imprenditori del Centro e del Mezzogiorno continuano a giudicare negativo l'andamento sia dell'economia italiana nel suo insieme che della propria azienda in particolare.

D'altronde, dopo un timido segnale di ripresa registrato nel terzo trimestre del 2013, i ricavi nell'ultimo trimestre dell'anno sono di nuovo in fase declinante in tutto il Paese (anche se nel Nord, solo nel Nord, le imprese mostrano fiducia per l'immediato futuro) e l'emorragia di posti di lavoro sembra essersi arrestata, tranne che nel Mezzogiorno dove però le imprese prevedono un incremento del numero di occupati. Ad allargare di nuovo la forbice fra imprese del Nord e imprese del Centro-sud sono i dati relativi all'andamento dei prezzi praticati dai fornitori e all'andamento dei tempi di pagamento dei clienti, entrambi in calo in tutto il Nord e in crescita nel Centro-sud.

Come si vede, quindi, a voler analizzare l'impatto della crisi sul tessuto produttivo nazionale o provare a leggere le "contromosse" adottate dalle imprese per far fronte

⁷¹ Di Format Research. L'Osservatorio viene aggiornato con cadenza trimestrale a partire dall'anno 2008.

al mutato scenario economico non si può non considerare che fra gli effetti più evidenti della crisi c'è proprio l'ulteriore divaricazione fra economia del Nord ed economia del Mezzogiorno, con il Centro Italia che assomiglia sempre più spesso al secondo.

7.1.1 I punti di forza individuati dalle aziende

In base all'opinione espressa dagli stessi intervistati, quasi i 2/3 delle imprese del campione fonda la propria capacità competitiva sulla professionalità e sulla qualità delle risorse umane, per il 44% è l'orientamento al cliente ad essere il suo punto di forza, mentre per percentuali che oscillano intorno al 34-37% lo sono la specializzazione produttiva e la qualità del prodotto, la capacità organizzativa e manageriale e il forte legame con il territorio.

Tutto ciò, tuttavia, ha consentito di raggiungere una posizione di prestigio solo a 1 impresa su 4 (24,2%) e ad ancora meno imprese (il 10,4%) una posizione di leadership nel settore di appartenenza, forse anche perché solo il 15,1% del campione si riconosce una certa capacità di innovare e di anticipare i cambiamenti del mercato.

Evidentemente, i ridotti spazi di manovra lasciati dalla crisi hanno indotto una scarsa propensione al rischio (solo il 5% del campione lo considera un proprio punto di forza) e hanno scoraggiato processi di integrazione interna (la solidarietà fra impresa e lavoratori è un punto di forza per il 21,2% del campione) e produttiva (far parte di una filiera è un punto di forza dichiarato dal 4,3% degli intervistati). La scarsa disponibilità di risorse finanziarie (solo per il 3,7% del campione è un punto di forza) sembra una conseguenza inevitabile delle condizioni di operatività delle imprese del campione.

In base alla loro ubicazione, gli scostamenti più evidenti dalla media nazionale si riscontrano:

- nelle imprese del Mezzogiorno che godono in maggior misura di prestigio e di un legame forte con il territorio, mentre sono meno orientate al cliente e hanno una minore capacità di innovazione;
- nelle imprese del Centro che sono più deboli sul piano dell'innovazione e dell'organizzazione manageriale e sono penalizzate da una minore propensione al rischio;
- nelle imprese del Nord-est, meno orientate al cliente e meno solidali con i propri lavoratori;
- nelle imprese del Nord-ovest, penalizzate da un legame con il territorio meno forte, ma che godono di una maggiore solidarietà dei propri lavoratori.

A proposito dell'importanza riconosciuta alla partecipazione ad una filiera produttiva, può essere utile ricordare i risultati di uno studio sui contratti di rete sottoscritti fino a dicembre 2014 (Unioncamere, 2015). Considerando, infatti, l'enfasi posta nel nostro Paese sull'idea di *fare rete* per conseguire più elevati livelli di competitività, i contratti di rete sottoscritti erano 1.884 e 9.812 le imprese coinvolte su un totale di oltre 6 milioni di imprese. Nelle quattro ripartizioni territoriali, il numero di soggetti coinvolti si distribuisce in maniera quasi uniforme, intorno al 23-24%, e solo nel Nord-ovest si riscontra una leggera maggiore concentrazione di casi, fino al 28%. In

relazione ai settori di appartenenza dei soggetti che hanno aderito ai contratti di rete, invece, quelli più rappresentati sono le costruzioni e la bioedilizia, e i servizi avanzati di supporto alle imprese.

7.1.2 Gestione delle risorse umane: le strategie percorribili

Con riferimento alle strategie di gestione delle risorse umane che le imprese intendono adottare nei prossimi 3 anni, emerge che:

- la riduzione del personale, inserito in qualsiasi posizione funzionale, è una possibilità che esclude il 94,2% delle imprese, mentre più incerta è la possibilità che le stesse mantengano stabile la propria occupazione (in generale il 75,4%);
- anche la possibilità di sostituire i dipendenti più anziani con altri più giovani è esclusa da circa il 96,8% delle imprese considerate;
- invece, un intervento sull'organizzazione del lavoro è un obiettivo che persegue più del 29,4% delle imprese intervistate.

Di particolare interesse ai fini del presente lavoro è un'altra opzione pure suggerita dal questionario, che riguarda lo sviluppo delle carriere e l'aggiornamento delle competenze, obiettivo dichiarato da appena il 7,6% del campione (più nel Nord-est e nel Mezzogiorno che nel Nord-ovest e nel Centro).

Eppure, il tasso di incidenza delle imprese (con almeno 10 dipendenti) che nel 2012 hanno investito in formazione aziendale è pari al 50,2% (55% nel Nord-est e 37,3% nel Sud) (Isfol, 2015b) e quasi i 2/3 delle imprese del nostro campione fonda la propria capacità competitiva sulla professionalità e sulla qualità delle risorse umane.

Una tale divaricazione di comportamenti e valutazioni da parte delle imprese, ancorché rilevati in contesti di studio diversi, probabilmente si può giustificare considerando che nelle piccole e piccolissime imprese (che costituiscono la grande parte del tessuto produttivo nazionale) effettivamente quelle umane sono la principale risorsa disponibile per competere sui mercati (i 2/3), mentre la scarsa capacità manageriale che affligge le stesse imprese probabilmente è alla base della mancanza di strategie e percorsi strutturati per valorizzare tale risorsa (il 7,6%), così che la formazione aziendale finisce per appiattirsi su quanto la legge impone (il 50,2%).

Fra l'altro, che le attività di formazione siano appannaggio soprattutto delle imprese di maggiori dimensioni viene confermato dal fatto che il tasso di incidenza (il 50,2% totale) delle imprese che partecipano ad attività di formazione è pari al 45,8% in quelle della classe di 10-49 addetti e cresce costantemente fino al 95,7% nelle imprese con almeno 500 addetti.

7.1.3 Le opinioni sulle riforme del mercato del lavoro e delle pensioni

In questo contesto, le misure introdotte nel mercato del lavoro in ordine all'integrazione lavorativa degli ultracinquantenni trovano, fra le imprese intervistate, una accoglienza abbastanza diversificata.

Intanto c'è da dire che non tutte le misure contenute nella Legge Fornero (Legge n. 92/2012) sono conosciute nello stesso modo, sicché gli incentivi all'esodo dei lavoratori più anziani e l'istituzione dei fondi di solidarietà (bilaterali e residuali) sono ben più conosciuti degli altri punti della legge, al punto che la riforma della cassa inte-

grazione straordinaria non è conosciuta da 1 impresa su 3 (e ciò accade, come per tutte le altre misure, più spesso nel caso di imprese di piccole dimensioni). In ogni caso 1 impresa su 4-5 non sa dire se ciascuna delle misure contenute nella Legge Fornero sia una opportunità o una criticità.

Nel dettaglio:

- sono considerati una opportunità da un 30-38% del campione l'istituzione dei Fondi di solidarietà, gli incentivi alle assunzioni degli over 50 ma anche gli incentivi all'esodo dei lavoratori più anziani; apprezzamento che cresce in percentuale al crescere della dimensione aziendale. Le imprese del settore delle costruzioni considerano come una opportunità, in percentuale maggiore delle altre, gli incentivi all'assunzione degli over 50 mentre quelle di servizi ad alto valore aggiunto apprezzano meno delle altre l'istituzione dei Fondi di solidarietà;
- scende a percentuali comprese fra il 10 e il 20% il giudizio positivo espresso sull'abrogazione del contratto di inserimento, sulle modifiche ai contratti di lavoro occasionale, alla CIG straordinaria (un po' più apprezzata dalle imprese del settore delle costruzioni), alla disciplina dei licenziamenti individuali e collettivi, e all'abrogazione della mobilità;
- la riforma del sistema previdenziale, infine, appare una criticità a 2 imprese su 3, anche in una prospettiva di medio periodo (è considerata una opportunità solo dall'11,4% delle imprese, percentuale che si abbassa ulteriormente fino al 9,5% in una prospettiva di 5 anni);
- l'apprezzamento o meno delle diverse misure contenute nella c.d. Legge Fornero, infine, sembra omogeneo da Nord a Sud.

7.2 Prospettive di sviluppo in tempo di crisi: l'esperienza delle grandi imprese

Nel presente paragrafo analizzeremo il comportamento delle imprese italiane rispetto alle soluzioni adottate per il mantenimento e reinserimento dei lavoratori maturi nel mercato del lavoro, nonché le strategie adottate per la loro valorizzazione professionale, avvalendoci dei risultati emersi dall'indagine dell'Isfol sulle grandi imprese italiane⁷²; l'obiettivo della suddetta ricerca è stato quello di descrivere e analizzare le più significative esperienze realizzate dalle imprese che operano in alcuni specifici segmenti dei settori dell'industria e dei servizi⁷³, per fronteggiare il problema

⁷² La ricerca *Rilevazione delle Buone Pratiche realizzate da imprese private per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro* è stata realizzata dall'Isfol nel 2013, con interviste CATI a un campione di 152 imprese di grandi dimensioni ed ha portato all'identificazione di 15 buone pratiche di *age management*, delle quali 8 sono state oggetto di approfondimenti qualitativi tramite casi-studio (Isfol, 2015a).

⁷³ I settori identificati come maggiormente significativi, in relazione agli aspetti più strettamente connessi al fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro (es. lavoro usurante, evoluzione tecnologica, organizzazione del processo produttivo, qualità degli ambienti di lavoro, ecc.), sono stati: attività manifatturiere, costruzioni,

dell'invecchiamento delle risorse umane e della eventuale obsolescenza delle loro competenze.

In tale contesto, evidenzieremo dunque i trend emergenti nelle grandi imprese rispetto alla tematica in oggetto, sottolineandone, nel contempo, le possibili e le eventuali somiglianze e differenze rispetto alle piccole e medie imprese, con lo scopo di individuare le prospettive di sviluppo percorribili. Completerà il quadro un focus specifico sui comportamenti virtuosi adottati dalle grandi imprese italiane in tema di *age management* come strumento in grado di incrementare l'efficienza e l'occupabilità dei lavoratori, tenendo in considerazione bisogni e capacità delle diverse generazioni, e ponendo l'attenzione sull'intero ciclo di vita⁷⁴ (cfr. par. 5.2).

7.2.1 La valorizzazione dell'*age diversity* come strategia di contrasto alla crisi

Il comportamento delle imprese italiane sembra influenzato, oltre che dall'invecchiamento demografico con le sue inevitabili ripercussioni sulla composizione della forza lavoro, dalla ormai persistente crisi economica e sociale. Di fatto la crisi economica iniziata a fine 2008 ha colpito *«in modo differenziato per aree territoriali, a seconda delle diverse specializzazioni produttive, del grado di coesione sociale, della infrastrutturazione e della qualità dei servizi disponibili; e, all'interno di ogni area, per caratteristiche dei nuclei familiari, per collocazione lavorativa dei loro membri, per caratteristiche generazionali, per disponibilità di risorse culturali e per dimensione del rispettivo capitale sociale»* (Revelli, 2010).

Nei capitoli precedenti abbiamo visto come le PMI italiane abbiano adottato nei confronti della crisi una strategia prettamente difensiva, senza differenze sostanziali rispetto alla dimensione. Le più piccole (10-19 addetti) hanno risentito maggiormente della congiuntura sfavorevole, con un calo della redditività e della capacità produttiva più sensibile rispetto alle medie (50-249 addetti), che hanno puntato sulla formazione e lo sviluppo delle competenze professionali del personale in misura più incisiva. Nel complesso, tuttavia, le PMI hanno dichiarato di aver adottato una strategia di contenimento dei costi a fronte del perdurare della crisi.

Per superare tale situazione di impasse le grandi imprese italiane (più di 250 addetti), come emerge dall'indagine sopramenzionata sull'individuazione delle buone prassi, adottano invece strategie differenziate. Da un lato abbiamo imprese che si caratterizzano per un posizionamento difensivo (consistenti tagli alla spesa, riduzione del

fornitura di energia e di acqua, attività editoriali e radiotelevisive, poste e telecomunicazioni, attività finanziarie e assicurative.

⁷⁴ L'*age management* affronta il fenomeno dell'Invecchiamento come processo e non come condizione, in un'ottica di continuità che inizia con l'accesso al mercato del lavoro fino alla sua uscita ed oltre (per esempio, promuovendo e incentivando attività extra lavorative, come il volontariato). *Age management*, dunque, come "strategia di fondo che, agendo nelle varie dimensioni del lavoro, individuali e ambientali, favorisce la conservazione e la re-integrazione della forza lavoro matura, impedendo o rallentando i meccanismi di espulsione anticipata" (Progetto EQUAL Age Management, 2006, p.15).

personale, ricorso alla cassa integrazione ecc.)⁷⁵, dall'altro lato, invece, troviamo imprese che si indirizzano verso l'ampliamento della propria quota di mercato, orientandosi all'internazionalizzazione e all'innovazione di prodotto e di processo, alla ricerca di nuovi mercati e all'aumento della competitività, puntando anche sulla valorizzazione del capitale umano come strategia in grado di contribuire in forma determinante alle capacità di darsi migliori possibilità di sviluppo e di crescita per superare le difficoltà contingenti.

I risultati dell'indagine sulle buone prassi in tema di *age management* confermano dunque il panorama sopra delineato, anche se le grandi imprese appaiono spesso orientate verso la ricerca di soluzioni, non tanto legate al problema dell'invecchiamento dei lavoratori, quanto piuttosto alla gestione del ciclo di vita in azienda.

Per le imprese l'aumento dell'età dei lavoratori non sembra quindi costituire un fattore di particolare criticità. Infatti, in fase di selezione del personale, le grandi imprese valutano prevalentemente la professionalità e l'esperienza del candidato in relazione alla mansione richiesta, tenendo anche in considerazione, naturalmente, la tipologia contrattuale.

Il reclutamento del personale varia comunque a seconda del settore di appartenenza: nel settore delle costruzioni vengono privilegiate in fase di selezione le figure professionali con esperienza, mentre nei settori delle telecomunicazioni, editoria informatica e nei servizi finanziari viene privilegiato l'inserimento dei giovani con poca/nessuna esperienza. Nei settori dove le competenze tecnologiche e informatiche occupano un ruolo principale nella *mission* aziendale, si ricercano giovani, magari con meno esperienza, ma con competenze adeguate. È, difatti, nelle imprese più innovative, come viene evidenziato da più parti, che si concentra l'impiego dei giovani con più alte qualifiche.

Il comportamento generale del sistema produttivo in ordine alle assunzioni di giovani lavoratori è legato a elementi diversificati, tra i quali la vocazione all'innovazione e alla ricerca, nonché la tendenza a preferire forme di apprendimento sul lavoro piuttosto che modelli di formazione professionale formalizzata e costosa per le imprese. I dati evidenziano dunque una correlazione tra innovazione d'impresa, internazionalizzazione e settori ad alto contenuto tecnologico, e assunzione del personale più giovane.

In tutte quelle imprese dove l'innovazione riguarda l'organizzazione, si evidenzia invece un'attenzione maggiore verso l'assunzione di personale con esperienza lavorativa. I valori che vengono attribuiti al lavoratore anziano sono collegati in particolare al suo bagaglio di competenze ed esperienze conseguite sul campo, alla diversa cultura del lavoro e al suo essere portatore della memoria storica dell'impresa (Malpede e Villosio, 2009).

Le imprese di grandi dimensioni con una presenza prevalente di personale over 50 attuano azioni e comportamenti diretti al miglioramento della vita lavorativa di tale target: effettuano controlli medici differenziati per età, incentivano pratiche di con-

⁷⁵ Dall'analisi dei risultati emerge che il gruppo di imprese che adotta strategie difensive mostra anche comportamenti scarsi o addirittura assenti rispetto alle politiche di *age management*.

ciliazione, ma nel contempo, in fase di selezione del personale, favoriscono l'inserimento dei giovani. Prestano, inoltre, più attenzione alla fase di uscita dal lavoro ad esempio collegando l'uscita dei lavoratori over 50 all'entrata di giovani, oppure prevedendo una riduzione dell'orario di lavoro.

Le organizzazioni lavorative composte prevalentemente da personale più giovane, invece, effettuano politiche di più ampio respiro, prestando una attenzione particolare all'aggiornamento professionale, alla riprogettazione dei compiti e in fase di reclutamento del personale ricercano lavoratori con esperienza ecc.

Anche dall'indagine sulle piccole e medie imprese emerge che la composizione demografica dell'impresa non rappresenta un ostacolo allo sviluppo. Le PMI non considerano l'età un criterio rilevante per determinare il rendimento professionale di un lavoratore (soprattutto per le funzioni manageriali e impiegatizie), mentre in fase di reclutamento del proprio personale le imprese privilegiano sia l'esperienza che le competenze professionali.

L'esperienza viene spesso vista come garanzia di qualità (es. la velocità del mercato che richiede il prodotto in tempi rapidi) e nel contempo si sottolinea l'importanza della trasmissione della conoscenza e del saper fare. Spesso i lavoratori anziani istruiscono, attraverso corsi, i lavoratori in entrata.

Da un precedente studio sui distretti industriali (Isfol, 2011b) emergono alcune difficoltà delle piccole imprese italiane legate per lo più all'aspetto della gestione delle risorse umane. Infatti, se da un lato le imprese lamentano una mancanza di ricambio generazionale per alcune tipologie di professioni legate al "saper fare" (spesso si posticipa la fuoriuscita dei lavoratori anziani per questo motivo), dall'altro, l'aumento dell'età media comporta una minore diffusione di alcune competenze (anche nuove, legate alle tecnologie) nell'ambito della filiera; infine, si registra una difficoltà di comunicazione e di relazione tra persone con età diversa. Quello che viene auspicato è la messa a punto di nuovi modelli di organizzazione aziendale (con modifiche di ruoli, mansioni, orari, tempi ecc.) e la messa a sistema degli interventi di riqualificazione del personale (sia dell'imprenditore che del lavoratore).

La produttività e l'innovatività dell'impresa si favoriscono anche attraverso le modalità con cui gli imprenditori organizzano senso intorno al proprio modo di fare impresa, ovvero alla propria cultura di riferimento – in termini di politiche, di processi, di gestione delle risorse umane – e al contesto a cui appartengono (Unioncamere, 2011). La contestualizzazione geografica, del resto, condiziona molte delle strategie aziendali con ricadute sulle scelte politiche, quali il reperimento della manodopera locale.

Osservare il sistema di relazioni che l'impresa intrattiene con il proprio territorio e i vari soggetti in campo, nonché le strategie che adotta per mantenersi sul mercato e garantire quindi la propria sostenibilità, ci fornisce ulteriori elementi per stabilire il percorso dell'impresa stessa, ovvero verificare se essa si dirige verso scelte e azioni che comprendono tutte le risorse umane, inclusi i lavoratori più anziani. L'inclusione di tutto il personale avviene laddove l'impresa avvia percorsi di sviluppo incentrati sulla qualità, tesi a valorizzare i contenuti immateriali dei prodotti e dei servizi, dove

i lavoratori più anziani possono fornire, di fatto, un importante contributo (Progetto EQUAL *Age Management*, 2006).

Dunque, un ruolo fondamentale in tale contesto sembra rivestire il tema dell'adeguamento delle competenze. Le politiche formative manifestano una doppia valenza per la valorizzazione del lavoratore maturo: come strumento fondamentale nel processo continuo di crescita professionale, anche degli ultracinquantenni; come opportunità di diffusione delle esperienze e delle conoscenze all'interno dell'organizzazione, nella quale il lavoratore maturo diventa parte attiva degli interventi, in un'ottica di trasferimento intergenerazionale delle competenze. L'indagine sulle grandi imprese ne ha rilevati molteplici e variegati esempi di applicazione, sia nelle modalità più tradizionali (*coaching, tutoring, mentoring*), sia nelle evoluzioni più recenti (es. *reverse mentoring*). La formazione svolge dunque un ruolo chiave nel processo di sviluppo delle azioni di *age management* che favoriscono la permanenza del lavoratore maturo in azienda attraverso il miglioramento dell'organizzazione del lavoro.

Lo sviluppo di carriera si ricollega dunque necessariamente al tema dell'organizzazione del lavoro, laddove i bisogni delle persone risultano strettamente interconnessi alle scelte organizzative compiute dall'impresa. Il luogo di lavoro diviene ambito privilegiato in cui le strategie organizzative devono tener conto delle motivazioni, dei bisogni e delle aspettative del lavoratore, nel rispetto della *mission* aziendale.

In relazione a questi temi, è opportuno qui ricordare che nel par. 5.1 abbiamo visto come, tra le piccole e medie imprese, i risultati dell'indagine evidenzino la scarsa diffusione di sistemi formalizzati per lo sviluppo di carriera dei lavoratori, identificando anche rispetto a quest'ambito, come per le strategie di risposta alla crisi, una significativa differenza di comportamento rispetto alle organizzazioni di grandi dimensioni. I pochi casi nei quali questi sistemi sono presenti, risultano comunque concentrati tra le imprese della fascia dimensionale medio-alta (50-249) e solo in rarissimi casi sono indirizzati specificamente al target over 50. Sono realizzati prevalentemente attraverso cambiamenti di ruolo e mansioni connessi all'acquisizione di nuove competenze per aggiornamento professionale, o all'anzianità di servizio, ma anche, talvolta, all'attribuzione del ruolo di maestro/tutor per il trasferimento intergenerazionale delle competenze. Scarsamente diffuse anche le pratiche di verifica delle abilità e del potenziale, nonché il riorientamento professionale.

Riassumendo, è con l'aumentare della classe dimensionale che le imprese sembrano adottare comportamenti virtuosi in una prospettiva di sviluppo a lungo termine, nell'ottica dell'intero ciclo di vita lavorativo di ciascun individuo e delle politiche di gestione delle differenze.

Tali comportamenti appaiono in linea con quanto auspicato dall'Unione europea che ha posto l'accento sull'opportunità di sviluppare politiche in un'ottica di ciclo di vita, piuttosto che di *target group* isolati, seguendo un approccio orientato alla gestione dell'età e della diversità lungo tutto l'arco dello sviluppo professionale, che tenga conto dell'evolversi del rapporto fra individui, mercato del lavoro e vita familiare.

Pertanto, nelle aziende di grandi dimensioni è più probabile rilevare politiche e interventi strutturati rivolti all'età nell'ambito delle gestione delle risorse umane, nonché

esperienze ispirate a criteri di responsabilità sociale e sviluppate in un'ottica di lungo periodo che contribuiscono alla costruzione dell'identità aziendale all'interno del sistema territoriale.

A prescindere dalla dimensione aziendale, invece, le imprese non vivono l'invecchiamento delle proprie risorse umane come un problema, ma piuttosto come risorsa per la crescita dell'intero sistema produttivo e nel contempo individuano nella formazione uno degli strumenti principe dei processi riorganizzativi e per lo sviluppo dei percorsi di carriera, anche se declinato in modalità differenziate in relazione alla tipologia aziendale (vedi schema 2).

7.2.2 Le caratteristiche delle buone pratiche di *age management* nelle grandi imprese

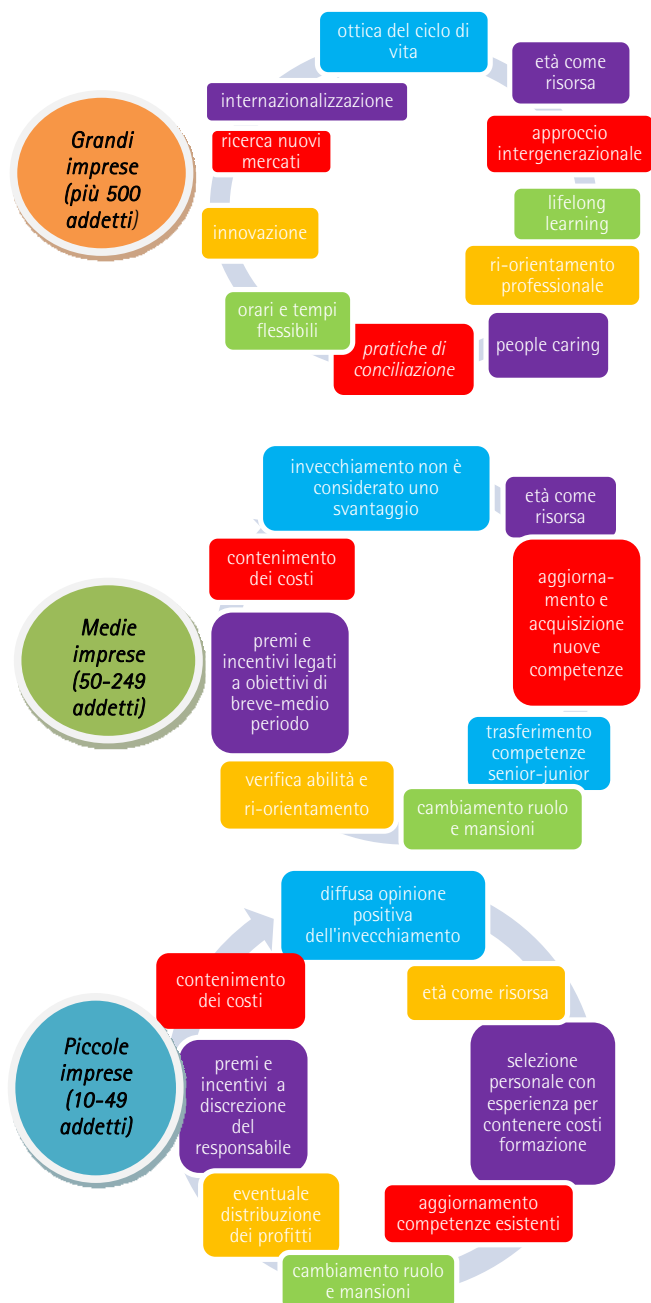
L'indagine sulle buone prassi di *age management* nelle grandi imprese evidenzia una diffusa e crescente attenzione al tema dell'invecchiamento della forza lavoro tra le organizzazioni lavorative molto grandi, in particolare tra quelle con più di 500 addetti e appartenenti a gruppi aziendali che operano a livello internazionale. È tra queste realtà, rispetto alle quali il perdurare della crisi economica sembra non aver determinato cambiamenti significativi, né rispetto alla *mission*, né alla struttura organizzativa, che l'indagine ha identificato le migliori prassi di *age management*.

Le esperienze più significative, inoltre, appaiono concentrate nel settore dei servizi, dove il prolungamento della vita lavorativa dei dipendenti ha determinato esigenze di ri-motivazione e aggiornamento delle competenze; mentre nel settore manifatturiero, più colpito dalla crisi economica, la necessità di gestire il ciclo di vita dei lavoratori, soprattutto di quelli più maturi, è collegata soprattutto allo svolgimento di lavori faticosi, usuranti e a più elevato rischio di infortunio.

La cultura d'impresa di tali organizzazioni appare improntata alla responsabilità sociale e alla valorizzazione delle risorse umane (esperienza professionale), oltre che alla propensione all'innovazione. Quest'ultima, a sua volta, esige, sul piano della gestione del personale, l'attivazione di interventi formativi per l'aggiornamento/adeguamento delle competenze e, talvolta, interventi sul sistema del reclutamento e della selezione connessi alla necessità di arricchire l'organico di nuovi profili.

Il tema dell'invecchiamento demografico e delle connesse dinamiche nell'ambito del mercato del lavoro sono da anni oggetto di studio da parte di tutto il mondo della ricerca socio-economica, ma per le imprese, anche quelle di maggior dimensione, rappresenta ancora un terreno poco esplorato e una nuova sfida da affrontare. L'attenzione a questo fenomeno e l'attivazione di contromisure dedicate, infatti, risale a tempi abbastanza recenti ed è ricollegabile, nella maggioranza dei casi, a esigenze specifiche, per esempio di tipo formativo, dettate da situazioni contingenti o da sollecitazioni esterne, come l'inasprirsi della crisi economica, l'entrata in vigore dell'ultima riforma pensionistica, che ha prolungato la durata della vita lavorativa, o la Decisione del Consiglio Europeo di proclamare il 2012 "Anno Europeo dell'Invecchiamento Attivo e della solidarietà tra le generazioni".

Schema 2 - Caratteristiche delle imprese per dimensione aziendale



Fonte: Isfol, 2015

Tuttavia, dalla rilevazione delle buone pratiche sono emerse anche esperienze aziendali più consolidate e articolate, che vedono le imprese impegnate da anni nello sviluppo di un sistema di *welfare* aziendale ispirato a criteri di promozione del benessere lavorativo e di politiche per le risorse umane attente e sensibili alla gestione della diversità. In questi casi, il tema dell'età è stato affrontato come ulteriore sviluppo di un processo già avviato, come declinazione di politiche e strategie di valorizzazione già consolidate da applicare specificamente alla gestione del ciclo di vita. In molti casi ciò ha comportato l'introduzione di alcune innovazioni organizzative nella vita dell'impresa, finalizzate alla creazione di una funzione aziendale *ad hoc* (es. *Inclusion Division*), oppure all'attribuzione di uno specifico incarico di responsabilità (es. *Diversity Manager*), in mancanza dei quali il compito di gestire le iniziative di *age management* spetta direttamente al responsabile delle Risorse umane o del personale.

In generale, il percorso intrapreso dalle grandi imprese nell'affrontare il problema dell'invecchiamento dei lavoratori appare caratterizzato da alcuni passaggi "obbligati" che vanno da una prima fase di sensibilizzazione al tema dell'*ageing*, fino alla messa a sistema di interventi specifici, passando attraverso una fase propedeutica di analisi della composizione demografica del personale (mirata a identificare l'incidenza e le caratteristiche dei lavoratori più anziani, rispetto alla popolazione aziendale complessiva o in relazione alle altre generazioni di lavoratori) e un'altra fase, altrettanto importante, di progettazione, attuazione e valutazione di "progetti pilota". Complessivamente, gli interventi analizzati sono riconducibili a tre tematiche prioritarie (formazione, valorizzazione dell'esperienza e sostegno al dialogo intergenerazionale), la cui finalità generale è quella di sostenere la redditività complessiva dell'impresa attraverso il mantenimento e il miglioramento della produttività dei lavoratori, specialmente di quelli più maturi che generalmente rappresentano un costo più elevato.

Molto diffuse le attività formative, rivolte in prevalenza a tutti i dipendenti, in un'ottica del *lifelong-learning* quale strumento principale per il sostegno all'occupabilità della forza-lavoro e alla competitività delle imprese; in alcuni casi in cui gli interventi formativi sono dedicati specificamente ai lavoratori maturi, si tratta per lo più di iniziative mirate all'aggiornamento di competenze tecniche in ambiti particolari (es. competenze informatiche, quando è molto forte la propensione all'innovazione tecnologica), o alla riqualificazione dei lavoratori più anziani nel ruolo di formatori (quando la cultura aziendale è orientata alla valorizzazione dell'esperienza).

Particolarmente significative appaiono inoltre le azioni rivolte al sostegno della motivazione, alla valorizzazione delle differenze generazionali e alla conciliazione vita-lavoro, tra le quali si annoverano: interventi mirati al coinvolgimento dei lavoratori maturi in nuove attività che valorizzino la loro esperienza anche umana; sperimentazioni di *reverse mentoring*, nelle quali si inverte la relazione tra mentore e *mentee*, con i lavoratori giovani che svolgono un ruolo di guida per i colleghi più maturi, soprattutto per l'uso delle nuove tecnologie; sperimentazione di accordi per orari di lavoro flessibili, per il telelavoro o per il sostegno al dipendente nell'adempimento degli impegni di *family care*; attività di sensibilizzazione e analisi dei fabbisogni realizzate ponendo particolare attenzione al dialogo intergenerazionale e al coinvolgi-

mento dei lavoratori; sperimentazione di metodi di lavoro partecipati, con gruppi misti per età e genere, o *survey* aziendali che prevedano momenti di confronto e discussione quali focus group e workshop.

I principali elementi di forza di queste buone prassi sono riconducibili ad alcune modalità di approccio all'*ageing* diverse e innovative, che meglio interpretano il senso di gestione dell'età, di gestione del ciclo di vita, proprio dell'*age management*, diverso da quello di semplice gestione dell'invecchiamento:

- approccio positivo, che vede nelle modifiche della struttura demografica della forza-lavoro un'opportunità di valorizzazione, invece che una criticità da superare;
- approccio intergenerazionale, in una visione di gestione dell'età lungo tutto l'arco della vita lavorativa dalla quale scaturiscono interventi rivolti alla popolazione aziendale nel suo complesso e rimodulati per classe di età solo in risposta ad esigenze specifiche.

Molto importanti, inoltre, alcuni fattori che facilitano la sostenibilità dell'iniziativa e la sua messa a sistema, quali:

- una comunicazione trasparente e costante in tutte le fasi del progetto, per facilitare il coinvolgimento dei destinatari e superarne l'eventuale diffidenza (in particolare nel caso di iniziative specifiche dedicate ai soli lavoratori maturi);
- obiettivi chiari e vantaggiosi, oltre che per l'impresa, per tutte le persone che lavorano nell'organizzazione;
- inserimento dell'iniziativa nella contrattazione integrativa aziendale, fondamentale per gli interventi a sostegno della conciliazione vita-lavoro, ma determinante anche per la corretta implementazione di interventi dedicati allo sviluppo di carriera e all'uscita graduale dal lavoro;
- capacità di autofinanziamento e sostenibilità economica;
- monitoraggio costante e valutazione dei risultati, operazione indispensabile ma delicata per la difficoltà, insita spesso in questo tipo di progetti, di misurare in termini quantitativi risultati di tipo prettamente qualitativo, con tempi di realizzazione medio-lunghi (es. aumento della motivazione e della redditività dei lavoratori, miglioramento del clima aziendale e del benessere lavorativo, ecc.);

Fondamentale, infine, la presenza di un contesto esterno favorevole alla diffusione di una cultura di responsabilità sociale e di valorizzazione dell'*ageing*. Infatti, un contesto sociale poco attento, dominato da luoghi comuni e stereotipi, può compromettere seriamente i risultati delle politiche e strategie aziendali di contrasto alla discriminazione, o di valorizzazione delle risorse umane e dell'esperienza professionale. A questo proposito, è stato sottolineato che lo sviluppo di un sistema di *network* aziendale, accompagnato anche dalla diffusione delle buone prassi, potrebbe favorire lo sviluppo di una nuova cultura di *welfare* aziendale, improntata a processi innovativi di rinnovamento gestionale e organizzativo, qual è appunto l'*age management*, ancora poco diffusi tra le nostre realtà produttive.

Conclusioni

L'invecchiamento demografico della popolazione, prodotto e indizio delle progressive trasformazioni della società del sistema produttivo, è un fenomeno che sta portando le istituzioni dei Paesi occidentali a interrogarsi sulle trasformazioni del sistema di *welfare*, sull'evoluzione dei mercati del lavoro e sulle possibilità di evoluzione dei modelli con i quali finora si sono strutturalmente e culturalmente organizzate, nei sistemi di convivenza, modalità di produzione e riproduzione della società.

Il rischio di *labour shortage*, la diffusione della disoccupazione fra le fasce giovanili della popolazione; i problemi di marginalizzazione dei lavoratori più anziani che si sono diffusi in rapporto a un uso strumentale dei sistemi di prepensionamento nei processi di ristrutturazione aziendale; la necessità di ripensare i sistemi di competenze e le strategie di sviluppo del capitale umano in modo utile ad accrescere la produttività; l'insieme di questi fattori ha via via reso problematici i processi di integrazione nel mercato del lavoro dei più giovani e dei più anziani – così come delle donne e dei lavoratori stranieri –, ovvero di quelle fasce di popolazione che, sotto il profilo delle pari opportunità, incarnano posizioni di debolezza e rischio di emarginazione sociale. Ciò ha segnato le tappe per lo sviluppo di una nuova riflessione nei confronti della *governance* del mercato del lavoro, fondando anche la prospettiva della nuova programmazione dei fondi comunitari, attorno alle tematiche di una «crescita intelligente, sostenibile e inclusiva»⁷⁶.

Se il prolungamento della vita attiva è un fine a cui si tende per far fronte alla sostenibilità finanziaria della spesa pensionistica, quello che essa richiede è anche la promozione di un cambiamento culturale entro le organizzazioni, verso una gestione delle diverse età al lavoro (*age management*) che provi ad invertire la tendenza diffusa ad utilizzare la *sostituzione* delle forze di lavoro (*young in old out*, e viceversa) e il pensionamento anticipato come strumenti per il ricambio generazionale⁷⁷ o con

⁷⁶ Tre le priorità indicate nella Comunicazione della Commissione delle Comunità Europee del 2010 (COM/2010/2020 def.): «crescita intelligente – sviluppare un'economia basata sulla conoscenza e sull'innovazione; crescita sostenibile – promuovere un'economia più efficiente sotto il profilo delle risorse, più verde e più competitiva; crescita inclusiva – promuovere un'economia con un alto tasso di occupazione, che favorisca la coesione economica, sociale e territoriale» (p.11).

⁷⁷ La letteratura sviluppata in proposito nei documenti europei, sottolinea criticamente tali metodi come inefficaci non tanto in sé, quanto nelle premesse su cui si fondano, considerando il mercato del lavoro come conte-

cui gestire eventi critici del fare impresa⁷⁸. Un cambiamento che promuova piuttosto lo sviluppo di contesti lavorativi in cui le diversità culturali, storiche e di competenza che distinguono le generazioni, possano trasformarsi in risorsa per l'attuazione di strategie competitive sostenibili, innovative e di ampio respiro.

Lo scenario economico e occupazionale esplorato dall'indagine restituisce il quadro caratteristico di una fase di contrazione: la crisi dei sistemi finanziari ha avuto un forte impatto sulle PMI. Le aziende avvertono una riduzione nella possibilità di profitto, un aumento dei costi di produzione e tendono in modo prevalente a mantenere una stasi negli investimenti, anche in innovazione, se non a diminuirli. Il modello competitivo con il quale si affacciano al mercato, si fonda su strategie di specializzazione produttiva, che perseguono il miglioramento della qualità di prodotto come chiave di posizionamento, secondo una tradizione che ha contribuito a definire l'identità del Made in Italy. In tale direzione, professionalità e qualità delle risorse umane, orientamento al cliente, capacità organizzativa ed ancoraggio al territorio sono stati identificati come i punti di forza in cui le imprese si riconoscono. Le soluzioni adottate per fronteggiare la crisi si sono orientate in prevalenza intorno ai criteri di efficienza, efficacia e coerenza rispetto a tali orientamenti valoriali.

L'invecchiamento delle forze di lavoro è un fenomeno che inizia ad interessare le piccole e medie imprese. La composizione anagrafica dei loro addetti ha visto aumentare nell'arco di pochi anni (2011-2013) l'incidenza delle fasce di lavoratori con più di 50 anni di età, a scapito del peso degli addetti più giovani, sia per effetto delle riforme pensionistiche, sia per le dinamiche demografiche.

Tale fenomeno, relativamente recente, sembra non aver ancora dato origine a categorizzazioni specifiche nelle opinioni degli imprenditori. Quelle prevalenti, seppure incerte e ambivalenti, tendono a riconoscere nell'evento aspetti di vantaggio più che di svantaggio e a non associarlo a particolari criticità dal punto di vista gestionale per il perseguimento dello sviluppo di impresa. Anche quando l'aumento dell'età media della forza lavoro trova riscontro nella percezione delle imprese, questo sembra essere un evento le cui implicazioni organizzative sono ancora poco percepite. Il riscontro cresce al crescere delle dimensioni di impresa e sembra parzialmente connesso con la maggiore incidenza del personale ultracinquantenne: sono le imprese di medie dimensioni (fra i 50 e i 249 addetti), ad apparire più sensibili al fenomeno e tendenzialmente considerano l'invecchiamento nei suoi aspetti di problematicità.

I lavoratori con più di 50 anni di età rappresentano il 22% circa degli addetti delle imprese, e la visione che se ne ha, diffusa in modo omogeneo sia rispetto alle dimensioni sia ai diversi settori di attività economica, tende a non distinguerli dagli altri lavoratori, in questo senso facendo presupporre l'assenza di atteggiamenti discriminatori di particolare rilevanza. Anzi, nell'immaginario datoriale, al lavoratore più anziano viene riconosciuto un valore: se ne sottolineano aspetti di risorsa più che di defi-

sto "dato", secondo un modello a "sala cinematografica", che vede l'allocazione di risorse a partire da un criterio di razionalità economica, di massimizzazione dei benefici e riduzione di costi che fallisce nello scopo di agganciare la crescita dell'economia reale allo sviluppo delle risorse umane.

⁷⁸ COM(2010)365; COM (2012)55.

cit o di costo, in modo particolare nella funzione di legame di continuità, trasmissione e memoria storica del *know how* distintivo dell'impresa; se ne apprezzano inoltre l'affidabilità e l'esperienza, nonché le capacità di gestione in situazioni di crisi ed emergenza.

Nonostante venga considerato al pari degli altri lavoratori rispetto alla comprensione della *vision* di impresa e nel sostenerne ritmi e carichi di lavoro, minore è invece l'accordo sulle espressioni che attribuiscono ai più anziani la capacità di apprendere nuove competenze e nuovi ruoli. In questo senso sembrerebbero potersi creare criticità organizzative, una sorta di effetto spiazzamento, nel momento in cui nel corso dell'attività di impresa venisse a manifestarsi una tale esigenza.

Se la professionalità e la competenza vengono ritenuti come criteri fondanti lo sviluppo di impresa, l'età è un fattore tendenzialmente considerato "non rilevante" nell'esprimere valutazioni sul rendimento professionale di un lavoratore. Nonostante ciò, generalmente la soglia dei 50 anni viene considerata critica per la produttività, in particolar modo in relazione ai profili professionali di tipo operaio, meno di frequente nel caso di professionalità di tipo impiegatizio, e ancor meno per quelle di tipo manageriale o dirigenziale.

In quanto alle attese nei confronti delle risorse umane, queste si rivolgono, senza distinzione di età, al senso di attaccamento e allo spirito di gruppo, seguiti solo in un secondo momento dall'investimento su competenza e professionalità, come risorse per riorganizzare le stesse strategie di mercato. Minori sono le aspettative rispetto al coinvolgimento dei lavoratori entro rapporti dove contino la capacità di perseguire risultati, lo spirito di iniziativa e la possibilità di promuovere rapporti di fiducia e solidarietà, quali criteri per realizzare gli obiettivi di impresa.

Nella realtà delle pratiche organizzative, l'attribuzione di valore all'anzianità stenta a tradursi in metodi di lavoro che costruiscano nel tempo, e in rapporto ai cambiamenti delle strategie aziendali, una continuità di prospettiva e di scambio con le risorse umane. Sembrano trovare uno scarso riscontro gli strumenti di verifica delle competenze e i dispositivi di riorientamento professionale, che potrebbero contribuire a rafforzare l'occupabilità degli individui lungo l'arco della loro vita lavorativa, ma anche favorire il riconoscimento ed un consapevole utilizzo delle conoscenze acquisite nel tempo. Le aziende stanno sperimentando modelli organizzativi che si orientano alla flessibilità, ma tali pratiche corrispondono alla possibilità di adattare l'ambiente lavorativo alle specifiche esigenze degli over 50, così come delle altre generazioni. Se da un lato si riscontra un'immagine sostanzialmente positiva del lavoratore più anziano ed una tendenza a considerarlo come valore, dall'altro le politiche di gestione delle risorse umane sembrerebbero attraversare un momento di transizione complessa.

Le piccole imprese sembrano progressivamente volgersi verso modelli di organizzazione flessibile; il passaggio culturale da un modello produttivo all'altro, sembra esprimere potenzialità che le espongono, e con loro i lavoratori più anziani – in particolare quelli con bassi profili professionali –, a nuovi rischi. Se il lavoratore maturo non appare discriminato, i dispositivi di sviluppo delle carriere non sembrano suffi-

cientemente articolati per costruire, in relazione alle diverse età, una integrazione fra gli obiettivi di sviluppo delle imprese e quelli dei lavoratori.

Nell'ambito dei fattori motivanti il legame con l'azienda, e più precisamente nel sistema di premi e incentivi per la produttività, prevale un criterio di discrezionalità che sembra rispondere alle condizioni di incertezza entro le quali gli imprenditori appaiono muoversi. In una situazione diffusa di scarsa formalizzazione dei sistemi di sviluppo di carriera, l'anzianità di servizio è ancora un criterio utilizzato, ma l'orientamento prevalente mira a premiare l'aggiornamento professionale e l'acquisizione di nuove competenze, senza che questo abbia un riscontro in un maggior coinvolgimento dei più anziani nelle iniziative formative, dove tendono ad essere sottorappresentati. Generalmente, sia lo sviluppo di carriera che il riconoscimento di incentivi avvengono attraverso iniziative che tendono a rivolgersi al personale senza distinzione di età, e solo in forma residuale ai lavoratori più anziani o prossimi al pensionamento; in poco più di una impresa su due gli over 50 beneficiano in misura marginale o nulla delle iniziative per lo sviluppo di carriera, così come di riconoscimenti ed incentivi.

Se l'anzianità è riconosciuta come valore per la continuità di impresa, sono ancora poco diffuse le pratiche che vedono attribuire agli ultracinquantenni o ai rapporti intergenerazionali funzioni di sviluppo nel processo produttivo. Considerando la soglia dei 50 anni come critica per il rendimento dei lavoratori, sono poco diffusi interventi che accompagnino al pensionamento, prevedendo la possibilità di sviluppo per il prolungamento della vita attiva - ad esempio con accordi che prevedano forme di *bridge employment* - anziché l'esodo verso la quiescenza. Anche se esiste la disponibilità ad attivare collaborazioni con lavoratori che usufruiscono di una pensione, sono poco diffusi gli accordi che assegnano ai più anziani funzioni di tutoraggio per il trasferimento intergenerazionale delle competenze. Solo una percentuale irrisoria di imprese realizza servizi indirizzati ai lavoratori prossimi al ritiro che non esitino in scivoli e prepensionamenti e, a livello sindacale, le questioni relative ai processi di invecchiamento ricevono ancora scarso riscontro nei processi di negoziazione.

Laddove i servizi sono attivati, il modello di accompagnamento si orienta in larga maggioranza verso l'offerta di scivoli e prepensionamenti, mentre solo il 2% delle imprese offre assistenza pre-pensionistica e informazioni sulle opportunità post-lavoro; ancora minore è la diffusione di pratiche di staffetta (uscita collegata all'assunzione di giovani) o di promozione del lavoro autonomo degli over 50. Si preferisce, piuttosto raramente, riattivare delle collaborazioni con personale che percepisce già una pensione di vecchiaia o di anzianità.

Entro tale scenario, quale funzione ha giocato la formazione? Una buona percentuale delle imprese ha dichiarato di aver svolto attività formative nell'anno precedente. Attività che hanno coinvolto gli over 50, seppure in misura sottorappresentata se confrontata con la loro quota percentuale sul totale degli addetti. La formazione è più frequente nelle imprese di medie dimensioni che non nelle altre e, rispetto agli obiettivi, le strategie perseguite seguono l'andamento del modello di sviluppo imprenditoriale, riconducibile al miglioramento della qualità del prodotto-servizio e/o della produttività del lavoro, e solo raramente accompagnano processi di cambia-

mento ed innovazione organizzativa. Più in generale prevale la formazione fatta per obbligo di legge, seguita dall'aggiornamento mentre poco meno del 30% degli imprenditori ha investito in iniziative per l'apprendimento di nuove competenze.

Seppure scarsamente articolata, la domanda di formazione delle imprese sembra indirizzarsi verso interventi capaci di agire sulle problematiche organizzative coerenti con il modello di sviluppo adottato. Un modello che guarda alla specializzazione sulle eccellenze come chiave di mercato, che pensa alla formazione come leva per migliorare la produttività e la qualità, meno per favorire processi di sviluppo di carriera e consolidamento dei rapporti motivazionali fra lavoratori e imprese.

In tutti i settori le competenze su cui investire sono quelle relative alla mansione in cui gli intervistati sono effettivamente coinvolti, seguite dalle competenze di tipo informatico e dalle capacità relazionali che consentono di meglio comprendere le esigenze e la domanda della clientela, e poi ancora la conoscenza di lingue straniere, probabilmente in connessione con una progressiva apertura verso mercati globalizzati.

Per quanto riguarda le strategie di confronto delle PMI italiane con il mercato del lavoro, i risultati suggeriscono che il problema del rapporto tra invecchiamento e mercato non sia esauribile entro modelli interpretativi macrosistemici o individualistici. Esso è piuttosto regolato da modelli culturali che rappresentano un sistema condiviso di conoscenza elaborato entro le relazioni sociali in grado di evocare e mantenere consenso e coesione. Le trasformazioni del sistema economico aprono al confronto con eventi che nella loro novità si configurano come estranei, organizzando la relazione con il mercato in un modo che non può più essere dato per scontato o definito una volta per tutte. Se l'orientamento al cliente e la specializzazione produttiva sono ancora un valore per il sistema delle PMI italiane, la relazione con il mercato, all'interno dei recenti scenari, richiede lo sviluppo di nuove competenze organizzative, finalizzate alla esplorazione del contesto e alla successiva creazione dei criteri necessari alla costruzione di nuove proposte. Il solo ancoraggio alla tradizione, e con esso l'assunzione dell'anzianità come sinonimo di esperienza da valorizzare, stenta a tradursi in capacità di adattamento ai nuovi scenari se la specializzazione produttiva non si coniuga alla capacità di innovare i processi organizzativi, integrando la domanda del cliente nella definizione delle strategie.

Dal punto di vista della gestione delle risorse umane, il rapporto fiduciario su cui si fondava precedentemente lo scambio fra lavoratori ed impresa sembra trovare scarso riscontro nelle trasformazioni dei modelli organizzativi: le imprese stesse sembrano essere ancora poco attrezzate ad investire nello sviluppo di servizi che in un'ottica di *age management* potrebbero consolidare nel tempo tale rapporto con i propri collaboratori. In condizioni di crisi, le scelte gestionali nei confronti dei più anziani sembrano proseguire nella direzione dell'utilizzo di strumenti di mobilità e prepensionamento, che espongono il sistema al rischio di perdita di risorse importanti. Nonostante ciò, sia le attese positive nei confronti dei lavoratori più anziani, sia gli investimenti organizzativi finalizzati a migliorare la capacità di cogliere gli sviluppi della domanda, sembrano rappresentare indizi di potenziale evoluzione.

Sul versante delle politiche, i dati emersi dall'indagine suggeriscono che gli incentivi alle assunzioni e gli sgravi contributivi in sé non siano sufficienti a ricostruire l'anello mancante fra processi di sviluppo di impresa e sviluppo del personale, in un'ottica di prolungamento della vita attiva. Gli interventi di riforma del mercato del lavoro e del sistema pensionistico sono stati accolti come elementi di criticità che sembrano iscrivere il rapporto con le istituzioni entro un vissuto di diffidenza. La riforma delle pensioni, in particolare, viene vista come problematica anche in una prospettiva temporale di medio periodo (5 anni); con giudizi negativi espressi più frequentemente nel caso delle imprese di medie dimensioni, rispetto alle più piccole.

La posizione di attesa e mantenimento dello status quo si traduce in una considerazione critica anche delle misure di riforma del mercato del lavoro che modificano in senso restrittivo gli strumenti di flessibilità introdotti nelle precedenti riforme (contratto di reinserimento e buoni lavoro), o riducono la fruibilità di strumenti di uscita assistita come la mobilità. Sono invece accolti come opportunità gli strumenti di incentivazione all'esodo, che si iscrivono nelle logiche finora tradizionalmente perseguite nella gestione, ad esempio, dei lavoratori più anziani. Sono, inoltre, valutate con un certo interesse le risorse dedicate ai fondi di solidarietà bilaterali e residuali che, soprattutto nel caso delle imprese di medie dimensioni, potrebbero giocare un ruolo interessante nel cogliere la domanda formativa, riagganciando le politiche dedicate ai lavoratori allo sviluppo economico e locale.

La capacità di tenuta delle imprese sembra essere fortemente connessa allo sviluppo di competenze che portino ad integrare i processi di innovazione (tecnologica ma non solo) allo sviluppo della gestione del capitale sociale e umano (sapere produttivo, non necessariamente codificato e non separabile dall'agente umano che lo possiede), in funzione dello sviluppo della domanda o del servizio proposto.

In questa direzione sembra emergere una domanda di *governance* nei confronti delle istituzioni territoriali, alle quali si richiede di sostenere lo sviluppo di strategie di mercato attraverso l'attivazione di strumenti utili alla comprensione dei contesti entro i quali si genera la domanda di prodotti e/o servizi. In questa direzione, una possibile chiave per lo sviluppo delle policy potrebbe essere quella della ricerca di un nuovo ancoraggio fra politiche attive del lavoro e politiche di sviluppo locale entro una "logica multi-agenzia" (Minelli e Rebora 2008; Berdicchia e Masino, 2013), che possa contribuire più efficacemente a trattare quella che sembra esprimersi come domanda di un *welfare* diffuso nei confronti dell'invecchiamento delle forze di lavoro.

Appendice:
Questionario di rilevazione

Sezione A – INFORMAZIONI GENERALI SULL'IMPRESA

Data dell'intervista: gg/mm/aaaa

A.0 Codice ASIA: XXXXXXXXXXXX

A.1. In che percentuale l'attività della Sua impresa è esercitata in conto proprio o in conto terzi? *(Inserire una percentuale indicativa)*

In conto proprio (progetta e commercializza il prodotto/servizio oltre a realizzare parte della produzione)	_ _ %
In conto terzi (realizza lavorazioni o parti di prodotto/servizio per conto di altre imprese, su disegno, commessa o in conto lavorazione)	_ _ %

A.2. Da quale ambito proviene in prevalenza il fatturato lordo della sua impresa? *(Indicare una o più alternative)*

Mercato locale (Comune, provincia, distretto)	<input type="checkbox"/>
Mercato regionale	<input type="checkbox"/>
Mercato nazionale	<input type="checkbox"/>
Mercato internazionale	<input type="checkbox"/>

A.3. L'impresa fa parte di un gruppo?

- Si
No

A.4 L'impresa è a conduzione familiare?*

- Si
No

* Nel testo di alcune delle domande, il simbolo grafico () che segue una parola, indica che la parola stessa è presente nel Glossario.

A.5. Quale è l'attuale numero degli addetti della sua azienda? *(Indicare valore numerico)*

	Numero di addetti	Di cui donne
Fino a 29 anni	_ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _
Fra i 30 e i 49 anni	_ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _
50 anni e più	_ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _
Totale	_ _ _ _ _ _ _	_ _ _ _ _ _ _

A.6. Se nella Sua impresa vi sono addetti di 50 e più anni di età, in quali aree lavorano? (Inserire una percentuale indicativa sul totale degli addetti di 50 anni e più di età)

Approvvigionamento/logistica	__ __ %
Produzione beni/erogazione servizi	__ __ %
Commerciale/marketing	__ __ %
Direzione/amministrazione/personale	__ __ %
Altro (specificare)	__ __ %

Sezione B – INVECCHIAMENTO DELLA FORZA LAVORO

B.1. Negli ultimi anni, l'impresa ha riscontrato un aumento dell'età media della propria forza lavoro?

- Si
No

Se la risposta B.1 è SI

B.1a) Tale aumento è considerato:

Prevalentemente uno svantaggio	<input type="checkbox"/>
Né un vantaggio, né uno svantaggio	<input type="checkbox"/>
Prevalentemente un vantaggio	<input type="checkbox"/>

B.2. A suo avviso la distribuzione per età degli addetti della sua impresa può costituire una criticità in relazione alle seguenti questioni: (Indicare una o più alternative)

Adozione di nuove tecnologie	<input type="checkbox"/>
Capacità di adattamento al cambiamento organizzativo	<input type="checkbox"/>
Disponibilità alla flessibilità contrattuale	<input type="checkbox"/>
Disponibilità alla flessibilità di orario (es. lavoro su turni)	<input type="checkbox"/>
Adattabilità a nuove mansioni	<input type="checkbox"/>
Nessuna di queste	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>

B.3. Nella sua impresa, rispetto ai seguenti inquadramenti, a quale età comincia a diminuire il rendimento professionale di un lavoratore?

	30-39	40-49	50 e +	L'età non è rilevante	Categoria professionale non presente
Dirigenti, Quadri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impiegati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operai specializzati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operai generici	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.4. Ora Le leggerò alcune affermazioni alle quali le chiediamo di indicare il Suo livello di accordo su una scala da 1 (per niente d'accordo) a 5 (totalmente d'accordo) In base alla Sua esperienza, il lavoratore di 50 anni e più:

È una risorsa per la <i>competitività dell'impresa</i>	1 2 3 4 5
È importante per preservare e trasmettere il know how distintivo dell'impresa	1 2 3 4 5

Si assenta facilmente per motivi di salute.	1 2 3 4 5
Ha difficoltà a gestire il rapporto tra responsabilità familiari e vita lavorativa	1 2 3 4 5
Comprende meglio le finalità e gli obiettivi di sviluppo dell'impresa	1 2 3 4 5
È in grado di apprendere nuove competenze e nuovi ruoli	1 2 3 4 5
È in grado di gestire situazioni di crisi e di emergenza che si verificano nel lavoro	1 2 3 4 5
Risente maggiormente dei ritmi e dei carichi di lavoro.	1 2 3 4 5
Incide negativamente sul bilancio aziendale	1 2 3 4 5
È un lavoratore come gli altri	1 2 3 4 5

B.5. Nella sua impresa, quali sono le 3 caratteristiche che più apprezzate o apprezzereste in un lavoratore? (Le chiediamo di esprimere la sua valutazione per entrambe le colonne)

	In generale in tutti i lavoratori	In un lavoratore di 50 anni e più
Attaccamento all'impresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avere la fiducia degli altri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saper lavorare in gruppo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attenersi in modo scrupoloso alle direttive o ai regolamenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Essere autorevole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sapersi imporre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ottenere buoni risultati	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sviluppare costantemente le proprie competenze professionali e le proprie potenzialità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Avere spirito di iniziativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sezione C. - ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA

C.1. Quale dei seguenti aspetti considerate in caso di eventuale assunzione di nuovo personale? (Indicare una o più alternative, per ogni colonna)

	Dirigente/ quadro	Impiegato	Operaio specializzato	Operaio generico
Esperienza pregressa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Competenze professionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Titoli di studio/qualificazioni o certificazioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Età del candidato (indicare una sola alternativa):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
più bassa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
più alta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Disponibilità di incentivi/agevolazioni per le assunzioni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anzianità lavorativa nella stessa mansione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reputazione e referenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non necessita della figura professionale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C.2. Nella sua impresa è presente un sistema di premi/incentivi per sostenere la motivazione/produzione dei lavoratori?

Sì

No

Se la risposta C.2 è Sì

C.2a. Le chiediamo ora di dirci se ciascuna delle seguenti affermazioni descrive la prassi in atto nella sua impresa in merito al sistema di premi/incentivi

	Sì	No
Una quota degli eventuali profitti è divisa tra gli addetti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una quota di eventuali risparmi su voci di costo è divisa tra gli addetti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Una quota della retribuzione variabile è legata alla prestazione del gruppo di lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gli incentivi sono legati al raggiungimento di obiettivi di breve periodo (max. 3 mesi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gli incentivi sono legati all'acquisizione di specifiche competenze	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gli incentivi sono legati al raggiungimento di obiettivi di medio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

periodo (da 6 mesi a 1 anno)		
L'attribuzione di premi/incentivi è a discrezione dell'azienda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gli incentivi sono legati all'anzianità di servizio dell'addetto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C.3. Nella sua impresa esiste un sistema formalizzato per lo sviluppo dei percorsi di carriera dei lavoratori?

- Si
No

Se la risposta C.3 è SI

C.3.bis Come è strutturato? (Indicare una o più alternative)

Cambiamento dei ruoli e delle mansioni in base all'anzianità in azienda	<input type="checkbox"/>
Cambiamento di ruolo e di mansioni in connessione con l'aggiornamento professionale e le competenze acquisite	<input type="checkbox"/>
Utilizzo del ruolo di maestro/tutor nel trasferimento intergenerazionale delle competenze	<input type="checkbox"/>
Utilizzo di strumenti per identificare le abilità e il potenziale dei lavoratori (es. Bilancio delle competenze)	<input type="checkbox"/>
Verifica e ri-orientamento professionale periodici	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>

C.4 In quale misura i lavoratori di 50 anni e più beneficiano delle iniziative per lo sviluppo delle carriere e del riconoscimento di premi/incentivi?

	In misura marginale/nulla	Nella media degli altri addetti	In misura prevalente rispetto agli altri addetti
Sviluppo delle carriere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Riconoscimento di premi/incentivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C.5 La Sua impresa sperimenta, o ha sperimentato negli ultimi anni, alcune delle seguenti modalità organizzative e gestionali? (Indicare una o più alternative)

Favorisce orari e tempi di lavoro flessibili (es. part-time, banca-ore, periodo sabbatico, gestione individuale della presenza)	<input type="checkbox"/>
Consente di lavorare a distanza (es. telelavoro)	<input type="checkbox"/>
Incentiva pratiche organizzative come gruppi di lavoro misti (giovani - anziani) e/o la rotazione delle mansioni	<input type="checkbox"/>
Sviluppa pratiche di conciliazione tra lavoro e vita familiare	<input type="checkbox"/>

Promuove iniziative di fidelizzazione (es. creazione di circoli di dipendenti o associazioni culturali)	<input type="checkbox"/>
Adatta l'ambiente di lavoro alle specifiche esigenze degli addetti over 50 (es. illuminazione, ergonomia, ecc.)	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>

C.6. Fra gli addetti della Sua impresa ci sono lavoratori che percepiscono anche una pensione di vecchiaia o anzianità?

- Si
No

C.7. Nella sua impresa vengono adottati strumenti specifici, indirizzati a lavoratori prossimi al pensionamento?

	Si	No
Assistenza pre-pensionistica e informazioni sulle opportunità post-lavoro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modalità di uscita dei lavoratori collegata all'entrata di giovani (es. staffetta giovani-anziani, job sharing familiare, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promozione della creazione di società di consulenza gestite da lavoratori over 50	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Scivoli e prepensionamenti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C.8. Le esigenze specifiche dei lavoratori over 50 sono state finora oggetto di confronto e/o negoziato con i sindacati?

- Si
No

C.8. bis Prevede che le esigenze specifiche dei lavoratori over 50 saranno oggetto di negoziazione con il sindacato nel prossimo futuro?

- Si
No

Sezione D - STRATEGIE FORMATIVE

D.1. Nel corso del 2013, la sua impresa ha realizzato attività formative per i propri addetti?

- Si
No

Se la risposta D.1 è SI

D.2. Quale è stato il numero degli addetti coinvolti in attività formative nel 2013?

	N.	%
Totale numero di partecipanti		
1. di cui: partecipanti over 50 (se non è in grado di fornire il numero puntuale fornire la percentuale)		

Se la risposta D.2 è > zero

D.3. Con riferimento agli addetti over 50, può indicare attraverso quali modalità è stata realizzata l'attività formativa? (Indicare una o più alternative)

Corsi di formazione d'aula a gestione interna*	<input type="checkbox"/>
Corsi formazione d'aula a gestione esterna **	<input type="checkbox"/>
Training on the job (formazione attraverso l'utilizzo degli strumenti abituali di lavoro, sul luogo o in situazione di lavoro)	<input type="checkbox"/>
Rotazione programmata delle mansioni lavorative o affiancamento sul lavoro	<input type="checkbox"/>
Partecipazione a convegni, workshop, seminari o presentazione di prodotti/servizi, fiere commerciali	<input type="checkbox"/>
Formazione a distanza	<input type="checkbox"/>
Autoapprendimento mediante corsi per corrispondenza o altre modalità di apprendimento autonomamente gestite	<input type="checkbox"/>
Visite di studio	<input type="checkbox"/>
Partecipazione a circoli di qualità, gruppi di auto-formazione	<input type="checkbox"/>

*Sono attività formative frontali progettate e gestite prevalentemente dall'impresa che ne definisce o ne approva anche l'organizzazione e i contenuti. I corsi devono essere svolti in strutture chiaramente distinte dal posto di lavoro (aule, centri di formazione, ecc.). Tali strutture possono essere ubicate sia all'interno, che all'esterno dell'impresa.

** Sono attività formative frontali progettate e gestite prevalentemente da soggetti pubblici o privati esterni all'impresa. Tali soggetti sono anche responsabili dei contenuti di tali corsi di formazione professionale. All'impresa resta la responsabilità di selezionare i corsi più adatti alle proprie esigenze e di coprire i costi relativi alla partecipazione dei propri addetti a tali corsi (almeno per quanto riguarda la remunerazione delle ore di lavoro dedicate alla frequenza dei corsi). I corsi devono essere svolti in strutture chiaramente distinte dal posto di lavoro (aule, centri di formazione, ecc.). Tali strutture possono essere ubicate sia all'interno, che all'esterno dell'impresa. Rientra in questa tipologia la partecipazione degli addetti dell'impresa a corsi interaziendali.

Se la risposta D.2 è > zero

D.4. Quali erano gli obiettivi delle attività formative che hanno coinvolto anche gli addetti over 50? (Indicare una o più alternative)

Aggiornamento per obbligo di legge (D.Lgs. 81/08, ex l. 626/94, antincendio, HACCP, ecc.)	<input type="checkbox"/>
Aggiornamento di competenze esistenti	<input type="checkbox"/>
Acquisizione di nuove competenze	<input type="checkbox"/>
Favorire la mobilità interna del personale	<input type="checkbox"/>
Sviluppo di carriera del personale	<input type="checkbox"/>
Motivazione del personale	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>

Se la risposta D.2 è > zero

D.5. Le attività formative realizzate, che hanno coinvolto anche gli addetti over 50, sono state motivate da: (Indicare una o più alternative)

Cambiamenti nei prodotti o nei servizi o nelle tecnologie di produzione	<input type="checkbox"/>
Cambiamenti nell'organizzazione del lavoro	<input type="checkbox"/>
Cambiamenti nelle politiche di marketing	<input type="checkbox"/>
Miglioramento della produttività del lavoro	<input type="checkbox"/>
Miglioramento della qualità del prodotto/servizio	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>

A tutti

D.6. Nella prospettiva di un allungamento della vita lavorativa degli individui, quali ritiene che dovrebbero essere le competenze da sviluppare attraverso la formazione? (Indicare una o più alternative)

Competenze informatiche di base	<input type="checkbox"/>
Competenze informatiche professionali	<input type="checkbox"/>
Competenze manageriali e gestionali	<input type="checkbox"/>
Capacità di contribuire al lavoro di gruppo (team-working)	<input type="checkbox"/>
Capacità relazionali (anche con la clientela)	<input type="checkbox"/>
Attitudine mirata alla soluzione dei problemi (problem solving)	<input type="checkbox"/>
Competenze amministrative e di contabilità aziendale	<input type="checkbox"/>
Conoscenza delle lingue straniere	<input type="checkbox"/>
Competenze tecnico-operative non comprese in altre voci o relative a specifiche mansioni	<input type="checkbox"/>
Capacità di efficace comunicazione scritta ed orale (nella lingua prevalentemente utilizzata all'interno dell'impresa)	<input type="checkbox"/>

Capacità di lettura e comprensione di testi, conoscenze matematiche di base	<input type="checkbox"/>
Altre competenze (specificare)	<input type="checkbox"/>

A tutti

D.7. Quanto spesso, nella sua azienda, gli addetti over 50 svolgono un ruolo attivo di maestro/tutor?

Mai	Raramente	A volte	Spesso	Sempre
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Sezione E – CRISI ECONOMICA E STRATEGIE DI SVILUPPO

E.1. In relazione al mutato scenario economico, negli ultimi 3 anni come sono variati i seguenti fattori? (Le chiediamo di esprimere una sola valutazione per ciascuna delle dimensioni proposte)

	In calo	Stabile	In aumento	Non risponde/ Non rilevante
La redditività complessiva dell'attività (fatturato, utili, flusso di cassa, immobilizzazioni, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il livello di utilizzo della capacità produttiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il numero degli addetti dell'impresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'esposizione finanziaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il costo delle forniture (materie prime, utenze, servizi, costi d'esercizio)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il costo medio per addetto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimenti materiali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimenti immateriali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimenti in formazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investimenti in innovazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E.2. Pensando agli ultimi 3 anni, quali sono gli strumenti che la sua impresa ha attivato in modo prevalente per affrontare il mutato scenario economico?

	Si	No
Cassa integrazione e/o Contratti di solidarietà	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricerca di capitale di rischio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricorso al credito (finanziamenti bancari, garanzie, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricorso ad agevolazioni pubbliche (per investimenti, nuova occupazione, ecc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formazione e miglioramento delle competenze professionali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricerca di nuovi mercati (o ampliamento di quelli esistenti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internalizzazione (svolgimento all'interno dell'impresa di attività o fasi della produzione precedentemente conferite a terzi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esternalizzazione (svolgimento all'esterno dell'impresa di attività o fasi della produzione precedentemente conferite a terzi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ricerca di nuovi partner/Accordi di rete	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovazione del processo produttivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovazione e/o sviluppo di prodotto/servizio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contenimento dei costi generali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prepensionamenti, Mobilità/licenziamenti, Mancato rinnovo contratti a termine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E.3. A suo avviso, quali sono attualmente i 3 punti di forza della sua impresa?

Capacità di innovare e anticipare i cambiamenti del mercato	<input type="checkbox"/>
Specializzazione produttiva /qualità del prodotto	<input type="checkbox"/>
Essere inseriti in una filiera produttiva	<input type="checkbox"/>
La posizione di prestigio raggiunta	<input type="checkbox"/>
Orientamento al cliente	<input type="checkbox"/>
Forte legame con il territorio	<input type="checkbox"/>
Professionalità e qualità delle risorse umane	<input type="checkbox"/>
Propensione al rischio - Intraprendenza	<input type="checkbox"/>
Capacità organizzativa e manageriale	<input type="checkbox"/>
Senso di solidarietà tra lavoratori e impresa	<input type="checkbox"/>
Leadership nel proprio settore produttivo	<input type="checkbox"/>
Disponibilità di risorse finanziarie	<input type="checkbox"/>

[Ruotare la posizione delle modalità di risposta]

E.4. Considerata l'attuale situazione della sua impresa, potrebbe indicare, tra le seguenti, le strategie che ritiene percorribili nei prossimi 3 anni? (Indicare una o più alternative)

Ridurre il personale	<input type="checkbox"/>
Mantenere gli attuali livelli occupazionali	<input type="checkbox"/>
Sostituire i lavoratori più anziani con addetti più giovani	<input type="checkbox"/>
Adattare meglio l'organizzazione del lavoro	<input type="checkbox"/>
Migliorare il sistema per lo sviluppo delle carriere e l'aggiornamento delle competenze	<input type="checkbox"/>

Sezione F - OPINIONE SULLE RIFORME DEL SISTEMA PENSIONISTICO E DEL MERCATO DEL LAVORO

F.1. La recente riforma del Mercato del lavoro (Legge 92/2012), ha introdotto un insieme di misure orientate, fra l'altro, a favorire l'integrazione lavorativa dei lavoratori ultracinquantenni. Pensando alla strategia della sua impresa, le seguenti misure rappresentano una opportunità o una criticità per la gestione dei lavoratori ultracinquantenni?

(Le chiediamo di esprimere una sola valutazione per ciascuna delle misure proposte)

	Opportunità	Criticità	Non so	Non la conosco
Incentivi alle assunzioni agevolate per over 50 (Incentivi di natura contributiva per lavoratori over 50 disoccupati da più di 12 mesi)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abrogazione del contratto di inserimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modifiche ai contratti di lavoro occasionale accessorio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modifiche alla Cassa Integrazione straordinaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abrogazione della mobilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modifiche alla disciplina sui licenziamenti individuali e collettivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SOLO PER IMPRESE CON PIÙ DI 15 DIPENDENTI				
Incentivi all'esodo dei lavoratori più anziani, nei casi di eccedenza di personale, nel quadro di accordi fra le parti sociali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Istituzione dei Fondi di solidarietà bilaterali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Istituzione dei Fondi di solidarietà residuali	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F.2. La recente riforma del sistema previdenziale (Legge 214/2011) ha posticipato l'uscita dei lavoratori attraverso l'innalzamento dell'età pensionabile. Pensando alla situazione attuale della sua impresa, questi cambiamenti rappresentano.

Una opportunità	<input type="checkbox"/>
Una criticità	<input type="checkbox"/>
Non so – nessuna delle precedenti	<input type="checkbox"/>

F.2. bis. E fra cinque anni?

Una opportunità	<input type="checkbox"/>
Una criticità	<input type="checkbox"/>
Non so – nessuna delle precedenti	<input type="checkbox"/>

Bibliografia

- Ajello A.M., Meghnagi S., *La competenza tra flessibilità e specializzazione: Il lavoro in contesti sociali e produttivi diversi*, Milano, Franco Angeli, 1998
- Alberton S., Blazquez V., Martone A., *Age Management. Creare valore con i lavoratori maturi*, Milanofiori Assago, IPSOA, 2013
- Alker L.P., *Attitudes and actions of managers toward older workers in SMEs*, Refereed paper, IHRD Conference, Lille, May 2008
- Amato F., *Discriminazione per età: Cenerentola troverà la sua scarpetta?*, 2009, <<https://goo.gl/12ea9v>>
- Ambrosini M., Ballarino G., *Risorsa anziani e politiche di impresa: un patto da riscrivere*, in Molina S., *Le politiche per l'anzianato del lavoro in Italia*, Milano, Franco Angeli, 2000, pp. 17-54
- Beaver G., Hutchings K., *Training and developing an age diverse workforce in small-medium enterprises: the need for a strategic approach*, in "Education and Training", 47(8/9), (2005), pp. 592-604
- Becattini G., *Ritorno al territorio*, Bologna, il Mulino, 2009
- Beck V., *Employer's use of older workers in the recession*, in "Employee Relations", vol. 35, n. 3 (2013), pp. 257-271
- Becker G.S., *Investment in human capital: A theoretical analysis*, in "Journal of Political Economy", n.70 (1962), pp. 9-49
- Behaghel L., Caroli E., Roger M., *Age-biased Technical and Organizational Change, Training and Employment Prospects of Older Workers*, in "Economica", vol. 81, n. 322 (2014), pp. 368-389
- Berdicchia D., *La gestione dei lavoratori maturi nelle Pmi*, in "Microimpresa", n. 28 (2011a), pp. 59-98
- Berdicchia D., *Azioni e strumenti per promuovere il passaggio generazionale delle competenze nelle Pmi*, in "Microimpresa", n. 28(2011b), pp. 99-13
- Berdicchia D., Masino G., *Il tempo e le trasformazioni del lavoro*, in "Economia e società regionale", 116, 2(2012), pp. 23-37
- Berdicchia D., Masino G., *L'Age Management nelle piccole e medie imprese: dalla concezione dell'età alle pratiche manageriali*, in "Sviluppo e Organizzazione", n.254, giugno/luglio (2013), pp. 31-41
- Berdicchia D., *Senior workers retirement and intergenerational transfer of competencies: Critical issues and opportunities for Italian Smes*, in "Rivista Piccola Impresa/Small Business", n. 2, (2013), pp. 63-84 <<https://goo.gl/UrDXn9>>

- Bertschek I., Meyer J., *IT is never too late for changes? Analysing the relationship between process innovation, IT and older workers*, ZEW Discussion Papers, No. 10-053, (2010), in <<https://goo.gl/4lhX4c>>
- Bloom D. E., Sousa-Poza A., *Ageing and Productivity: Introduction*, IZA Discussion Paper n.7205, February 2013, <<http://goo.gl/M4VQq6f>>
- Boockmann B., Fries J., Göbel C., *Specific Measures for Older Employees and Late Career Employment*, Discussion Paper n.12-059, ZEW, Mannheim, October 2012
- Brusco S., *I distretti industriali: lezioni per lo sviluppo. Una lettera e nove saggi* (1990-2002), il Mulino, Bologna, 2008
- Cariani D., Farnese M.L., *Culture della disoccupazione*, in "Professionalità", 2(1997), pp. 79-95
- Carrera F., Mirabile M.L., *L'invecchiamento sociale. Lavoro e corsi di vita*, Roma, Ediesse, 2000
- Cautadella M.C., *La contrattazione di genere e per età*, in "Diritto delle relazioni industriali", n.1/XXIII, (2013), pp. 200-228
- Cedefop, *Access to and participation in continuous vocational education and training (CVET) in Europe*, Policy handbook, n. 25, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2014(a)
- Cedefop, *Employer-provided vocational training in Europe Evaluation and interpretation of the Third continuing vocational training survey*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, n. 2, 2010
- Cedefop, *Increasing the value of age: guidance in employers' age management strategies*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, Cedefop research paper, n.44, 2015
- Cedefop, *Skill mismatch: more than meets the eye*, Cedefop, Briefing note, March, 2014(b)
- Cedefop, *Working and ageing, The benefit of investing in an ageing workforce*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2012
- Cerruti G. C., *Imprese e lavoratori: il "passo doppio" dell'invecchiamento attivo*, ENAIP "Formazione Et Lavoro", 2(2008)
- Checucci P., Fefè R., *Le dimensioni sociali e lavorative della seconda parte del ciclo di vita*, in "Osservatorio Isfol", II(2012), n.2, pp. 77-93
- Checucci, P., Mandrone, E., Roma, F., *Il prolungamento della vita attiva. Le possibili implicazioni delle riforme sulla qualità della partecipazione e il rischio di un incremento dello svantaggio sociale*, Paper for the Espanet Conference "Sfide alla cittadinanza e trasformazione dei corsi di vita: precarietà, invecchiamento e migrazioni", Università degli Studi di Torino, Torino, 18-20 settembre, 2014
- Colasanto M., Marcaletti F. (a cura di), *Lavoro e invecchiamento attivo. Una ricerca sulle politiche a favore degli over 45*, Milano, Franco Angeli, 2007
- Consiglio dell'Unione europea, *Decisione del Consiglio del 21 ottobre 2010 sugli orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione*, 2010/707/UE, Gazzetta ufficiale dell'Unione europea, 24 novembre 2010
- Contini B., Malpede C., Villosio C., *Il prolungamento della vita lavorativa dei "giovani anziani": uno studio sulle strategie di impresa*, Torino, Laboratorio R. Revelli e Fondazione CRT, 2007

- Contini B., Rapiti F., *Young in old out. Nuovi pattern di mobilità nell'economia italiana*, in "Lavoro e relazioni industriali: rivista di economia applicata", Roma, n. 3(1994), pp. 51-76
- Corò G., Micelli S., *I distretti industriali come sistemi locali dell'innovazione: imprese leader e nuovi vantaggi competitivi dell'industria italiana*, in "Economia Italiana", n.1, gennaio-aprile (2007), pp.47-78
- Council of the European Union, *Council Declaration on the European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations (2012): The Way Forward*, Brussels, 7 December 2012
- Cuomo S., Mapelli A., *Ultracinquantenni e discriminazione sociale e organizzativa*, in "Sviluppo Et Organizzazione", n.220, marzo-aprile (2007), pp. 1-13
- De Stefanis S., *Skills for Competitiveness: Country Report for Italy*, Oecd Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, Oecd Publishing, 2012/04
- Depolo M., Sarchielli G., *Psicologia della disoccupazione*, Bologna, il Mulino, 1987
- EIM business and policy research, *Do SMEs create more and better jobs?* Brussels, EIM, 2011 <<https://goo.gl/6EHoQ7>>
- Esposito M., Leonardi M., *Così il Jobs act cambia la struttura dei salari*, 2015, <<https://goo.gl/syGqn9>>
- Eurofound and EU-OSHA, *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2014
- Eurofound, *Role of Governments and Social Partners in Keeping Older Workers in the Labour Market*, Dublin, Eurofound, 2013, <<https://goo.gl/MlwkJ5>>
- European Commission, *Green Paper, Towards adequate, sustainable and safe European pension systems*, COM(2010)365 final, SEC(2010)830, del 7.7.2010
- European Commission, *Innovation Union scoreboard 2010: the Innovation Union's performance scoreboard for research and innovation*, 2011, <<https://goo.gl/ePSek5>>
- European Commission, *Pension Adequacy in the European Union 2010-2050*, Report prepared jointly by the Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion of the European Commission and the Social Protection Committee, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2012
- European Commission, *The 2015 Ageing Report. Underlying Assumptions and Projection Methodologies*, Joint Report prepared by the European Commission (DG ECFIN) and the Economic Policy Committee (AWG), European Economy 8, 2014
- European Commission, *White Paper, An Agenda for Adequate, Safe and Sustainable Pensions*, COM(2012) 55 final, del 16.2.2012
- Farinelli D., Gubitta P., *Il lavoro in età matura: come è fatto, come si può gestire*, in: Agenzia regionale del lavoro e della formazione professionale del Friuli Venezia Giulia, *Il mercato del lavoro in Friuli Venezia Giulia, Rapporto 2007*, Milano, Franco Angeli, 2007
- Fondazione Istud, *Age Management. Teoria e pratica per al gestione dell'età nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 2014
- Forges Davanzati G., Pacella A., *La fiducia come risorsa e il suo rendimento economico*, in "Quaderno di comunicazione. Fiducia e Sicurezza", n.6(2006), Roma, Meltemi Editore, pp. 109-122
- Fornasiero R., Berdicchia D., Zambelli M., Masino G., *Methodologies for Active Aging in the Manufacturing sector*, Conference paper, chapter in AAvv, *Leveraging Knowledge*

- for *Innovation in Collaborative Networks*, 2009, vol. 307, 10th IFIP WG 5.5 Working Conference on Virtual Enterprises, PRO-VE 2009, Thessaloniki, Greece, October 7-9, 2009. Proceedings, pp. 733-741
- Fraccaroli F., Sarchielli, G., *È tempo di lavoro? Per una psicologia dei tempi lavorativi*, Bologna, CLUEB, 2002
- Fuertes V., Egdell V., McQuaid R., *Extending working lives: age management in SMEs*, in "Employment Relations", vol., 35, n.3 (2013), pp. 272-293
- G20, *G20 Leaders' Communiqué*. Antalya Summit, 15-16 November 2015
- Ghoshesh N., *Age discrimination and older workers: Theory and legislation*, in "Comparative context, Conditions of Work and Employment Series" No. 20, Geneva, International Labour Office, 2008
- Göbel C., Zwick T., *Are personnel measures effective in increasing productivity of old workers?*, in "Labour Economics", n.22 (2013), pp. 80-93
- Göbel C., Zwick T., *Which Personnel Measures are Effective in Increasing Productivity of Old Workers?*, Discussion Paper n.10-069, Mannheim, ZEW, September 2010
- Gould R. et al., *Dimensions of Work Ability*, Finnish Centre for Pensions, The Social Insurance Institution, National Public Health Institute, Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health, 2008
- Grandi D., *Redistribuzione e retribuzione: le diverse funzioni del welfare aziendale*, in Massagli E. (a cura), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana - Un'indagine ricostruttiva* Adapt Labour studies, ebook series n.31, Adapt University Press, 2014 <<https://goo.gl/IHzC3n>>
- Grandi D., Massagli E., Zucaro R., *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana - Un'indagine ricostruttiva*, Adapt Labour studies, ebook series n.31, Adapt University Press, 2014 <<https://goo.gl/IHzC3n>>
- Grasso M., Salvatore S., *Pensiero e decisionalità. Contributo alla critica della prospettiva individualista in psicologia*, Milano, Franco Angeli, 1997
- Gubitta P., *Organizzazione del lavoro*, Dizionario di Economia e Finanza, 2012 <www.treccani.it>
- Guillemard A.M., *L'âge de l'emploi. Les sociétés face à l'épreuve du vieillissement*, Paris, Ed. Armand Colin, 2003
- Iacci P., Rebora G., Soro G., Trabucchi R., *Troppo vecchi a quarant'anni? Come sopravvivere al giro di Boa nel mondo del lavoro*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2005
- Ilmarinen J., *Ageing workers in the European Union. Status and promotion of workability, employability, employment*, Helsinki, Finnish Institute on Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, 1999
- Ilmarinen J., *Towards a longer worklife! Ageing and the quality of worklife in the European Union*, Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health, 2006a
- Ilmarinen J., *The ageing workforce - challenges for occupational health*, in "Occupational Medicine", September, 56 (6)(2006b), pp. 362-364
- ILO, *Conditions of work and employment: Issue for older workers*, Information Sheet n. OW-1, 2008
- ILO, *R162 - Older Workers Recommendation*, 1980 (n.162), adottata a Ginevra, 66th ILC session (23 Jun 1980)
- Inps, *XV Rapporto annuale*, Roma, Inps, luglio 2016

- Ippolito G., *Il CCNL Chimico-Farmaceutico Uno strumento di gestione, organizzazione e sviluppo del personale*, tesi di dottorato in Formazione della persona e diritto del mercato del lavoro, 2012
- Isofol, (a cura di) Aversa M.L., D'Agostino L. e Parente M., *L'age management nelle grandi imprese italiane: i risultati di un'indagine qualitativa*, Isofol (I libri del Fondo sociale europeo; 210), Roma, 2015°
- Isofol, (a cura di), Angotti R., Tersigni V., *Gli investimenti intangibili delle imprese nei risultati della IAS - Intangible Assets Survey*, Roma, Isofol, 2015(b), <<http://goo.gl/jMULzX>>
- Isofol, Scarpetti G., *Le caratteristiche dell'offerta di lavoro over 50*, Roma, Isofol, 2014, Isofol OA: <<http://goo.gl/xKRKhC>>
- Isofol, (a cura di), Gualtieri V., *Le dimensioni della qualità del lavoro: i risultati della III indagine Isofol sulla qualità del lavoro*, Roma, Isofol, 2013 (stampa 2014)
- Isofol, (a cura di), Checucci P., *Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva*, Roma, Libri Fse n. 159, 2011a
- Isofol, *L'utilizzo della forza lavoro matura nel sistema produttivo. Rapporto finale al Ministero del lavoro e delle Politiche sociali*, non pubblicato, Roma, Isofol, dicembre, 2011b
- Istat, *Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi. Anno 2013*, Roma, Istat, Statistiche report, 9 dicembre, 2015a
- Istat Statistiche e Report, *Demografia d'impresa - anno 2013*, Roma, Istat, 9 luglio 2015, <<http://goo.gl/6V06sQ>> (b)
- Istat, *Annuario statistico italiano 2014*, cap. 14, Imprese, tavola 14.1, p. 468
- Istat, *Annuario statistico italiano 2014*, Roma, Istat, 2014°, pp.111-117
- Istat, *Rapporto Annuale 2014, Il mercato del lavoro negli anni della crisi - dinamiche e divari*, cap. 3, par. 3.2 "Le persone di 50 anni e più tra prolungamento della vita lavorativa e ricerca di un nuovo lavoro", Istat, Roma 2014b
- Istat, *Rapporto annuale 2014. La situazione del Paese*, Roma, Istat, 2014c
- Istat, *9° Censimento industria e servizi, istituzioni e non profit: un Paese in profonda trasformazione*, 2011, Istat, Roma, 2013a, <<http://goo.gl/xSgDli>>
- Istat, *Conclusione dell'attività lavorativa e transizione verso la pensione*, Roma, Istat, Statistiche e Report, 17 dicembre 2013b
- Istat, *Rapporto annuale 2013. La situazione del Paese*, Roma, Istat, 2013c
- Istat, *Struttura e competitività del sistema delle imprese industriali e dei servizi*, Roma, Istat, Statistiche e Report, 2012
- Kanfer R., Ackerman P. L., *Aging, adult development, and work motivation*, Academy of Management Review, vol. 29, No. 3 (2004), pp. 440-458
- Kitching J., *Can small business help reduce employment excusion?*, in "Environment and Planning C: Government and Policy", vol. 24 (2006), pp. 869-884
- Kolodziejczyk-Olczak I., *Age management. How an employer may respond to demographic challenges?*, Active ageing measures in selected European Union countries - Final Report, University of Lodz, 2013
- Kooij D., de Lange A., Jansen P., Dijkers J., *Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review*, in "Journal of managerial psychology", 23 (4),(2008), pp. 364-394
- Leonardi S., Arlotti M., *Welfare contrattuale e bilateralismo*, in "La Rivista delle Politiche Sociali/Italian Journal of Social Policy", 3(2012), pp. 77-114

- Lestaeghe Ron J., *Recent trends in fertility and household formation in the industrialized World*, in "Review of Population and Social Policy", 9(2000), pp. 121-170, cit. in Zagaglia B., *I comportamenti riproduttivi nelle società post-transizionali: un puzzle di teorie. Un tentativo di sistemazione teorica*, Quaderno di ricerca n. 255, Università politecnica delle Marche, Dipartimento di Economia, marzo 2006
- Lieberum U.B., Heppe C., Schuler A., *An analysis of the career orientation and prospects of employees from various age groups within companies for the development of an age(fing)oriented career management*, Hambourg, Helmut Schmidt University, 2005
- Loretto W., White P., *Employers' attitudes, practices and policies towards older workers*, in "Human Resource Management Journal", vol. 16, n.3 (2006), pp. 313-330
- Magnoler P., Pacquola M., Tescaro M., *Knowledge in action for training. Il "sapere dell'azione" per la formazione*, in "Rivista Formazione Lavoro Persona", Numero XII, settembre 2014, <<https://goo.gl/nU4zvb>>
- Mallone G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, [S.I.], Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013, pp. 49-83
- Malpede C., Villosio C., *Dal lavoro al pensionamento. Più a lungo al lavoro e più attivi in pensione*, Milano, Franco Angeli, 2009
- Mandrone E., *Efficienza fisica e produttività*, in Checcucci P., Roma F., Mandrone E., *Il prolungamento della vita attiva. Le possibili implicazioni delle riforme sulla qualità della partecipazione e il rischio di un incremento dello svantaggio sociale*, paper presentato al settima conferenza Espanet: "Sfide alla cittadinanza e trasformazione dei corsi di vita: precarietà, invecchiamento e migrazioni", Torino, 18-20 settembre 2014, pp. 15-20
- Marcaletti F., *Age management and sustainable Careers for the Improvement of the Quality of Ageing at work*, in Riva G. et al., *Active Ageing and Healthy Living. A Human Centered Approach in Research and Innovation as Source of Quality Life*, Cap. 13, Amsterdam, The Netherlands, IOS Press, 2014, pp.134-144
- Marcaletti F., Garavaglia E., *Chi un impiego ce l'ha. Investigare la qualità dell'esperienza di lavoro dei giovani all'interno delle organizzazioni in prospettiva intergenerazionale*, Paper AIS ELO, Convegno giovani e mercato del lavoro, Bologna, 1 febbraio 2013
- Marcaletti F., Garavaglia E., *Le età al lavoro. Promuovere la gestione dell'age-diversity analizzando i processi di invecchiamento nelle organizzazioni di lavoro*, in "Sociologia del lavoro", n.134 (2014), pp. 116-133
- Marcaletti F., *L'orizzonte del lavoro. Il prolungamento dell'esperienza professionale nell'ageing society*, Milano, Vita e Pensiero, 2007
- Marcaletti F., *Paradigmi e approcci nella gestione dell'invecchiamento delle forze di lavoro: un riesame critico*, in Marcaletti F., Zanfrini L. (a cura di), *L'invecchiamento delle forze di lavoro. Lo stato del dibattito in Europa*, Milano, Franco Angeli, 2012
- Marcaletti F., Zanfrini, L. (a cura di), *L'invecchiamento delle forze di lavoro. Lo stato del dibattito in Europa*, in "Sociologia del lavoro", n.125, Milano, Franco Angeli, 2012
- Marlow S., *Regulating labor management in small firms*, in "Human Resource Management Journal", vol. 12, n.3 (2002), pp. 25-43
- McDonald L., *The Evolution of Retirement as Systematic Ageism*, SEDAP Research Paper n. 292, March 2012

- Micelli S., *Futuro artigiano. L'innovazione nelle mani degli italiani*, Venezia, (collana) i Grilli, Marsilio, 2011
- Midtsundstad T.I., *Inclusive workplaces and older employees: an analysis of companies' investment in retaining senior workers*, in *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, n. 6, March 2011, pp.1277-1293
- Minelli E., Rebora G., *Il valore delle differenze – Le politiche di age management alla prova delle esperienze aziendali*, IX Workshop dei Docenti e Ricercatori di Organizzazione Aziendale, Venezia, Università Cà Foscari, 7-8 febbraio 2008
- Mingione E., Pugliese E., *Il lavoro*, Roma, Carocci, 2002
- Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, *Rapporto annuale sulle comunicazioni obbligatorie. 2016*, Roma, 2016
- Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, Unioncamere (2015), *Sistema informativo Excelsior. Sintesi dei principali risultati 2015*
- Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, *XV Rapporto sulla formazione continua – Annualità 2013-2014*, Roma, dicembre, 2014
- Mirabile M.L., *L'età e il lavoro. Riflessioni su orientamenti e azioni delle parti sociali in tema di invecchiamento attivo*, in Colasanto M., Marcaletti F. (a cura di), *Lavoro e invecchiamento attivo. Una ricerca sulle politiche a favore degli over 45*, Milano, Franco Angeli, 2007, pp. 131-143
- Molina S. (a cura di), *Le politiche aziendali per l'anzianato del lavoro in Italia*, Milano, Franco Angeli, 2000
- Moscovici S., *Le rappresentazioni sociali*, Bologna, il Mulino, 2005 (Saggio originariamente edito in traduzione italiana nel 1989 nella raccolta "Le rappresentazioni sociali" curata da Robert Farr e dallo stesso Moscovici)
- Naddeo P., *I fattori che intervengono sulla permanenza al lavoro dei lavoratori maturi*, in Isfol, Checucci P. (a cura di), *Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva*, Roma, Libri Fse, n. 159, 2011, pp. 17-28
- Naeye G., Walker A., *A guide to good practice in age management*, Eurofound, Dublin, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006.
- Oecd, *The Innovation Imperative. Contributing to Productivity, Growth and Well-Being*, Paris, Oecd, 2015a
- Oecd, *Recommendation of the Council on Ageing and Employment Policies*, 14 December - C(2015)172 - C(2015)172/CORR1 (b)
- Oecd, *Local economic strategies for ageing and shrinking labour markets. Management practices for productivity gains of older worker*, Paris, Oecd Employment Policy Paper, n.11, December 2015(c) <<https://goo.gl/jr1HM9>>
- Oecd, *Fostering Resilient Economies, Demographic Transition in local labour markets*, Secretary General of Paris, Oecd, 2014 (a)
- Oecd, *Policy Challenges for the Next 50 Years*, Paris, Oecd Economic Policy Papers, n. 9, 2014(b)
- Oecd, *Pensions at a Glance 2013*, Paris, Oecd Publishing, 2013
- Oecd, *Live Longer, Work Longer: A synthesis report*, Paris, Oecd, 2006
- Paci M., *Nuovi lavori, nuovo welfare. Sicurezza e libertà nella società attiva*, Bologna, il Mulino, 2005

- Pacquola M., Tesaro M., *L'esperienza nelle organizzazioni: come valorizzarla, validarla e svilupparla con un dispositivo ibrido di formazione e validazione degli apprendimenti esperienziali*, 2013 (letteratura grigia)
- Pacquola M., *Transférer les savoirs d'expérience: un chantier italien dans le secteur des chaussures*, in "Travail et apprentissages", n.11, décembre 2013
- Parry E., Harris L., *The Employment Relations Challenges of an Ageing Workforce*, ACAS Future of Workplace Relations discussion paper series, December 2011, <<https://goo.gl/2igEca>>
- Pirone F., *Strategie possibili d'attivazione per lavoratori maturi precocemente espulsi dall'occupazione dipendente*, in "Quaderni europei sul nuovo welfare", n.12, 2009, <<https://goo.gl/m9squb>>
- Pirone F., *La transizione dall'occupazione al pensionamento. Una ricerca tra i lavoratori anziani dell'industria automobilistica italiana*, Roma, Ediesse, 2010
- Pirone F., *Percorsi di uscita dall'occupazione verso la pensione*, paper presentato per la conferenza annuale Espanet Italia 2008, Ancona, 6-8 novembre 2008. <<https://goo.gl/O9PskC>>
- Pirri P., Panaccione A., Valicante A., *L'Organizzazione incontra la generazione Y*, in Tulli F. (a cura di), *Strumenti per le organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 2012, pp. 31-39
- Progetto EQUAL "Age Management", *Age management. Il valore dell'esperienza nelle organizzazioni del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 2006
- Rebora G., *Young in, old out. Il primo paradosso di Matusalemme*, in Iacchi P., Rebora G., Soro G., Trabucchi R., *Troppo vecchi a quarant'anni? Come sopravvivere al giro di boa nel mondo del lavoro*, Milano, Il Sole 24 ore, 2005, pp. 23-64
- Reher D. S., *Economic and Social Implications of the Demographic Transition*, in Lee R. D., Reher D.S. (ed.), *Demographic transition and its consequences*, in "Population and development review", supplement to vol. 37, 2011, pp. 11-33
- Revelli M., Presentazione al volume di Sgritta G. B., *Dentro la crisi. Povertà e processi di impoverimento in tre aree metropolitane*, Milano, Angeli, 2010
- Riach K., 2009, *Managing "Difference": Age Diversity and Discrimination in the Workplace*, in "Human Resource Management Journal", vol.19, Issue 3, July (2009), pp. 319-335
- Rizzi F., Marracino R., Toia L., *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, Mc Kinsey and Company, 2013
- Salento A., Masino G., *La fabbrica della crisi. Finanziarizzazione delle imprese e declino del lavoro*, Roma, Carocci Editore, 2013
- Salvatore S., *Per un discorso psicologico di scenario: la crisi del fordismo come rottura del nesso azione/organizzazione*, in "Psicologia clinica", n. 2 (1996), pp. 139-153
- Saraceno C. (a cura di), *Età e corso della vita*, Bologna, il Mulino, 2001
- Sarchielli G. et al., *Senza lavoro. Vincoli, strategie e risorse per la costruzione sociale della occupabilità*, Bologna, il Mulino, 1991
- Schalk et al. *Moving European research on work and ageing forward: Overview and agenda*, in "European Journal of Work and Organizational Psychology", 19:1, (2010), pp. 76-101
- Schalk R., van Woerkom M., *Does age influence the relationship between learning opportunities at work and employee wellbeing and mobility?*, Paper presented at the Euro-

- pean conference on educational research, Vienna, 25 to 30 September 2009, 2010 in <<https://goo.gl/UiNMZJ>>
- Scorteganga R., Partnership del Progetto Equal "Age Management" (a cura di), *Age management. Il valore dell'esperienza nelle organizzazioni del lavoro*, Milano, Franco Angeli, 2006
- Sistema Informativo Excelsior, *La domanda di professioni e di formazione delle imprese italiane. Sintesi dei principali risultati 2015*. Roma, Unioncamere, 2015, scaricabile da <<https://goo.gl/qlsTQf>> (consultato nel mese di settembre 2015)
- Sodini M., *La Legge di Stabilità 2016 spinge il welfare aziendale con la leva fiscale*, Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 2016, <<https://goo.gl/IWRjTn>>
- Soro G., *Young good, old bad. Il quarto paradosso di Matusalemme*, in Iacchi P., Rebora G., Soro G., Trabucchi R., *Troppo vecchi a quarant'anni? Come sopravvivere al giro di boa nel mondo del lavoro*, Milano, Il Sole 24 ore, 2005, pp. 139-173
- Spattini S., Buratti, U., (a cura di), *Incentivi per gli over 50: mappatura degli interventi nazionali regionali*, Working Paper ADAPT, 6 giugno, n. 160, 2014
- Sporket M., *Organisational demographic literacy: developing a conceptual framework*, in Cedefop, *Working and Ageing. The benefits of investing in an ageing workforce*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2012
- Thijssen J., Rocco T., *Development of older workers: revisiting policies*, in Cedefop, *Working and ageing, emerging theories and empirical perspectives*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2010, pp. 13-27
- Trabucchi R., *Young more, old less. Il terzo paradosso di Matusalemme*, in Iacchi P., Rebora G., Soro G., Trabucchi R., *Troppo vecchi a quarant'anni? Come sopravvivere al giro di boa nel mondo del lavoro*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2005, pp. 103-138
- Turk E., Woss J., *"Dependency ratio calculator" Simulation tool for the interaction between demography, pensions, and labour market*, Paris, Oecd - Workshop on public pensions procedures and reforms, 2011
- Unioncamere - Istituto Guglielmo Tagliacarne (a cura di), *Le piccole e medie imprese nell'economia italiana, Rapporto 2007. Il dinamismo della ristrutturazione*, Milano, Franco Angeli, 2007
- Unioncamere, *Audizione informale sulla risoluzione in commissione n. 7/00574 in tema di reti di impresa, X Commissione Attività produttive, commercio e turismo*, Camera dei Deputati, Roma, 22 aprile 2015
- Unioncamere, *Osservatorio Nazionale distretti italiani, Il Rapporto*, Roma, Distretti Italiani, 2011
- van Dalen H. P., Henkens K., Schippers J., *How do employers cope with an ageing workforce? View from employers and employees*, in "Demographic research", vol. 22, art.32, June (2010), pp. 1015-1036
- Walker A., *Managing an Ageing Workforce. A Guide to Good Practice*, Eurofound, Dublin, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1999
- Walker A., *The Emergence of Age Management in Europe*, in "International Journal of Organisational Behaviour", 10 (1), (2005), pp. 685-697
- World Economic Forum, *Matching Skills and Labour Market Needs*, Davos-Klosters, Switzerland 22-25 January, 2014

Riferimenti normativi

Legge 28 dicembre 2015, n. 208, *Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato* (Legge di stabilità 2016) (15G00222) (GU Serie Generale n.302 del 30-12-2015 - Suppl. Ordinario n. 70)

Legge 28 giugno 2012, n. 92, *Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*, (12G0115) (GU n.153 del 3-7-2012 - Suppl. Ordinario n. 136)

Legge 22 dicembre 2011, n. 214, *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, recante disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici*, (GU n. 300 del 27-12-2011 - Suppl. Ordinario n. 276)

Legge 14 febbraio 2003, n. 30, *Delega al Governo in materia di occupazione e mercato del lavoro*, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale n. 47 del 26 febbraio 2003

Decreto Legge 6 dicembre 2011, n. 201, *Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici*, (11G0247) (GU n.284 del 6-12-2011 - Suppl. Ordinario n. 251)

Decreto Legislativo 9 aprile 2008, n. 81, *Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro*. (GU Serie Generale n.101 del 30-4-2008 - Suppl. Ordinario n. 108)

Decreto Legislativo 10 settembre 2003, n. 276, *Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla legge 14 febbraio 2003, n. 30*, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 235 del 9 ottobre 2003 - Supplemento Ordinario n. 159

Decreto legislativo 9 luglio 2003, n. 216, *Attuazione della direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro*, Gazzetta Ufficiale n. 187 del 13 agosto 2003

Decreto-legge 20 maggio 1993, n. 14, convertito, con modificazioni, in legge 19 luglio 1993, n. 236 -*Interventi urgenti a sostegno dell'occupazione* (Pubblicato nella G.U. n. 116 serie generale del 20 maggio 1993)

Direttiva 2000/78/CE del Consiglio, del 27 novembre 2000, che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro (Gazzetta ufficiale n. L 303 del 02/12/2000 pag. 0016-0022)

Disegno di Legge d'iniziativa dei Senatori Treu, Ghedini, Castro, Roilo, Adragna, Blazina, Vincenzo De Luca, Ichino, Nerozzi e Passoni; Comunicato alla Presidenza il 29 febbraio 2012, *Interventi a sostegno del pensionamento flessibile e della solidarietà intergenerazionale*, Senato della Repubblica, XVI Legislatura



Il riaccendersi, agli inizi del 2016, del dibattito sulla flessibilità in uscita, a fronte della perdurante situazione di stallo del ricambio generazionale nel mercato del lavoro nazionale, dimostra come la questione dell'invecchiamento della popolazione in generale, e della forza lavoro in particolare, siano destinati a guadagnare un posto di rilievo nell'agenda politica dei prossimi anni.

Le attuali trasformazioni demografiche rappresentano di per sé dei rilevanti fattori di cambiamento. In tale contesto, la transizione, che ha avuto inizio nei Paesi avanzati con il declino della fertilità e l'allungarsi della vita media, appare destinata ad avere profonde conseguenze sociali, economiche, come anche di ordine psicologico e culturale.

Nei prossimi decenni l'effetto combinato di queste dinamiche e dell'innalzamento dell'età pensionabile contribuiranno all'aumento dell'età media delle forze di lavoro, consegnandoci verosimilmente un'offerta meno dinamica. I lavoratori più maturi rischieranno di incorrere in periodi di disoccupazione più lunghi, mentre l'allungamento delle carriere lavorative potrebbe comportare un più elevato rischio di obsolescenza delle competenze.

Il volume si inserisce in questo dibattito, presentando i risultati di una recente indagine campionaria sulle piccole e medie imprese private italiane, condotta nell'ambito delle attività di analisi commissionate dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali per accompagnare i processi di riforma e l'attuazione delle politiche del lavoro e della formazione, anche in rapporto agli impegni assunti nell'ambito della Strategia Europa 2020.