

Progetto AWARE  
*Ageing Awareness to Recuperate Employability*

ATTIVITÀ COMPLEMENTARI

**Il fenomeno sociale degli over 45.**  
*Gli orientamenti dei partner sociali a livello  
nazionale e un'analisi localizzata in tre Regioni  
Italiane*

Aprile 2006

Questo rapporto costituisce il contributo dell'Ires nazionale al progetto AWARE – attività complementari. Il lavoro presentato è stato realizzato da Maria Luisa Mirabile (direzione scientifica), Francesca Carrera (coordinamento scientifico) ed Elio Montanari (ricercatore). In particolare Maria Luisa Mirabile ha curato la prima parte, Elio Montanari la seconda.

L'equipe di ricerca ringrazia per la disponibilità tutti gli intervistati in qualità di testimoni privilegiati, assumendosi naturalmente la responsabilità delle interpretazioni e dei contenuti esposti.

## INDICE

### **PARTE I Italia. Le riforme e il confronto sociale sugli over 45. Un'analisi sugli anni '90 e 2000 p.5**

#### ***Premessa p.5***

#### **1. Gli over 45 fra disagio, contraddizioni e necessarie precisazioni p.8**

#### **2. Dalla “grande alleanza dei prepensionamenti” alle politiche di integrazione degli over 45 p.12**

#### **3. Italia. Le riforme sul prolungamento della vita lavorativa e il loro sbilanciamento sul versante previdenziale p.16**

##### **3.1. Le riforme previdenziali e l'allungamento dell'età pensionabile p.17**

##### **3.1.1 Il bonus per ritardare il pensionamento p.21**

##### **3.1.2. La posizione sindacale sul bonus p.22**

##### **3.2 Le strategie di attivazione del lavoro maturo in Italia p.24**

#### **4. Gli orientamenti sindacali sull'estensione della vita lavorativa e l'attivazione degli over 45 p.25**

#### **5. Brevi annotazioni conclusive p.30**

### **PARTE II Le problematiche della fragilizzazione degli over 45 : un'analisi localizzata in tre regioni italiane p.32**

#### **1. Introduzione. Un flash sul mercato del lavoro dei lavoratori over 45 in Italia p.33**

#### **2. Alcune note introduttive ai tre report regionali p.34**

##### **2.1 Una prima traccia di schema interpretativo p.35**

##### **2.2 Le principali evidenze emerse dalle interviste con gli opinion leader p.39**

##### **2.3 Il tema della formazione p.43**

##### **2.4 Gli studi di caso aziendali p.44**

#### **3. La fragilizzazione occupazionale degli over 45 in Veneto p.46**

##### **3.1 Il fenomeno degli over 45 p.46**

##### **3.2 L'apparato produttivo nella regione: l'evoluzione occupazionale per settore e attività economica p.51**

##### **3.3 Alcune caratteristiche del mercato del lavoro p.55**

##### **3.4 Le problematiche della fragilizzazione occupazionale degli over 45 nei settori produttivi p.63**

##### **3.5 La gestione della problematica. Il caso del Veneto dall'analisi di un campione di aziende p.72**

##### **3.5.1 Alcune considerazioni riassuntive sui risultati della ricerca p.73**

3.5.2 Alcune evidenze emerse dalla lettura comparata dei venti casi aziendali *p.80*

3.5.3 Il percorso metodologico della Ricerca *p.83*

#### **4. La fragilizzazione occupazionale degli over 45 in Toscana *p.84***

4.1 Il fenomeno degli over 45 *p.84*

4.2 L'apparato produttivo nella regione: l'evoluzione occupazionale per settore e attività economica *p.86*

4.3 La struttura del mercato del lavoro *p.89*

4.4 Le problematiche della fragilizzazione occupazionale degli over 45 nei settori produttivi *p.96*

4.5 La formazione come fattore strategico di crescita delle risorse umane: il caso della Unicoop Firenze *p.102*

4.5.1 Caratteristiche dell'azienda *p.102*

4.5.2 L'offerta formativa dell'azienda *p.103*

4.5.2.1 La gestione della problematica degli over 45 *p.106*

4.5.3 La valutazione delle rappresentanze sindacali aziendali *p.108*

#### **5. La fragilizzazione occupazionale degli over 45 in Puglia *p.110***

5.1 Il fenomeno degli over 45 *p.110*

5.2 L'apparato produttivo nella regione: l'evoluzione occupazionale per settore e attività economica *p.111*

5.3. La struttura del mercato del lavoro *p. 115*

5.4 La problematica della fragilizzazione occupazionale degli over 45 nei settori produttivi *p.122*

5.5 Il ruolo della formazione e la gestione della problematica dei lavoratori over 45 all'Ilva di Taranto *p.130*

5.5.1. Le caratteristiche dell'azienda *p.130*

5.5.2 L'offerta formativa dell'azienda *p.136*

5.5.2.1 La gestione della problematica degli over 45 *p.138*

5.5.3 La valutazione delle rappresentanze sindacali aziendali *p.139*

#### **6. Brevemente, per concludere *p.141***

Allegati

1 I testimoni privilegiati intervistati/Elenco delle interviste effettuate

2 Regione Veneto. Le schede delle 20 aziende oggetto degli studi di caso

*Bibliografia e documentazione*

*PARTE I*

**ITALIA. LE RIFORME E IL CONFRONTO SOCIALE SUGLI  
OVER 45. UN'ANALISI SUGLI ANNI '90 E 2000**

## ***Premessa***

L'obiettivo europeo, fissato nel 2000 dal Consiglio di Lisbona, di dare all'Unione Europea un'economia dinamica e competitiva, basata sulla conoscenza e in grado di promuovere un elevato sviluppo economico, rischia di non essere raggiunto se non vengono fronteggiate da una parte le dinamiche legate alla globalizzazione e dall'altra quelle relative all'invecchiamento della popolazione. Per i fini che ci proponiamo in questo rapporto, concentriamo la nostra attenzione su quest'ultimo aspetto.

Se nell'Europa dei 25 nel 2000 le persone con più di 65 anni erano 71 milioni, nel 2030 saranno più di 110 milioni. Questa trasformazione produrrà seri problemi di sostenibilità dello stato sociale considerando che ogni anno l'Unione Europea perderà circa 1 milione di lavoratori anche se verrà raggiunto l'obiettivo, fissato a Lisbona, di un tasso complessivo di occupazione del 70%. Questo richiede di aumentare l'offerta di lavoro su vari fronti rendendo appetibile il lavoro, incentivando la regolarizzazione del lavoro nero, aumentando la partecipazione femminile e promuovendo l'invecchiamento attivo. Nello specifico del focus della nostra ricerca relativa ai lavoratori maturi, il target per i lavoratori fra i 55 e i 64 anni è di un tasso di occupazione del 50% e di un'età media pensionabile di 60 anni.

Gli ambiti di intervento per la realizzazione di quegli obiettivi sono molteplici: la riforma del sistema pensionistico che promuova incentivi per ritardare l'età del pensionamento, una politica a favore dell'occupazione adulta in età prossima alla pensione, ed un piano di rafforzamento della professionalità di questa fascia di lavoratori le cui competenze vengono spiazzate dal progresso tecnico e da una personale resistenza all'aggiornamento. Questo alla luce di un ri-orientamento del Welfare State da una concezione assistenziale ad una partecipata, dove i diritti sociali si configurino alla luce dell'esercizio attivo della cittadinanza.

In realtà, come emergerà anche dalla struttura di questo rapporto, l'azione di riforma relativa al fenomeno degli *Over* si è sviluppata in Italia in maniera del tutto sbilanciata fra il versante previdenziale e quello mercatolavoristico. Nel primo caso abbiamo avuto un'azione delle riforme reiterata sul tema dell'allungamento dell'età pensionabile. Qui lo schema prevalente è stato il classico penalità/incentivi. Le penalità sono consistite nell'inasprimento delle condizioni e dei requisiti per l'accesso al pensionamento anticipato rispetto alla soglia dei 65 anni e nella riduzione delle rendite pensionistiche nel sistema contributivo, a fronte delle più basse permanenze nel lavoro; gli

incentivi, oltre al risvolto della medaglia rappresentato dai maggiori rendimenti previdenziali delle maggiori durate nel lavoro, sono stati anche immediatamente collegati alla maggiorazione retributiva di quei lavoratori pensionabili che confermassero l'opzione a favore del lavoro. Ancora nell'ambito previdenziale hanno visto la luce quei meccanismi di flessibilizzazione del rapporto lavoro/pensione che avrebbero permesso (sulla base di una più attenta gestione delle opportunità offerte dalle norme) il ricorso a quote minori di pensionamento grazie a permanenze in forma part-time in attività delle persone più avanti negli anni.

Sul versante delle politiche di gestione del mercato del lavoro non si rileva un'azione di analoga intensità, a parte la presa in considerazione, nell'ambito della legge n.30/'03 delle persone in età matura (over 50) come uno dei target del contratto di inserimento <sup>1</sup>. Pure se nel corso degli anni più recenti sembra che tale target sia progressivamente sempre più presente fra quelli individuati dai Piani Operativi Regionali – POR per l'occupazione, non sembra, dalle poche indagini svolte e con i limiti dei monitoraggi realizzati sulle attività degli Uffici per l'Impiego, che in effetti l'azione pubblica di intervento sul mercato del lavoro sia stata significativamente modificata in favore di queste figure.

Anche in ragione di tutto ciò, e non da ultimo per una 'cultura delle uscite anticipate' probabilmente dura a morire, soprattutto in paesi, come l'Italia, caratterizzati da un retaggio forte di disoccupazione e di precarietà occupazionale giovanile e da un sistema statico di protezione sociale per gli *insiders* del mercato del lavoro, si può verosimilmente spiegare una dialettica fra le parti sull'argomento degli *Over* non caratterizzata da forti tensioni esplicite.

---

<sup>1</sup> Tale forma sostituisce il precedente "contratto di formazione lavoro" e, nella modalità introdotta dalla legge n. 30 è destinata all'inserimento ed al reinserimento di giovani fino ai 29 anni d'età; disoccupati di lunga durata compresi fra i 18 e i 29 anni; disoccupati con oltre 2 anni di inattività; donne di tutte le età residenti in aree territoriali con tassi di disoccupazione particolarmente elevati; persone affette da gravi handicap fisici o psichici.

## 1. Gli over 45 fra disagio, contraddizioni e necessarie precisazioni

Secondo una ricerca coordinata dal Laboratorio Armonia della Sda-Bocconi<sup>2</sup> è risultato che un milione e 600 mila italiani, dai 45 anni in su, sono convinti di aver subito discriminazioni sul posto di lavoro a causa della loro età non più verdissima. Si va dalle angherie minori – come il raffreddamento dei rapporti con colleghi e superiori o la percezione di minor rispetto e collaborazione – a quelle più brucianti, come la constatazione che l'azienda privilegia i più giovani o che si viene messi da parte, fino al licenziamento (queste ultime esperienze avrebbero interessato 900 mila over 45). Per il 35-40% della popolazione, tra i 40 e i 60 si rischia di essere licenziati più facilmente. Peggio ancora: la metà degli italiani è convinta che gli over 40 buttati in strada faticino più degli altri a reimpiegarsi a un livello equivalente». A volte le 'dimissioni consensuali' vengono sottoscritte «dopo aver subito pratiche di mobbing, di isolamento, di progressiva dequalificazione professionale», ha denunciato nel corso di un'audizione parlamentare Armando Rinaldi, presidente dell'Atdal (Associazione per la tutela dei diritti acquisiti dei lavoratori)<sup>3</sup>. In generale, i manager che lasciano accontentandosi di qualche soldo si sentono ancora nel fiore dell'età e sono certi che tanto, con la loro professionalità, non tarderanno a reinserirsi. La realtà si rivela presto assai più problematica. Le offerte di lavoro pubblicate sui giornali, nel 42,4% dei casi, pongono un vincolo esplicito di età; questo tetto, nell'87% dei casi, è inferiore ai 44 anni.

E ancora, ulteriori e drammatici dati emergono dalle rilevazioni effettuate dalla Commissione lavoro del Senato, che ha promosso un'indagine conoscitiva e non ancora ultimata sulla 'condizione dei lavoratori anziani' <sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> in collaborazione con Astra-Demoskopea e con il contributo di Fondazione Adecco e Boehringer Ingelheim

<sup>3</sup> P. Forcellini, su "L'Espresso", 16.12.2004

<sup>4</sup> E' il caso di segnalare che il centro-sinistra ha presentato, anche nel corso dell'ultima legislatura, alcuni disegni di legge, di cui il primo proponente è stato ricorrentemente Antonio Pizzinato, senatore Ds e presidente della Commissione Lavoro del Senato ed ex Segretario generale della Cgil. Le linee più significative contenute in questi disegni sono di:

- abolire i limiti di età nei concorsi pubblici,
- creare nei centri per l'impiego (gli ex uffici di collocamento) sportelli dedicati ai lavoratori maturi,
- fare corsi di formazione specifici,

Da questa inchiesta è emerso che in Italia sono tra 600 e 700 mila persone di età compresa tra 45 e 65 anni che sono state espulse precocemente dal lavoro e non l'hanno ritrovato, finendo nell'affollata trappola dei 'troppo giovani per la pensione, troppo vecchi per lavorare'. Si calcola che solo uno su quattro dei 'silurati' ritrovi un impiego fisso.

E' infine emerso, in maniera meno drammatica, da una ricerca realizzata dall'IRES (Carrera F., Mirabile M.L., 2003) che le cause all'origine delle richieste di pensionamento anticipato sono risultate essere: stanchezza e noia, motivi di salute, incertezza delle norme pensionistiche, sollecitazioni aziendali. I motivi tendono a differire, almeno in parte, fra maschi e femmine. I maschi intervistati lamentano soprattutto i motivi di salute e i motivi personali; le donne la stanchezza e la noia e le sollecitazioni aziendali. L'incertezza delle norme pensionistiche ricorre in proporzione omogenea in entrambi i campioni. Poco più della metà degli intervistati ha definito la propria scelta di pensionamento "libera"; gli altri si suddividono in diversi gruppi, con una prevalenza di coloro che considera la scelta "obbligata" (quasi il 26%) e coloro che la considerano "indotta". Fra questi due ultimi gruppi spiccano coloro che dichiarano di aver avuto una carriera "mobile, con cambiamenti" e le percentuali di coloro che giudicano il proprio lavoro "faticoso/stressante"; risulta anche interessante fra gli "indotti" la numerosità relativa delle donne. Nel gruppo di coloro che hanno dichiarato di sentire di essere stati "indotti" al pensionamento, l'alternativa più ricorrente sarebbe quella di aver avuto un lavoro meno "pesante/stressante".

Disagio e problemi diffusi che le ricerche, naturalmente non soltanto quelle qui brevemente richiamate, hanno iniziato a registrare a seguito del riconoscimento su vasta scala di un fenomeno tipico del post-fordismo e derivante dalle disgiunzioni e dalle incongruenze che negli ultimi decenni si sono andate producendo fra allungamento della vita umana, intermittenza e imprevedibilità dei cicli economici, sistemi di protezione sociale basati sull'assunto di corsi di vita più brevi e regolari.

Alla luce di ciò, e consapevoli del fatto che le riforme e le innovazioni sociali necessarie a determinare i riassetti oggi necessari fra elementi strutturali,

- 
- incentivare la creazione di cooperative tra ultraquarantenni con le agevolazioni previste per le cooperative sociali,
  - offrire facilitazioni contributive alle imprese che li assumono,
  - favorire in vari modi il raggiungimento dei requisiti pensionistici minimi.

organizzativi e culturali retrostanti i sistemi di protezione sociale, richiedono la convinzione e la partecipazione di tutti gli attori coinvolti nel sistema economico e sociale, questo rapporto si occupa di ricostruire le principali direzioni di riforma e gli orientamenti dei partner sociali italiani circa modalità di risposta date in Italia al fenomeno sociale degli over 45.

Un fenomeno che, a dispetto della sua apparente compattezza, si configura come decisamente sfaccettato, a partire dal gioco complesso di intrecci e paradossi fra dimensioni dell'invecchiamento diverse fra loro. Stando alla sola area di quello che potremmo definire 'l'invecchiamento sociale' (cfr. su questo Mirabile e Carrera, 2000), abbiamo almeno tre tipi di definizioni 'importanti' dell'invecchiamento, ed esattamente: la nozione di invecchiamento demografico, che indica l'incremento dell'incidenza degli anziani sulla popolazione in età lavorativa; la nozione di invecchiamento della manodopera, che indica il tipo di effetto prodotto nell'area del mercato del lavoro dall'invecchiamento demografico; la nozione di invecchiamento funzionale, che indica l'essere considerati vecchi in relazione a qualcosa, persone non più in grado di svolgere un determinato compito o funzione in relazione a condizioni supposte o comprovate di inadeguatezza di tipo fisico o cognitivo.

Se dunque, a ben guardare, la nozione di invecchiamento nelle società contemporanee e nelle sue valenze e implicazioni sociali è tutt'altro che una nozione 'omnibus', e che in essa si sono andati cumulando costi ed effetti dovuti a fenomeni diversi e contraddittori, dovrebbe risultare altrettanto chiaro perché il fronteggiamento dell'invecchiamento sociale richieda una pluralità di politiche e di interventi differenziati, integrati fra loro dal comune obiettivo di produrre una maggiore partecipazione al lavoro delle persone avanti negli anni.

Questo comporta modificazioni culturali e mutate capacità di scelta da parte di tutti gli attori sociali, con una maggiore e rinnovata capacità delle imprese di investire nel capitale sociale rappresentato dal lavoro e una più aperta attitudine dei sindacati ad affrontare (e far affrontare) le sfide di più incerti meccanismi di protezione sociale. In tutte e tre le dimensioni dell'invecchiamento sociale citate, avremo dunque il minimo comun denominatore della necessità di processi di adeguamento costante e reciproco del lavoro alle realtà economiche e produttive (in questa fase particolarmente spiccato nella dialettica con le persone avanti negli anni). Questa esigenza implica diversi disegni e specifiche articolazioni delle azioni di policy e dei singoli interventi a seconda che l'obiettivo specifico sia il prolungamento della vita lavorativa da parte di persone che potrebbero aver

raggiunto i requisiti per il pensionamento di vecchiaia. Oppure che l'obiettivo sia il prolungamento della vita lavorativa da parte di persone che potrebbero aver raggiunto i requisiti per ottenere una qualche forma individuale di pensionamento al di sotto della soglia istituzionale dell'età. Oppure ancora, che l'obiettivo sia il mantenimento in attività di persone con un'età anagraficamente intermedia (diciamo dai 40 ai 55 anni) ritenute incapaci di affrontare cambiamenti organizzativi e tecnologici, ormai limitate nei processi di apprendimento, facilmente 'scaricabili' (in relazione all'età non più giovanile) nei sistemi di protezione sociale correlati al pensionamento. Questo è a lungo avvenuto nell'insieme dei paesi europei attraverso la moltiplicazione delle posizioni intermedie, spesso transitorie, fra stato di attività e stato di pensionamento, con passaggi da condizioni riconosciute e socialmente tutelate di malattia di lunga durata, alle condizioni di invalidità e infine di pensionamento; così come con passaggi dallo status di disoccupazione, alle situazioni di prepensionamento (Tronti, '98). In questo quadro l'Italia non si è differenziata (come invece a lungo si è stati portati a credere) per il ricorso massiccio di questi 'trenini' verso il prepensionamento, quanto per alcune caratteristiche strutturali del nostro paese, quali il maggior tasso di invecchiamento della popolazione, la notevolmente minore quantità di occupati fra le persone di oltre cinquant'anni, l'assoluta prevalenza delle politiche passive del lavoro rispetto alle misure attive. E sono soprattutto questi elementi di specificità che rendono nel caso italiano la situazione particolarmente problematica. Gli orientamenti adottati dall'Europa, e ormai fatti propri da molti stati nazionali, tendono vieppiù – al di là dei richiami di carattere rituale – a concretizzare soluzioni di gestione dell'occupazione e del mercato del lavoro sostenibili sotto il profilo economico, anche a costo di dover scontare, nella fase di trasformazione e di riadattamento, possibili maggiori criticità sociali. E' possibile dunque che, in questo quadro di 'compatibilizzazione' del welfare al cambiamento produttivo ed alle esigenze economiche, i paesi con capacità di attivazione più limitate siano quelli che potrebbero manifestare le maggiori difficoltà a perseguire il cambiamento sia per ragioni dovute ad un'intrinseca inerzia dei sistemi, sia per le minori attitudini al cambiamento che le parti sociali potrebbero esprimere proprio in queste situazioni di incertezza e rischio.

La situazione italiana sembra manifestare intorno al tema dei lavoratori maturi un insieme di inerzie riconducibile sia alla configurazione storicamente statica delle politiche sociali (la cui evoluzione in chiave attivante non offre al momento scenari significativamente prospettici), sia al timore sindacale che l'ampliamento del bacino occupazionale dei lavoratori

maturi possa avvenire in maniera forzata, solo sulla base di meccanismi di incentivi e penalità economiche non valorizzanti la qualità del lavoro e della vita, e dunque in ultima istanza, solo a carico di questi ultimi. Non da ultimo, esiste probabilmente una preoccupazione che lo spostamento dell'asse da un sistema di protezione sociale incentrata sul mantenimento reddito del lavoratore non più occupato o non più occupabile, all'occupabilità possa penalizzare, lasciando senza coperture, questi soggetti a quel punto definitivamente fragilizzati.

## **2. Dalla "grande alleanza dei prepensionamenti" alle politiche di integrazione degli over 45**

Sulle ragioni delle uscite anticipate degli over 45 esiste ormai un'ampia letteratura che ne ha diagnosticato le cause. Dall'analisi dei comportamenti delle parti sociali nelle scelte operate di pensionamento anticipato, è emersa soprattutto quella che è stata definita come la "grande alleanza dei prepensionamenti". In altri termini è stata tematizzato un comportamento convergente degli attori sociali che hanno trovato nelle uscite anticipate una soluzione utile sia ai fini dello "svecchiamento" voluto dalle aziende, sia ai fini dell'ottenimento di un minimo di resistenza da parte sindacale, con la garanzia di una protezione sociale forte in termini di mantenimento del reddito per i lavoratori in uscita (Naegale, '96).

I comportamenti più favorevoli alle uscite anticipate sono stati naturalmente più accentuati nei paesi con i maggiori problemi occupazionali. Quando c'è una pressione favorevole all'ingresso dei giovani disoccupati nel mercato del lavoro, gli effetti di implicita discriminazione nei confronti degli "over 45 / 55" si avvertono in maniera ancor più netta. Sviluppando l'analisi in questa direzione, alcuni studiosi hanno riflettuto sull'ipotesi che la diffusione delle uscite anticipate avrebbe strutturato aspettative e previsioni sulla fine dell'età lavorativa favorevoli a concezioni di anticipazione dell'età pensionabile; che le imprese hanno consolidato un'immagine resistente dei lavoratori anziani come "inoccupabili"; che i sindacati hanno inteso nel tempo le uscite anticipate come una sorta di diritto sociale alla copertura del reddito, anche indipendentemente dal logoramento fisico o dalle malattie dovute al lavoro svolto e che i lavoratori stessi sembrano portati a ritenere che i 55 anni siano l'età giusta in cui lasciare il lavoro dipendente (de Vroom, 2000).

Per quest'insieme di combinazioni è invalso l'uso di definire gli over 45 lavoratori maturi, in quanto il loro allontanamento dal lavoro è stato

paradossalmente favorito dalla disponibilità, per loro, di strumenti di protezione sociale legati all'età matura, quasi-pensionabile, e dunque pensionabile grazie alla predisposizione di meccanismi ponte verso il pensionamento. In quanto considerati vecchi per il lavoro, questi lavoratori, considerati solo fino agli anni '60, dell'affluenza economica, di mezza età quando non nel fiore degli anni, sono andati a sommarsi all'esercito crescente di persone effettivamente vecchie sotto il profilo anagrafico, nei confronti delle quali l'esigenza dell'attivazione è naturalmente di tutt'altra natura.

Ed è però soprattutto nei confronti delle uscite anticipate prodotte dal cambiamento tecnologico e organizzativo o dall'usura e la pesantezza del lavoro che dovrebbero concentrarsi gli sforzi integrati delle istituzioni pubbliche e dei partner sociali affinché le esigenze di produttività delle imprese (e di protezione passiva del lavoro) non continuino, come nei decenni '80 e '90, a venire posti a carico del sistema di protezione sociale e sui costi della collettività, trovando – al contrario – soluzioni soddisfacenti per tutte le parti in causa, a partire dall'interesse comune di non gravare i budget pubblici di costi dovuti all'inattività.

Rispetto a ciò, è noto che l'Unione Europea (sulla cui azione e orientamenti in dettaglio non ci soffermeremo in questo rapporto) ha svolto nel corso degli ultimi due decenni un ruolo determinante nel definire strategie, obiettivi e sollecitare gli Stati membri a varare riforme e a creare condizioni culturali e socio-istituzionali utili all'attuazione di processi di riconversione dalle uscite anticipate al mantenimento in attività dei lavoratori maturi.

Gli orientamenti europei si sono sviluppati sui due versanti delle politiche previdenziali e delle politiche del lavoro, e sono riconoscibili nelle azioni di riforma dei diversi stati membri sia nel varo di riforme previdenziali volte ad allungare la permanenza in attività attraverso la messa in campo di limitazioni delle uscite anticipate, alla flessibilizzazione dell'età pensionabile e all'introduzione del pensionamento graduale e part – time, all'incentivazione economica del lavoro maturo, ma anche attraverso il lancio di programmi volti al reciproco adeguamento delle competenze della manodopera matura ai mutati contesti lavorativi e dei contesti lavorativi alle persone più avanti negli anni. Il target del lavoro maturo è rientrato infine anche negli obiettivi della Strategia europea per l'occupazione (SEO). Quest'ultima punta, come è noto, a sostenere un'evoluzione della protezione sociale da passiva in attiva, con conseguenti opportunità e rischi per il lavoro che, se in prospettiva meno esposto ai processi di marginalizzazione sociale paradossalmente derivanti dall'operare dei meccanismi di tutela, dall'altro

può in prospettiva rischiare una caduta nella forbice che potrebbe aprirsi fra posticipazione dell'età pensionabile e situazioni di disoccupazione/inoccupabilità. Di qui l'importanza crescente delle azioni svolte in ambito aziendale e locale, volte a prevenire o a riparare i fenomeni di obsolescenza professionale.

Quanto appena accennato rinvia ad una scansione della problematica degli *over 45* in due fasi: quella delle uscite anticipate dal lavoro e quella delle politiche di contrasto delle stesse. Un andamento opposto riscontrabile anche alla luce di pochissimi dati.

Risulta, sulla base di dati OCSE, che nel periodo 1971/2001 la caduta dell'occupazione maschile dei 50-64enni ha fatto registrare in diversi paesi cadute percentuali assai forti, talvolta superiori ai dieci punti (per citare i più macroscopici <sup>5</sup>, rammentiamo: il - 41,1% della Germania, il - 35,0% della Finlandia, il - 30,0% della Spagna, il - 25,7 dell'UK) <sup>6</sup>. Andamenti in larga parte recuperati, con *performances* diversificate da un paese all'altro, ed è questa la seconda immagine che si vuole fornire, per come testimoniato dalle recenti rilevazioni della Ue, finalizzate alla valutazione degli andamenti occupazionali realizzati in rapporto agli obiettivi comunitari (fissato nel 2000 nel Summit di Lisbona). Nel caso dei 50-64enni l'obiettivo stabilito era di portare questo gruppo ad un'occupazione del 50% sul totale della popolazione di quella classe d'età, e rispetto a ciò lo scostamento medio registrato dall'Europa a 15 è risultato nel 2003 in media pari all'8,3% (Italia = - 19,7%). Dopo circa due decenni di caduta, la tendenza al recupero si può registrare anche dalla prospettiva delle età medie di uscita dal lavoro. La media europea si è riportata infatti nel 2003 al di sopra dei 60 anni d'età (media Eu a 15: 61,4 anni), con uno scostamento verso il basso dell'Italia dalla media ormai di soli 4 mesi.

Nonostante le ricerche siano tuttora in grado di descrivere ed analizzare compiutamente soprattutto la prima delle due fasi, relativa alla caduta dei tassi di attività dei lavoratori maturi, mentre sulla seconda, inerente le politiche di prolungamento della vita lavorativa ed i relativi risultati c'è per il momento meno da dire sia a causa di una certa frammentazione delle azioni e degli studi, è possibile, sulla base di una rilettura trasversale delle politiche varate dai diversi paesi europei per il rilancio dei tassi di attività degli *over 45*, ricondurre le diverse azioni intraprese a diversi filoni d'iniziativa rispetto ai quali sarebbe anche probabilmente possibile abbinare letture dei diversi

---

<sup>5</sup> La serie storica dell'Italia risulta incompleta.

<sup>6</sup> I tassi di occupazione femminili fanno registrare tendenze meno omogenee di calo, con anzi numerosi paesi che spiccano per incrementi dell'occupazione delle donne.

gradi d'intensità con cui le diverse strategie nazionali hanno agito su questo o su quel versante.

Anche alla luce di queste premesse, il rapporto tenterà di rispondere implicitamente alla domanda, ancora attuale, se l'Italia sia effettivamente fuori dalla logica tradizionale della sostituzione intergenerazionale forzata della manodopera anziana <sup>7</sup>. Più esplicitamente, ritenendo che le scelte di riforma e il dibattito sociale che hanno teso a contrastare nell'ultimo decennio il fenomeno siano indicatori forti in tal senso, il rapporto darà conto delle principali tappe dell'evoluzione italiana dalla fase della cosiddetta "grande alleanza dei prepensionamenti" verso quella delle politiche di integrazione degli *over 45*.

Rispetto a questa schematizzazione ipotizziamo, anche alla luce di quanto verrà esposto nelle pagine a seguire, che siamo adesso – soprattutto in Italia – in una situazione ancora iniziale di transizione dalla prima alla seconda fase, caratterizzata da una divaricazione in termini di intensità dell'azione riformatrice: forte nell'ambito delle misure previdenziali volte allungamento dell'età pensionabile, debole nel campo della gestione attiva del mercato del lavoro e dei sistemi di protezione sociale (nonché delle azioni e della cultura d'impresa).

Gli orientamenti espliciti ed impliciti delle parti sociali sottolineano come la situazione si presenti come ancora largamente indefinita e risenta probabilmente di un intreccio di inerzie reciproche e retroattive fra capacità di innovazione del sistema e comportamenti soggettivi degli attori.

---

<sup>7</sup> Secondo studi non più recenti sul fenomeno "*young in – old out*" che hanno quantificato le dimensioni del rimpiazzo intergenerazionale degli anni '80, dal 1985 al 1990 le assunzioni di giovani di meno di 25 anni sono state nell'industria pari a quasi un milione; nello stesso quinquennio lo "sfoltimento" dei lavoratori fra i 21 e i 45 anni d'età è pari a 260mila unità, con un tasso di espulsione annuo pari al 6% per i lavoratori di oltre 45 anni e pari al 10% per quelli di oltre 50 (Contini e Rapiti, 1994). L'Isfol (1998) ha successivamente proseguito l'analisi dei processi di sostituzione, evidenziandone l'imponenza. Ancora più intensamente, fra il 1988 e il 1995 l'occupazione cresce di 50.332 unità, ed è interessante osservare come tale incremento sia stato determinato dalla combinazione fra l'ingresso di 1.593.744 giovani e la contestuale uscita di 1.493.080 adulti: il flusso di incremento occupazionale annuo è stato in quel periodo pari allo +0,1, determinato da un +2,8% di giovani in entrata e da - 0,7% di adulti in uscita ogni anno. Tutte le interpretazioni del fenomeno date dagli autori sottolineano l'interesse imprenditoriale: i minori costi della manodopera giovanile e la maggiore alfabetizzazione informatica vengono individuati come i fattori più determinanti.

### 3. Italia. Le riforme sul prolungamento della vita lavorativa e il loro sbilanciamento sul versante previdenziale

Tornando dunque alla più ampia panoramica di fasi e azioni di intervento, possiamo dire di aver avuto (relativamente in ordine di tempo) azioni riconducibili a:

- la *messa in discussione del ricorso alle uscite collettive anticipate dal lavoro* come strumento di gestione del mercato del lavoro e per la riduzione della manodopera considerata eccedente o obsoleta;
- il *varo di riforme previdenziali* contenenti la ridefinizione delle età pensionabili e lo sviluppo di sistemi flessibili della relazione età – pensionamento – lavoro (sono da menzionare in tal senso: l'innalzamento dell'età pensionabile; le limitazioni al pensionamento anticipato; la flessibilizzazione dell'età di pensionamento; il pensionamento graduale; il consenso al cumulo dei redditi; l'incentivazione economica delle “lunghe durate” nel lavoro;
- il *contrasto delle uscite individuali precoci dal lavoro* attraverso la *restrizione dei criteri di accesso alle forme di uscita anticipata dal lavoro* (a differenza che nei paesi continentali e soprattutto nordici, dove questo tipo di *early exit* si basa sul li cosiddetto pensionamento d'invalidità, questo caso è rappresentato in Italia dal pensionamento d'anzianità e rientra nei suoi termini generali nell'alveo delle riforme pensionistiche);
- la *promozione del lavoro in età avanzata* attraverso le politiche di *attivazione del lavoro* attraverso lo sviluppo delle attività di *job-matching* e di misure volte alla maggiore occupabilità della manodopera più anziana, fra cui lo *sviluppo della formazione permanente*;
- il *sostegno di culture d'impresa* volte alla riduzione delle barriere implicite ed esplicite presenti nei confronti della manodopera più anziana (contrasto dei pregiudizi e delle discriminazioni; miglioramento delle condizioni ambientali e di prestazione del lavoro con interventi relativi tanto agli orari; interventi sull'organizzazione del lavoro e la distribuzione delle mansioni sulla base delle età; sviluppo dei sistemi di formazione aziendale continua).

Con un interesse riscontrabile a partire dalla seconda metà degli anni '90, possiamo dire che l'Italia, assumendo a riferimento questo insieme di misure, si sia finora caratterizza per un'azione progressivamente decrescente rispetto agli *items* elencati: da un massimo d'iniziativa sul versante delle

politiche previdenziali (di cui l'ultimo esempio è rappresentato dal varo del cosiddetto "superbonus"; cfr. par. 3.1, infra). Di misure, cioè, in buona misura imperniate sulla creazione di meccanismi volti all'incentivazione economica diretta della scelta di prolungamento del lavoro, passando per un'iniziativa decisamente recente e meno intensa sul versante delle politiche del lavoro (cfr. legge 30/2003 e relativa estensione del contratto di inserimento dai giovani ai lavoratori maturi e delle priorità regionali individuate dai POR - Piani Regionali Occupazione, le cui iniziative nei confronti dei lavoratori maturi sembrano riguardare largamente le iniziative di tipo formativo).

In questi contesti e processi decisionali sono riconoscibili comportamenti e motivazioni delle parti sociali che, pur nella loro relativa opacità quando considerate esclusivamente alla luce del fenomeno dell'invecchiamento della manodopera (in quanto si tratta di motivazioni, sorrette da sollecitazioni di carattere più generale relative ai criteri di regolazione e protezione del lavoro), sono di sicuro interesse per la lettura del caso italiano. Diversa è la situazione quando la nostra attenzione si sposti al livello delle politiche a livello d'impresa. Qui sembra che la fase sia ancora del tutto iniziale, così come testimoniano gli ancora scarsi studi realizzati sul campo e dimostrano i dati controversi di miglioramento della performance italiana (migliore sul posticipo delle uscite per età, peggiore in termini di incrementi occupazionali dei lavoratori maturi).

### **3.1. Le riforme previdenziali e l'allungamento dell'età pensionabile**

Ma se questi sono i risultati raggiunti in Italia nel corso di quella che abbiamo definito la seconda fase del fenomeno, intesa a contrastare – come detto – le uscite anticipate dal lavoro, vediamo in questo paragrafo quali sono state le iniziative grazie alle quali questi risultati sono stati raggiunti e quale è stata, in relazione ad esse, l'azione di supporto, di critica o di contrasto delle parti sociali.

Come è stato già a più riprese anche in questo rapporto sottolineato, il tema dell'invecchiamento attivo è rimasto in Italia a lungo, e forse anche significativamente, sottovalutato. Per anni, decenni ormai, la preoccupazione più grande della classe politica e delle parti sociali è stata – come già detto – quella di trovare metodi “socialmente accettabili” per allontanare i lavoratori più anziani dal mercato del lavoro. In questa chiave possono essere letti ed interpretati gli imponenti processi di ristrutturazione industriale degli anni '70 e '80 e ancora oggi il *turn-over* tra giovani e anziani costituisce uno degli

*escamotages* più ricorrenti per ammortizzare i costi economici e sociali più gravi correlati alla riduzione del personale. Solo negli ultimi anni, soprattutto a causa dei rischi di sostenibilità finanziaria cui è sottoposto il nostro sistema di *welfare* e grazie soprattutto ai ripetuti richiami provenienti da Bruxelles, qualcosa ha cominciato a muoversi nel panorama politico italiano per cercare di invertire le tendenze in atto.

Anche in ragione di ciò, ma contestualmente all'esigenza di ridurre i costi previdenziali nel loro complesso, i governi italiani che si sono succeduti a partire dagli anni '90 hanno ripetutamente messo mano al sistema previdenziale. A cominciare dalla riforma varata dal Governo presieduto dal socialista Giuliano Amato nel 1992, per continuare con quella del Governo Dini, nel '95, per poi proseguire – fra ritocchi e aggiustamenti vari – con la legge delega previdenziale del Governo Berlusconi nel 2004.

Gli obiettivi principali che hanno guidato gli interventi sull'assetto preesistente sono stati la sua razionalizzazione sul piano equitativo-attuariale, la sostenibilità economico-finanziaria nel lungo periodo e lo sviluppo della previdenza integrativa. Nonostante gli apprezzabili risultati generalmente riconosciuti a molti dei cambiamenti introdotti, permangono preoccupazioni – più o meno accentuate e argomentate – che essi siano insufficienti o, comunque, che risultino inadeguati all'evolversi della situazione economica.

Fra le suddette preoccupazioni vi è senz'altro quella di aver in questi anni perseguito disegni di riforma con l'obiettivo quasi esclusivo di ridurre la spesa previdenziale, senza prendersi adeguatamente cura della necessità di migliorare contestualmente l'organizzazione e le condizioni di lavoro, in modo da renderle più flessibili ed adatte alle esigenze di una forza lavoro sempre più anziana. Condizione, questa, assunta come fondamentale nell'ambito della strategia europea per l'occupazione<sup>8</sup>.

Fra le misure più importanti previste dalla riforma Amato (Legge delega n. 421/1992, art. 3), ci limitiamo qui a ricordare l'innalzamento dell'età pensionabile, con l'introduzione di un legame tra la rendita pensionistica e l'intera vita lavorativa. Nel regime precedente il 1992, il calcolo della pensione nel settore privato era effettuato sulla base delle retribuzioni medie degli ultimi cinque anni, rivalutate con l'indice della scala mobile. Non è questa la sede per dilungarsi sugli effetti voluti di questo cambiamento. Certamente si può però accennare a come la riforma del 1992 abbia nel suo complesso teso a riequilibrare le rendite pensionistiche in favore delle

---

<sup>8</sup> *Ibidem*

carriere professionali non necessariamente stabili, lineari e ‘ascensionali’, stimolando economicamente, attraverso l’incremento dei rendimenti delle future rendite pensionistiche le lunghe permanenze lavorative. Un’ispirazione del tutto diversa da quella che permeerà, qualche anno dopo, nel 2004, l’impostazione del bonus introdotto dal Governo Berlusconi, incentrato sull’incentivazione del lavoro *bic et nunc* dei dipendenti privati pensionabili, grazie all’inserimento in busta paga della contribuzione pensionistica non accantonata negli anni dell’‘allungamento’ lavorativo. In lavoro prestato in fase di bonus non avrà, per essere espliciti, effetti incrementali sulla rendita pensionistica di quei lavoratori.

Ma tornando agli anni ’90, è interessante notare che con la riforma del 1995, varata dal Governo presieduto da Lamberto Dini (legge n. 335/1995) come quella riforma introducesse due elementi di allungamento della vita lavorativa: uno obbligatorio, con la posticipazione dell’età pensionabile a 65 anni (quando la norma, nel 2008 entrerà a regime) sia per gli uomini che per le donne rientranti nel nuovo regime previdenziale; l’altro variabile e incentivante, con l’immissione del criterio che le rendite pensionistiche – in presenza della già operante flessibilità dell’età legale di pensionamento, compresa fra i 57 e i 65 anni – fossero rapportate all’età anagrafica. Questa norma varava inoltre forme di ulteriore irrigidimento dei requisiti d’accesso al pensionamento d’anzianità e, per converso, nell’introduzione del pensionamento flessibile anticipato part – time nei due anni precedenti il pensionamento d’anzianità, come alternativa al pensionamento anticipato tout – court e il pensionamento graduale oltre l’età pensionabile.

A tal proposito vale la pena di rilevare che dalla già citata ricerca IRES (Carrera F., Mirabile, M.L., 2003) è risultata una preoccupante disinformazione fra i diretti interessati (lo ricordiamo: persone attive di un’età media di circa 56 anni) circa le diverse modalità per un possibile pensionamento. La formula più conosciuta è risultata essere presso gli intervistati il prepensionamento, seguito dal pensionamento di anzianità. Pochissimo diffusa è risultata essere l’informazione circa la stessa esistenza di una possibilità di pensionamento graduale, noto solo al 30% degli intervistati. Di questi solo un ulteriore 30% ha giudicato il meccanismo “interessante”, mentre altri lo hanno giudicato “complesso”, o da meglio “sostenere/pubblicizzare”. Sorti migliori sono sembrate accompagnare la conoscenza della normativa sul cumulo, nota ad oltre la metà degli intervistati, e su cui i pareri si contraddistinguono per l’elevato grado di difformità, con valenze positive/negative/ambigue delle risposte.

Successivamente il Decreto ministeriale del Ministero della Funzione Pubblica n. 331/97 ha esteso ai dipendenti pubblici la possibilità di usufruire della pensione di anzianità proseguendo a lavorare a part - time (Aprile, 2001; Pennacchi, 2001). In questi casi il nuovo orario di lavoro non può essere inferiore al 50% dell'orario pieno e la possibilità viene concessa solo nei casi in cui non ci sia esubero di personale nella medesima qualifica dell'interessato. Il Decreto governativo in materia previdenziale (novembre 1997), collegato alla “manovra finanziaria” 1998, ha eliminato le cosiddette “pensioni baby” del pubblico impiego, in base alle quali era stato possibile accedere al pensionamento avendo maturato un numero di anni anche di molto inferiore (15/20) alla quantità di anni di contribuzione (35) normalmente necessario.

Ulteriori interventi di riforma hanno riguardato l'alleggerimento fiscale sul cumulo fra reddito da pensione e reddito da lavoro. Nel 2000 la legge finanziaria per l'anno successivo ha introdotto la strategia di riduzione del costo del lavoro dei pensionati attivi ed un'ulteriore riduzione della tassazione sul cumulo rispetto a quanto in tal senso era stato già avviato dalla legge finanziaria per il 2000. Con le leggi finanziarie per 1999 e per il 1998 erano stati inoltre in precedenza rispettivamente introdotti un fondo per nuove assunzioni di personale maturo e un fondo per l'avvio di pensionamenti d'anzianità part-time integrati con l'assunzione di giovani, anche questi ultimi assunti con contratto part-time.

Gli anni '90 hanno dunque visto importanti cambiamenti nella relazione invecchiamento – lavoro, anche se c'è da evidenziare un limite fondamentale dei provvedimenti sopra elencati, relativo al fatto che i vincoli e gli incentivi vengono posti interamente dal lato della manodopera, confermando la carenza preesistente in tal senso, di strumenti in grado di orientare o di condizionare il comportamento imprenditoriale a sostegno degli *over 45*. A fronte inoltre di questa evoluzione dell'impianto normativo, che ha segnato una serie di importanti passaggi della relazione fra lavoro ed invecchiamento in controtendenza con l'ottica precedente secondo cui i lavoratori maturi ed anziani venivano considerati una zavorra del sistema produttivo, non va dimenticato che era proseguita un'azione intermittente di ricorso a misure settoriali di prepensionamento per fronteggiare le situazioni di crisi, nonché - di tanto in tanto - la riapertura di svariate “finestre” d'accesso al pensionamento di anzianità di specifici gruppi.

### *3.1.1 Il bonus per ritardare il pensionamento*

Successivamente a questa serie di riforme e modifiche, anche il governo Berlusconi ha preso in considerazione il problema dell'invecchiamento attivo, innanzitutto presentando in Europa un documento di proposta intitolato al futuro del sistema previdenziale (ottobre 2002). Pur non essendo del tutto chiaro quanto la proposizione a Bruxelles di dilemmi italiani circa i profili futuri del sistema previdenziale non fosse strumentale alla messa in discussione dei suoi assetti complessivi (ben oltre la sola età pensionabile, che nel documento viene posta in relazione cogente con la sostenibilità del sistema e la futura, effettiva, erogabilità delle pensioni pubbliche), si può dire che il documento tendesse ad enfatizzare liberisticamente alcuni degli orientamenti già assunti dai precedenti governi di centro sinistra. Tali aspetti riguardano, in particolare, la revisione degli incentivi al posticipo del pensionamento già in parte introdotti dalla Legge finanziaria n. 388/2000. Secondo il documento la nuova strategia di incentivazione si dovrebbe basare, in senso restrittivo, sulla certificazione dei diritti e dei requisiti minimi per la pensione di anzianità; in senso affermativo sull'incremento dell'incentivazione retributiva nei casi di posticipo del pensionamento per almeno due anni; sul rinvio del pensionamento integrale attraverso lo sviluppo del part-time; sull'introduzione misure volte a combattere il lavoro nero dei pensionati; sul superamento graduale dei limiti al cumulo tra reddito da pensione e reddito da lavoro. Il Governo Berlusconi è dunque intervenuto nuovamente in materia pensionistica, con una legge dibattuta per tre anni in Parlamento e varata con voto di fiducia (Legge delega previdenziale n. 243/2004) senza e contro il parere delle maggiori organizzazioni sindacali. Essa, in un quadro di forte attenzione ai settori più sensibili alle politiche di aumento dell'età pensionabile, ha confermato la particolarità dei regimi di talune specifiche categorie e potenziato gli istituti agevolativi previsti per i lavoratori addetti a mansioni usuranti. Ha inoltre, sotto altro profilo, inteso prevedere, a cominciare dal 2004, incentivi economici finalizzati a favorire la posticipazione dell'età di pensionamento su base volontaria, oltre gli attuali requisiti minimi. In particolare, il lavoratore dipendente privato che al raggiungimento dei requisiti minimi decidesse di prolungare l'attività lavorativa per almeno 2 anni, otterrebbe un incremento della retribuzione, pari all'ammontare totale dei contributi pensionistici normalmente pagati dal datore di lavoro e dal lavoratore <sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Il bonus è stato istituito con decreto in data 6 ottobre 2004. Nel testo si legge: "Al fine di ritardare il pensionamento, nel periodo novembre 2004 - dicembre 2007, ai lavoratori dipendenti

Nelle intenzioni del governo, tale proposta punterebbe a condizionare il sistema di convenienze economiche implicite nell'attuale sistema di calcolo retributivo le quali, mancando di correttivi attuariali, spingono il lavoratore ad anticipare il più possibile la data del pensionamento una volta acquisito il diritto. La concessione di un incremento reddituale piuttosto consistente dovrebbe, secondo la logica adottata, poter indurre ad una modificazione dei calcoli economici di convenienza sottostanti le scelte dei lavoratori e contribuire, per tale via, ad un contenimento delle propensioni al pensionamento.

### *3.1.2 La posizione sindacale sul bonus*

In base ad elaborazioni condotte dalle strutture della Cgil (INCA) risulta che alla data del 1° aprile 2005 fossero complessivamente pervenute all'INPS 36.602 richieste di incentivo. Di queste 25.966 risultano accolte, 1501 respinte, 143 si riferiscono solo alla richiesta di certificazione del diritto a pensione, 783 risultano trasferite ad altra sede mentre 8209 sono ancora da esaminare. L'analisi ha messo in luce una decisa preponderanza dei soggetti uomini rispetto alle donne (rispettivamente 32969 domande e 3633 domande), così come ha evidenziato una netta preponderanza di richieste da parte delle Regioni del Nord (soprattutto Lombardia), rispetto alle Regioni del Centro e soprattutto rispetto alle Regioni del Sud<sup>10</sup>.

---

del settore privato, anche in regime di lavoro part-time, in possesso dei requisiti previsti per la pensione di anzianità è consentita la rinuncia alla contribuzione previdenziale con conseguente diritto alla percezione dell'importo corrispondente. (...) Per esercitare l'opzione l'assicurato deve essere in possesso dei requisiti previsti per il diritto alla pensione di anzianità (art. 59, commi 6 e 7, della legge n° 449/1997)". (...)

"Pertanto per avere diritto alla pensione di anzianità il lavoratore deve maturare, nell'anno 2004, i seguenti requisiti di età e/o di anzianità contributiva:

- 35 anni di contribuzione e 57 anni di età oppure, a prescindere dall'età, 38 anni di contributi (38 anni negli anni 2004/05, 39 anni negli anni 2006/07) se dipendente;
- 35 anni di contribuzione e 56 anni di età (56 anni d'età negli anni 2004/05 e 57 anni dall'1.1.2006 al 31.12.2007) oppure, a prescindere dall'età, 38 anni di contributi (38 anni negli anni 2004/05, 39 anni negli anni 2006/07) se dipendente derogato;
- 35 anni di contribuzione e 58 anni di età oppure il solo requisito di anzianità contributiva di 40 anni se dipendente che matura il requisito contributivo utilizzando anche contribuzione da lavoro autonomo (non ricongiunta)".

<sup>10</sup> Per quanto riguarda l'anzianità contributiva dei beneficiari dell'incentivo (circa 60.000, INPS 2005) lo stesso INPS ha a più riprese evidenziato (non senza contestazioni anche sui dati stessi da parte del sindacato) che una percentuale rilevante (complessivamente, circa il 25% del totale) aveva già maturato un'anzianità uguale o superiore a 40 anni e che aveva scelto di rimanere al lavoro pur

Riguardo all'efficacia del bonus in termini di risparmio sul sistema previdenziale, la Cgil ha sottolineato come sia nella relazione tecnica al disegno di legge delega sulle pensioni sia nelle previsioni sulla spesa pensionistica di medio e lungo periodo, il Ministero dell'Economia e delle finanze hanno fatto più volte rilevare che la norma in questione non comporterà alcun risparmio, considerando che sostanzialmente rimarranno al lavoro coloro che sarebbero rimasti comunque, (secondo le previsioni della Ragioneria infatti almeno 20000 soggetti rimangono al lavoro ogni anno anche se hanno maturato il diritto alla pensione di anzianità). Il sindacato aggiunge che in questo caso i lavoratori in questione non verseranno più la contribuzione, con il vero rischio di minori entrate a carico dell'Istituto e soprattutto con il rischio ancora più grande di far passare un'idea individualistica e privatistica della previdenza.

Ciò non è bastato – come si è già accenato – a ché il governo incontrasse il consenso delle organizzazioni sindacali, che hanno invece aspramente criticato e avversato l'intervento pensionistico voluto dal centro-destra.

Per Cgil, Cisl e Uil, congiuntamente, la nuova legge risulta inaccettabile per i seguenti motivi:

- scardina uno dei principi fondamentali della riforma del 1995: l'età pensionabile flessibile, elemento indispensabile – a giudizio dei sindacati – nel sistema contributivo;
- cancella le pensioni di anzianità, prevedendo “ridicole, pericolose e penalizzanti norme di salvaguardia per le donne, i lavoratori in mobilità ed i proscrittori volontari”;
- prevede incentivi (che si applicano solo ai lavoratori dipendenti da privati) inefficaci per coloro che vogliono restare al lavoro, avvalendosi peraltro del devastante principio della legalizzazione dell'evasione contributiva e fiscale;
- snatura e depotenzia il ruolo della previdenza complementare, prevedendo la completa equiparazione tra fondi negoziali, fondi

---

non incrementando il rendimento pensionistico. Un'altra fascia di soggetti, pari a circa un terzo, avendo 38 o 39 anni di anzianità contributiva, aveva acquisito da almeno un anno il diritto alla pensione di anzianità. Inoltre coloro che decidono di rimanere a lavorare sono soprattutto impiegati, quadri e dirigenti e che le relative retribuzioni sono medio alte. Rispetto a questo dato l'INPS ha avanzato poi ulteriori ipotesi, secondo le quali di questi 56 800 lavoratori, ben 36000, in assenza dell'incentivo, avrebbero chiesto la pensione di anzianità, mentre 20800 avrebbero comunque continuato a lavorare.

aperti e polizze individuali, parificando quindi soggetti che non sono tra loro equiparabili. Secondo i sindacati inoltre non si dovrebbe inoltre sottacere che tutte le norme finalizzate al rafforzamento della previdenza complementare siano subordinate al fatto che il trasferimento del TFR (la cosiddetta ‘liquidazione’) ai fondi complementari viene concepito senza ulteriori oneri per le imprese, prevedendo una “equivalente riduzione del costo del lavoro” e l’eliminazione del contributo relativo al finanziamento del fondo di garanzia.

### **3.2. Le strategie di attivazione del lavoro maturo in Italia**

Siamo qui in uno scenario ancora aperto, in particolare in Italia dove ‘attivazione’ sembra ancora essere ‘una parola d’ordine’ cui sono seguite soltanto prime sperimentazioni. Seguendo la traccia indicata dalla Ue, l’Italia ha cominciato a sviluppare una politica sugli *over 45*, a partire da riforme in campo previdenziale orientate al prolungamento della vita attiva come principale strumento per garantire la sostenibilità della spesa sociale. Nell’ambito del Piano di azione nazionale per l’occupazione (NAP) e del Quadro comunitario di sostegno <sup>11</sup> viene disegnato un *policy mix* che aggiunge agli interventi di tipo previdenziale misure di attivazione quali, ad esempio, la formazione, la riqualificazione, strumenti di reinserimento professionale e così via .

Approfondendo la tematica delle politiche attive, la legge di riforma del mercato del lavoro (legge n.30/2003) ed il decreto attuativo 276 del 10 settembre 2003, utilizzando gli spazi precisati dal Regolamento CE n. 2204, inseriscono tra i lavoratori svantaggiati, ovvero tra quelli che maggiormente devono beneficiare del nuovo assetto normativo, la categorie di individui che hanno compiuto 50 anni e sono privi di un posto di lavoro o in procinto di perderlo. Da segnalare inoltre l’estensione agli *over 45* della copertura prevista per i lavoratori in carico alle agenzie di lavoro (art. 13 dl.276 del 2003). Altri due strumenti diretti finalizzati a promuovere la permanenza o il reingresso nel mercato del lavoro degli *over 45* sono oggi: il contratto di inserimento, che prevede tra le categorie di soggetti ammessi, i “lavoratori con più di cinquanta anni di età che siano privi di un posto di lavoro” ed in genere quelli “che desiderino riprendere una attività lavorativa e che non abbiano lavorato per almeno due anni”; e il lavoro intermittente, il cui

---

<sup>11</sup> Il quadro comunitario di sostegno è il documento attraverso cui uno stato membro (o una regione) determina le strategie e le priorità di azione dei Fondi strutturali europei.

perimetro di attuazione comprende i “lavoratori con più di 45 anni di età che siano stati espulsi dal ciclo produttivo o siano iscritti alle liste di mobilità e di collocamento”.

A fronte di tale impegno normativo teso al prolungamento della vita attiva così come declinato anche in sede europea, bisogna evidenziare come nei fatti anche i più recenti processi di ristrutturazione aziendale tendano a non supportare queste scelte normative, ma anzi determinino un’ulteriore fragilizzazione dei lavoratori anziani attraverso espulsioni precoci dai settori produttivi.

Oltretutto, queste discordanze tra scelte pubbliche e pratiche aziendali si calano all’interno di un modello di protezione sociale datato: da diversi anni è in corso di discussione una riforma del sistema degli ammortizzatori sociali ad oggi non ancora realizzata. Ed è evidente che la mancata riforma degli ammortizzatori sociali, oltre ai già citati processi di ristrutturazione aziendali orientati alle espulsioni precoci, rappresentano elementi non agevolanti del percorso di recepimento e di implementazione delle politiche attive previste in sede normativa. Va tenuto inoltre presente come nella programmazione regionale il tema degli *over 45* venga ancora trattato solo molto marginalmente. Nonostante le trasformazioni in corso nel mercato del lavoro e l’evidenza di una crescente criticità per i lavoratori anziani espulsi dal ciclo produttivo, negli indirizzi politici e programmatici delle Regioni la voce *over 45* sembra non avere ancora piena cittadinanza.

#### **4. Gli orientamenti sindacali sull’estensione della vita lavorativa e l’attivazione degli over 45**

Sull’insieme della problematica analizzata, la posizione sindacale risulta alquanto articolata. A partire dalla contestazione – sostenuta soprattutto da parte dei sindacati dei pensionati – di quella sorta di catastrofismo demografico-previdenziale – che ha largamente influenzato il dibattito socio – economici di questi anni, in base al quale la più straordinaria conquista della nostra epoca, la crescita della speranza di vita delle persone, viene in qualche modo considerata come una vera e propria disgrazia che si abbatte sui sistemi nazionali di contabilità finanziaria, i sindacati italiano propongono di governare l’impatto del “senior boom”, secondo una logica di opportunità e non solo di rischio.

Si sostiene dunque la necessità di predisporre – col concorso delle parti sociali – ad un “progetto organico” di riforma del welfare, capace di rispondere ai bisogni di una popolazione che invecchia. Ciò richiederà una riorganizzazione dei tempi e dei modi del collocamento a riposo.

Il ruolo centrale deve restare ai tre pilastri – nell’ordine – della previdenza pubblica obbligatoria, dei fondi pensione e delle assicurazioni individuali.

“Una nuova flessibilità del ciclo di vita e di lavoro – come si legge nell’intervento di un dirigente sindacale – richiede un sistema di sicurezza sociale non determinato in funzione dell’età, ma incentrato sui bisogni diversificati, che si presentano lungo tutto il percorso del lavoro e della vita”<sup>12</sup>. L’idea è che con le istituzioni si debba impostare una nuova politica capace di tradurre in leggi di sostegno misure innovative a favore dell’occupazione degli over 50.

A fronte di un favore di principio sulla possibilità di un allungamento dell’età pensionabile e sull’incremento dell’attività dei lavoratori maturi <sup>13</sup>, l’obiettivo *neutrale* dell’aumento di attività delle persone in età matura rischia, secondo il sindacato, se non supportato da misure in favore della ‘sostenibilità’ del lavoro da parte delle persone, di fondarsi almeno in parte pericolosamente sulla potenziale divaricazione fra la maggiore età pensionabile (o dell’ingresso in misure di protezione sociale che preludono al pensionamento anticipato) e il riproporsi di situazioni di ‘invecchiamento funzionale’, di ‘invecchiamento per il lavoro’ (con relative uscite anticipate) che sembrano tuttora preferite dalle imprese rispetto a politiche aziendali di adattamento reciproco degli occupati maturi e delle esigenze produttive, sia nelle situazioni di criticità economica e produttiva, sia nelle scelte correnti di gestione della manodopera in relazione alle età.

---

<sup>12</sup> E. Persio, *Le politiche di welfare tra economia e cicli di vita*, in AAVV *Lavoro che cambia*, cit.

<sup>13</sup> “Il vero problema, secondo Betty Leone, segretario del sindacato pensionati della Cgil (Io SPI), è la gestione occupazionale del mercato del lavoro da parte delle imprese: “il mercato del lavoro esclude gli over 55; le aziende privilegiano i giovani per i costi ridotti e i minori oneri che comportano. Bisogna dunque agire su diversi fronti, dal mercato del lavoro, ai tempi della vita (problema molto sentito dalle donne) e articolare le occasioni. Una situazione complessa sulla quale “l’innalzamento legale dell’età pensionabile da solo, rischia di non ottenere risultati sul tasso di attività. Non credo che gli anziani non abbiano più voglia di lavorare; continuerebbero, se l’organizzazione del lavoro fosse diversa; alle persone di quell’età piacerebbe poter finalmente fare il lavoro dei ‘sogni’, ma le condizioni non li facilitano”.

In questo senso, vale la pena qui di rammentarlo, si era già implicitamente espresso il “Patto per il lavoro” (accordo tripartito siglato fra governo e sindacati confederali già nella seconda metà degli anni '90 (settembre 1996) con una chiara formulazione in favore della formazione continua, rispetto alla quale veniva individuata la necessità di definire piani formativi, aziendali e non, concordati fra le parti sociali, cui viene attribuito un ruolo attivo di progettazione e di attuazione degli stessi <sup>14</sup>.

Più in generale, sull'attivazione degli *Over* e la relativa posizione sindacale, è necessario fare una breve premessa. Perseguitate inizialmente, come detto, soprattutto sul versante previdenziale, le politiche di attenzione agli *Over* sono in un secondo momento consistite anche nell'avvio di politiche attive promosse dalla Strategia europea per l'occupazione (SEO). Come è noto quest'ultima punta a sostenere l'evoluzione della protezione sociale da passiva in attiva, seguendo un'impostazione che presuppone un forte ed efficace sviluppo di servizi e capacità di *governance* territoriale, senza i quali le criticità, di diverso ordine, legate all'esclusione sociale e alla disoccupazione potrebbero nel tempo aumentare.

Pure lanciate dalla strategia comune europea, nelle diverse declinazioni nazionali di attivazione si ritrovano ispirazioni a modelli d'azione e logiche d'intervento sociale non sempre coincidenti<sup>15</sup>. La lettura delle esperienze in essere a livello dei singoli stati rende infatti riscontrabili declinazioni diverse della nozione stessa di occupabilità e di attivazione. Schematicamente, a seconda che l'attenzione sia rivolta principalmente all'offerta piuttosto che alla domanda di lavoro e/o al sistema d'incontro, l'occupabilità sarà tendenzialmente stigmatizzante il soggetto inoccupabile, piuttosto che rivolta a creare condizioni di crescita delle capacità individuali. La titolarità dei limiti viene diversamente declinata: nel caso in cui ravvede principalmente il senso di una responsabilità pubblica, allora è allo Stato ai vari livelli che compete l'onere di rendere i cittadini capaci ed attivi; se la responsabilità dell'occupabilità viene attribuita ai singoli individui, è su di

---

<sup>14</sup> Il “Patto per il lavoro” integrava e specificava anche che il trattamento di pensione di anzianità e il passaggio al rapporto di lavoro a tempo parziale varati dalla riforma previdenziale del 1995, identificando che quest'ultimo potesse essere svolto in misura non inferiore a 18 ore settimanali dai lavoratori in possesso dei requisiti di età e di contribuzione per l'accesso al pensionamento di anzianità, dipendenti da imprese, a fronte dell'assunzione di nuovo personale.

<sup>15</sup> Per un'approfondita trattazione del tema e un'ampia esposizione di casi nazionali, cfr. “La Rivista delle Politiche Sociali”, n.1, '05.

essi che può ricadere lo stigma sociale dell'inadeguatezza o di comportamenti considerati "a-sociali".

Tutto ciò apre una serie di importanti interrogativi su quelli che potremmo definire gli effetti indesiderabili dell'impostazione attivante europea. Principalmente viene da chiedersi se, a fronte dei condizionamenti del ciclo economico internazionale e proprio in virtù dei condizionamenti che impone ai destinatari delle misure sia da considerare positivamente in quanto funzionale alla salvaguardia del Modello sociale europeo; o se sia da considerare con estrema cautela in quanto segna un passaggio delicato nella fase di ridefinizione del sistema di diritti del lavoro in esso incorporati. Possiamo però certamente sostenere che una condizione perché l'attivazione sia "giusta", è che attraverso di essa si creino gli strumenti effettivi per un'adeguata ed efficace offerta di servizi di varia natura capaci, anche nelle dinamiche di incontro fra domanda e offerta di lavoro, di rispettare i profili e le esigenze personali.

In relazione alla questione dei lavoratori *over 45*, è chiaro che la SEO, in quanto tale, rappresenta un'evoluzione necessaria ed opportuna delle azioni di mera limitazione delle uscite anticipate dal lavoro. E' importante però evidenziare anche che essa può però oggi determinare, per effetto di una inedita combinazione fra mutamenti demografici, criticità economiche dei settori produttivi maturi e, *appunto*, le più recenti scelte di ridefinizione del welfare da passivo in attivo, una mutazione ed un'esasperazione del rischio sociale per la generazione dei lavoratori *over*.

Ciò non vuol dire che l'allocazione dei problemi di gestione della manodopera matura sui versanti delle politiche aziendali e territoriali-lavoristiche non sia corretta ed opportuna, quanto piuttosto che questa scelta implica una capacità di governo attivo della manodopera *over* eccedente; un'attitudine che viceversa non sembra sempre disponibile in tutti i paesi a livello locale.

E' in questo senso possibile che - nonostante qualche segnale di recupero verificatosi nell'ultimo quinquennio in termini di accrescimento dei tassi di partecipazione al lavoro delle classi più adulte - in conseguenza di un inasprimento dei fattori che lo hanno generato e la complessificazione derivante dalle possibili retroazioni sul mercato del lavoro delle azioni restrittive varate sul versante previdenziale, si possa assistere nel prossimo periodo ad una trasformazione del fenomeno degli *over 45* da fenomeno dell'inattività precoce a fenomeno di disoccupazione o sottoccupazione di lunga durata.

Per questa ragione probabilmente si porrebbe, leggendo fra le righe delle impostazioni sindacali, la necessità di una verifica empirica della reale capacità di gestione pubblica della parte più articolata di quella che abbiamo a più ripreso definito la seconda tappa della strategia di prolungamento della vita lavorativa.

Per concludere su questo aspetto, sembra dunque che nonostante l'adesione ai principi e alle preoccupazioni europee, la posizione sindacale sembra in maniera tutt'altro che infondata o esecrabile, essere sollecitata da alcune preoccupazioni di fondo. Infatti, sia la progressiva minore copertura dei redditi pensionistici (attualmente già riscontrabile rispetto all'aumento del costo della vita), sia gli sviluppi dei sistemi europei di protezione sociale in chiave 'attivante' rischiano infatti di forzare l'innalzamento dei tassi di attività dei lavoratori *over* in condizioni tutt'altro che ottimali. Tendenze anticipatrici in tal senso sembrano essere d'altra parte già riscontrabili in Italia nelle regioni del sud (dovute all'intermittenza delle occupazioni precedenti) e in alcune aree del nord (in cui cominciano ad essere rilevati incrementi dei tassi di attività dovuti significativamente all'occupazione femminile adulta intermittente). Coerentemente con l'insieme di questi presupposti, gli orientamenti sindacali rispetto al lavoro degli *over* sembrano essere sempre più chiaramente riconducibili a: il contrasto delle uscite anticipate/forzate dal lavoro; lo sviluppo delle iniziative di formazione continua e di conciliazione del lavoro con un'attenzione particolare ai segmenti più a rischio professionale e di obsolescenza dei saperi; un maggiore adattamento dell'organizzazione del lavoro che – attraverso la contrattazione collettiva in azienda – sappia salvaguardare e valorizzare l'apporto di competenze ed esperienza dei lavoratori più anziani e regolare le dimensioni organizzative aziendali in rapporto alle esigenze della vita nelle varie fasi ed età; il sostegno delle ipotesi di prolungamento del lavoro oltre l'età pensionabile su base volontaria e flessibile nuove soluzioni contrattuali, negoziate collettivamente, dovranno riguardare la sperimentazione di forme di uscita dal lavoro, ancora poco diffuse e alternative rispetto a quelle tradizionali: pensionamento graduale, part-time per i più anziani, job sharing, forme di affiancamento/tutoraggio dei più anziani ai giovani in entrata; la diffusione degli orari ridotti; la preparazione a seconde e terze carriere, specialmente nelle attività di volontariato, cooperazione sociale e terzo settore, lavori di cura alle persone; lo sviluppo di misure specifiche per l'inserimento ed il reinserimento nel mercato del lavoro dei soggetti più deboli (su alcuni di questi argomenti, cfr. il Documento congressuale della Cgil, Rimini - marzo 2006).

## 5. Brevi annotazioni conclusive

Tutto ciò detto, resta ad oggi il fatto che tali principi e orientamenti non sembrano ancora aver trovato sul terreno applicazione diffusa, né consistenza in una mole significativa di azioni negoziali e contrattuali sia livello di settore che di singole imprese.

Ed è soprattutto in relazione a quest'ultima constatazione che sembra opportuno interrogarsi se, alle spalle di un'azione sindacale che sul lavoro maturo sembra essere più orientata ai principi che alla prassi negoziale e contrattuale, non ci sia una riflessione ancora da compiersi sui rischi e le opportunità che l'attivazione occupazionale degli *over* potrebbe comportare in termini di nuovi, inediti, equilibri fra diritto alla pensione (e alla protezione sociale) e diritto al lavoro in età matura .

Inoltre, nonostante il *superamento* della fase della “grande alleanza dei prepensionamenti”, che ha visto fino alla seconda metà degli anni '90 la sostanziale intesa fra governi e parti sociali nel decretare l'espulsione dei più anziani dal lavoro, non sembrano essere ancora adottate in maniera generalizzata le azioni volte ad integrare le politiche di matrice previdenziale (come quelle che hanno guidato il grande esodo degli anziani di 50 anni) fuori dal mercato del lavoro e politiche di gestione attiva del mercato del lavoro. Nel complesso le impostazioni seguite dai governi nazionali, non esclusi i paesi dell'area nordica che però a queste riforme aggiungono altre misure di gestione attiva del lavoro degli anziani, sono concentrate soprattutto nell'ambito delle riforme del sistema pensionistico, e nello sviluppo di sistemi di incentivi e di penalità rivolti prevalentemente al lavoro per l'allungamento della vita attiva.

Questa situazione è alla base della *solidità della cultura delle uscite anticipate dal lavoro*, in cui hanno trovato convergenza l'interesse aziendale alla riduzione ed al rinnovo della manodopera e quello dei lavoratori e delle rappresentanze sindacali alla tutela di una protezione dai rischi comportati dalla crisi o da processi di riorganizzazione aziendale. Secondo alcuni studiosi si struttura negli anni '80 una sorta di *diritto sociale al pensionamento anticipato*. Oggi le posizioni ed il dibattito in corso si misurano esattamente con questi dilemmi. Ed è anche perciò che alcune voci del dibattito internazionale dubitano sulla capacità effettiva di invertire il trend delle uscite anticipate in sola “chiave pensionistica”. In effetti, per ottenere risultati in tal senso è evidente che sarebbe necessario un forte

coinvolgimento delle autorità pubbliche e dei partner sociali, accompagnato da rilevanti e coerenti misure di cambiamento del paradigma di welfare e di implementazione di nuove politiche del mercato del lavoro e delle risorse umane. Emerge il tema della *qualità* e del *benessere del lavoro*, dell'aggiornamento professionale e della salvaguardia della salute. Un patrimonio tutt'altro che alieno dalla tradizione del sindacato, la cui crescita storica è avvenuta non secondariamente sulla base di questi impegni e di questi successi. Occuparsi dei lavoratori maturi richiede infine, ovviamente, un ripensamento complessivo del sistema di welfare che, *in primis*, implichi una diversa valutazione del sistema di finanziamento e del rapporto tra fisco-previdenza e promozione al lavoro. L'aumento della spesa sociale, ineludibile per raggiungere i migliori standard europei, deve correlarsi ad interventi mirati per le politiche di rafforzamento degli over 45 e deve in primo luogo portare alla realizzazione degli istituti di promozione sociale necessari per questo obiettivo.

*PARTE II*

**LE PROBLEMATICHE DELLA  
FRAGILIZZAZIONE DEGLI OVER 45:  
UN'ANALISI LOCALIZZATA IN TRE  
REGIONI ITALIANE**

## **1. Introduzione. un flash sul mercato del lavoro dei lavoratori over 45 in italia**

A fronte di un innalzamento dell'età pensionabile che, in Italia ha quasi raggiunto la media Europea (61, 4 in Italia contro i 61 dell'Europa a 15) si riscontrano andamenti del mercato del lavoro che richiedono un certo impegno di decifrazione.

Alla base del fenomeno sociale degli *over* c'è naturalmente il tipo di evoluzione in essere della struttura demografica, in cui allungamento della vita media e denatalità stanno determinando un potente invecchiamento della popolazione. Senza entrare nel dettaglio delle statistiche demografiche, questo processo di invecchiamento della popolazione è l'effetto combinato di due fenomeni: il prolungamento della longevità (diminuisce il tasso di mortalità e aumenta la speranza di vita) e parallelamente una forte diminuzione della natalità. All'interno del panorama europeo, benché non si registrino evoluzioni divergenti, l'Italia è uno dei Paesi in cui questo processo si presenta con caratteristiche più evidenti. Per quanto riguarda il mercato del lavoro, il fenomeno demografico, inserito in un contesto di irrigidimento dei meccanismi di accesso alla pensione, avrà come principale effetto quello di aumentare l'offerta di lavoro della popolazione adulta in età avanzata. E' forse anche per questo che nel decennio 1993/2003, a fronte di un incremento medio del tasso di attività pari all'1,3%, quello dei 45/54enni si distingue per una punta pari al 7,9%, mentre quello dei 45/54 si manifesta a sua volta per un ragguardevole incremento dell'1,1%). Sono le donne, in particolare a spingere in alto questi tassi, con incrementi delle due classi d'età pari rispettivamente al 12,7 e al 5,3%, a fronte di più modesti 2,5 e - 3,9% delle componenti occupazionali maschili (Cnel, 2004). La componente di criticità occupazionale sembra giocare all'interno di questi incrementi un ruolo non trascurabile. Secondo i dati dell'indagine sulle forze di lavoro di fonte Istat, nel 2003, all'interno della classe di età 45-64 erano 760 mila le persone senza una occupazione che avrebbero voluto lavorare. Tra questi il gruppo di quelli che cercano attivamente un lavoro sono circa 300 mila. Con questi numeri, se si allarga l'area delle forze di lavoro mettendo insieme tutte le persone che in vario modo hanno manifestato l'interesse ad un inserimento professionale, si ottiene un livello di disoccupazione tra gli *over 45* intorno al 10%. La disoccupazione tra i lavoratori maturi è inoltre un fenomeno cresciuto significativamente nell'ultimo decennio. Dal 1993 ad

aggi, le statistiche sulle Forze di lavoro indicano un incremento del 37% degli *over 45* alla ricerca di un impiego. La caratterizzazione della nuova domanda sociale degli *over 45* su scala nazionale si caratterizza per i seguenti aspetti: la ripartizione di genere, dove si registra una prevalenza della componente femminile al nord e di quella maschile al sud e in seconda battuta al centro; i livelli di istruzione, in cui prevalgono persone con titoli di studio generalmente bassi; la durata del tempo trascorso dall'ultima occupazione, dove si evidenzia una diffusione dei disoccupati di lunga durata; il versante delle competenze professionali, che risultano spesso obsolete rispetto alle nuove richieste del mercato, caratteristica messa in evidenza anche dalle condizioni retributive che sono inferiori alla media nazionale, e che identificano *l'over 45* come soggetto debole sul mercato del lavoro; la distribuzione territoriale, in cui si registra un'ovvia differenziazione del fenomeno con maggiori tassi di disoccupazione strutturale e per tutte le età nel mezzogiorno e una dinamica disoccupazionale immediata più spiccata nelle aree settentrionali.

Alla luce di questo quadro è stata svolta un'indagine di campo in tre regioni Italiane – Veneto, Toscana e Puglia - finalizzata all'analisi dei mercati del lavoro locali degli *over 45*, nelle ipotesi, e dalla verifica diretta, molto diversi al loro interno<sup>16</sup>. I capitoli a seguenti sono dedicati in dettaglio all'illustrazione dei risultati, che hanno compreso anche l'esame di tre studi di caso aziendali.

## **2. Alcune note introduttive sui tre report regionali**

Nell'ambito delle attività complementari le problematiche occupazionali degli *over 45* sono state osservate in tre regioni: Veneto, Toscana e Puglia.

---

<sup>16</sup> Per la realizzazione delle interviste ai testimoni privilegiati si è privilegiata la scelta di avvalerci del contributo di attori locali direttamente impegnati "sul campo". La selezione degli interlocutori non è stata preordinata a tavolino ma ha preso forma nel corso delle interviste, pur cercando di riassumere un "campione" che comprendesse, regione per regione, i diversi settori produttivi. In ogni ambito territoriale sono stati intervistati esperti di mercato del lavoro, rappresentanti delle associazioni datoriali e, principalmente, sindacalisti delle tre organizzazioni più rappresentative. La scelta di privilegiare i rappresentanti dei lavoratori risponde essenzialmente al criterio della maggiore percezione delle problematiche che essi esprimono rispetto ad altri soggetti. In osservanza a tale criterio gli interlocutori sono stati selezionati sulla base delle effettive conoscenze sui rispettivi ambiti produttivi. Nelle interviste se si è cercato di adottare una traccia analoga a quella già utilizzata nell'indagine sul campo nella Provincia Autonoma di Trento.

La scelta del campo d'indagine è stata dettata dalle particolari caratteristiche produttive delle regioni selezionate, caratterizzate dalla presenza di quote rilevanti di occupazione in settori manifatturieri ad alta intensità di lavoro, che, come è noto, presentano particolari criticità per l'occupabilità di lavoratori adulti in relazione alle dinamiche di crisi indotte dall'accresciuta concorrenza internazionale. Abbiamo analizzato l'apparato produttivo delle regioni, evidenziandone le diverse caratteristiche strutturali e, come si legge nelle "note metodologiche", i territori sono stati interessati da una serie di interviste ad opinion leader riassunte nella tabella allegata.

Dall'insieme delle interviste emerge, con tutta evidenza, che il tema della fragilizzazione degli over 45 non è più ambito ristretto di riflessione per gli addetti ai lavori ma costituisce terreno di azione per l'insieme degli attori locali.

Un primo dato che emerge con altrettanta chiarezza è che, al di là delle diverse condizioni strutturali che connotano territori osservati, l'indebolimento degli adulti anziani è un tratto comune che interessa tutte le aree prese in esame.

La fragilizzazione degli over 45 non è quindi una problematica circoscritta a specifici ambiti territoriali o professionali ma si manifesta, pur con differenze assai rilevanti, nei diversi comparti dell'economia con caratteri analoghi nelle tre regioni osservate.

Dalle interviste con gli opinion leader è emerso come le problematiche della fragilizzazione occupazionale degli over 45 sono determinate, in primo luogo, da fattori settoriali e da fattori tecnologici e/o organizzativi. Ciò premesso non vi è dubbio che l'incidenza delle problematiche occupazionali degli over 45 è condizionata da fattori di contesto territoriale, in ragione della maggiore o minore capacità del mercato del lavoro locale di offrire possibilità di ricollocazione, e da fattori soggettivi, che riflettono le caratteristiche culturali e professionali dei singoli lavoratori in termini di maggiore o minore propensione al cambiamento.

## **2.1 Una prima traccia di schema interpretativo**

L'osservazione dell'insieme dei fattori che determinano condizioni di fragilizzazione per i lavoratori adulti anziani, in alcuni dei principali settori e comparti dell'economia, ci permette di definire una prima traccia di schema interpretativo.

Nella tabella che segue sono rappresentati, su due colonne, i fattori che determinano maggiori o minori probabilità di fragilizzazione per gli over 45,

in relazione a: condizioni settoriali, aspetti di trasformazione tecnologica e/o organizzative, variabili di contesto territoriale e caratteristiche soggettive dei lavoratori.

La fragilizzazione occupazionale degli over 45

- è presente, senza rilevanti distinzioni geografiche, in tutte le aree del paese
- si manifesta con differenze assai rilevanti nei diversi settori dell'economia

<b>E' maggiore se....</b>	<b>E' minore o assente se....</b>
<b>Fattori settoriali</b>	
Settore in crisi	Settore in espansione
Settore soggetto a forte concorrenza internazionale	Settore a mercato interno
Settore con elevato tasso di internazionalizzazione produttiva	Settore a mercato interno
<b>Forte de-regolazione contrattuale</b>	Forte regolazione contrattuale
<b>Fattori organizzativi e tecnologici</b>	
Presenza di rilevanti trasformazioni organizzative	Assenza di rilevanti trasformazioni organizzative
Presenza di rilevanti trasformazioni tecnologiche	Assenza di rilevanti trasformazioni tecnologiche
Grande e media impresa	Piccola e piccolissima impresa
<b>Fattori di contesto territoriale</b>	
Scarsa capacità del contesto di riassorbire forza lavoro	Buona capacità del contesto di riassorbire forza lavoro
<b>Fattori soggettivi</b>	
Scarsa scolarizzazione	Buona scolarizzazione
Scarsa professionalità	Buona professionalità
Scarsa attitudine al cambiamento	Buona attitudine al cambiamento
Nessuna esperienza di formazione	Esperienze di formazione

E' del tutto evidente che i singoli aspetti, sommariamente richiamati nella tabella, si associano tra loro, dando luogo alle molteplici combinazioni di fattori presenti nei diversi comparti produttivi.

Per rappresentare, non senza le semplificazioni necessarie, la diversa incidenza dei fattori di fragilizzazione nei principali settori produttivi si è definito un grafico, considerando, in ascisse, le dinamiche economiche dei settori e, in ordinate, i fattori di innovazione tecnologici e organizzativi che si sono manifestati nei settori stessi.

Le **dinamiche economiche del settore** sono classificate schematicamente con la definizione di tre campi (crisi, stabilità, sviluppo) facendo riferimento all'andamento economico generale, sia in considerazione di andamenti strutturali che congiunturali.

I **fattori di innovazione tecnologici e/o organizzativi del settore** sono stati classificati, anche in questo, caso con tre campi: basso, medio e alto. Questo indice tiene conto di un insieme di fattori, spesso fra loro correlati, che afferiscono a processi di internazionalizzazione, di delocalizzazione produttiva, di riorganizzazione organizzativa e di innovazione tecnologica.

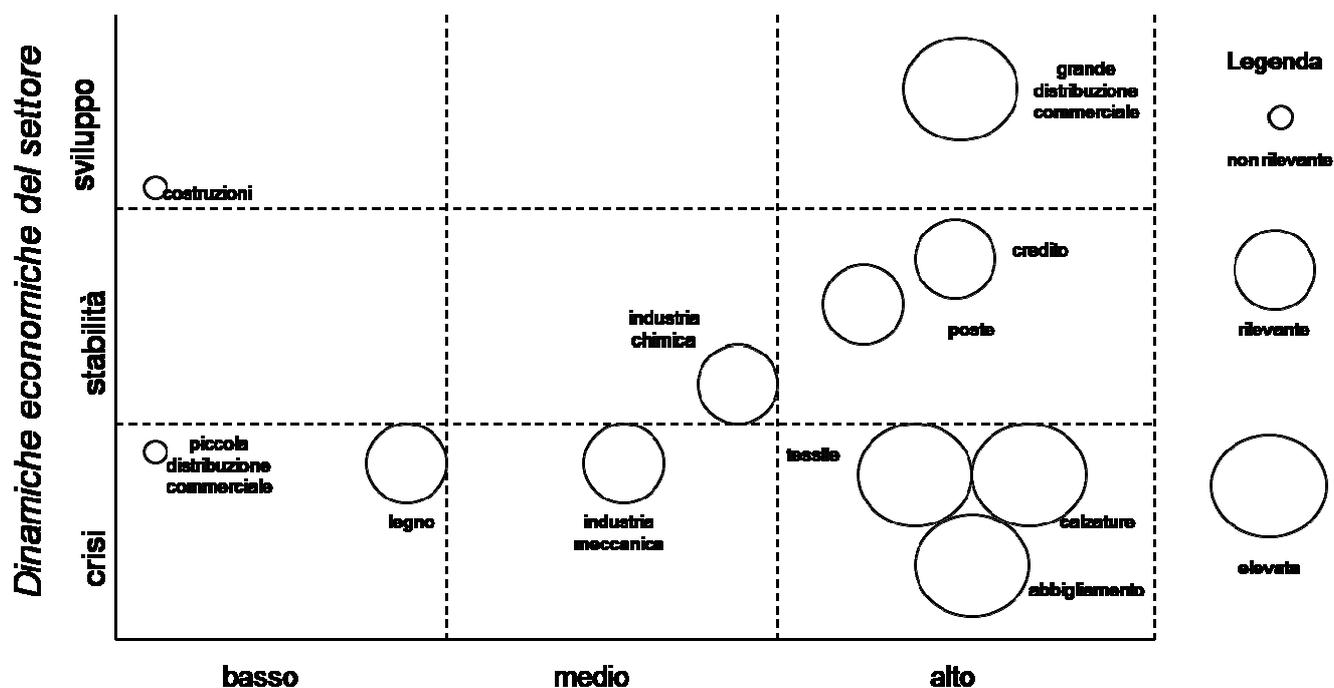
Si tratta di classificazioni per approssimazione, pertanto non fondate su specifiche indagini scientifiche ma su elementi presenti in letteratura.

Ciascun settore considerato nell'indagine è stato collocato nel grafico rispetto alle due variabili considerate attribuendo, attraverso "bolle" di diversa grandezza, una valutazione della pervasività dei processi di indebolimento dei lavoratori over 45.

Nella rappresentazione sono state inserite valutazioni relative ai seguenti settori/comparti: costruzioni, industria meccanica, industria chimica, industria siderurgica, industria del legno, industria tessile, industria dell'abbigliamento, industria delle calzature, trasporti, grande distribuzione commerciale, piccola distribuzione commerciale, credito, poste e telecomunicazioni.

Ovviamente la valutazione espressa per i singoli settori/comparti deriva dal risultato delle interviste agli opinion leader e, come tale, risente evidentemente delle suggestioni che ne derivano.

## La rilevanza dei fenomeni di fragilizzazione degli over 45 nei settori economici



### Fattori di innovazione del settore

Il quadro che emerge ci è parso interessante poiché correla direttamente l'intensità dei fenomeni di fragilizzazione alle variabili settoriali e tecnologiche e /o organizzative.

Come ricordato in precedenza per comporre un quadro esaustivo della problematica dell'indebolimento occupazionale dei lavoratori adulti anziani, vanno considerati, secondo le indicazioni riportate nello schema precedente, i fattori di contesto territoriale e *last but not least* i fattori soggettivi.

Dalla rappresentazione grafica si osserva come le problematiche della fragilizzazione aumentano al crescere dell'incidenza dei fattori di innovazione tecnologica e/o organizzativa mentre appaiono non rilevanti quando tale indice è basso. Le maggiori condizioni di fragilizzazione si verificano per settori assai diversi tra loro per dinamica economica ed interessano il tessile-abbigliamento-calzature, che ha una situazione di crisi,

settori come il credito e le poste, con indice di dinamica economica stabile ma anche la grande distribuzione commerciale con indice di sviluppo elevato. E' interessante osservare come il tasso più elevato di pervasività dei fattori di fragilizzazione sia attribuito a due settori estremi rispetto alla classificazione rispetto alla dinamica economica: il TAC (tessile-abbigliamento-calzature), in crisi strutturale, e la grande distribuzione commerciale, in forte espansione con rilevanti processi di deregolazione contrattuale. Le minori condizioni di fragilizzazione si rilevano in settori con basso indice di trasformazione tecnologica e organizzativa (costruzioni, piccola distribuzione commerciale) ma anche nel caso dei trasporti ove il sistema di regolazione contrattuale "argina" gli effetti delle innovazioni.

## **2.2 Le principali evidenze emerse dalle interviste con gli opinion leader**

Dalle interviste effettuate emerge come, in generale, i comparti che non conoscono fattori di crisi strutturale o congiunturale e non sono interessati da rilevanti processi di trasformazione tecnologica e/o organizzativa sono quelli in cui minori o nulle sono le pressioni sui lavoratori adulti anziani.

Emblematico il caso delle costruzioni. Quando un settore "tiene", a maggior ragione se opera su un mercato interno, quindi non soggetto a concorrenza internazionale, non ci sono evidenti criticità per gli over 45, né nei luoghi di lavoro nel mercato del lavoro. L'insieme delle competenze acquisite, il saper fare, e l'affidabilità del lavoratore adulto anziano restano caratteristiche determinanti che ne consolidano il ruolo, nelle grandi come nelle piccole aziende.

Per altro verso nei settori, come il tessile-abbigliamento-calzature, segnati da rilevanti fattori di crisi, determinati dalla forte concorrenza internazionale che determina riorganizzazioni tecnologiche e organizzative, massimo è il livello di difficoltà per gli over 45, nei luoghi di lavoro e, una volta perduta l'occupazione, nel mercato del lavoro.

Tra questi estremi si collocano, come vedremo nei report regionali, un'ampia gamma di situazioni differenziate, non sempre facilmente riassumibili in una formula generale.

Da un lato vi è l'industria manifatturiera ove, da comparto a comparto, si assiste ad una gradualità di situazioni assai eterogenee, con maggiori difficoltà negli ambiti ad alta intensità di lavoro, ove prevale manodopera poco qualificata, e, in genere minori pressioni sugli over 45 nei comparti a

maggiore intensità tecnologica. Anche in questo caso sono emblematici, da un lato il caso dell'industria elettromeccanica, della produzione di elettrodomestici, di prodotti per il sistema-casa, che vedono situazioni tendenzialmente simili al tessile-abbigliamento. Dall'altro lato si collocano comparti come la chimica o le industrie grafiche in cui, se si eccettuano situazioni di crisi di mercato, minori sono le difficoltà per gli over 45.

L'osservazione delle problematiche della fragilizzazione degli over 45 nell'industria manifatturiera evidenzia come quando maggiore è il patrimonio di conoscenze, il saper fare più il sapere, espresso dal lavoratore - condizione può essere associata all'operare in comparti a maggiore intensità tecnologica - minori sono i rischi di indebolimento, nel lavoro e sul mercato del lavoro. Per contro minore è il patrimonio di competenze espresso dal lavoratore - condizione assai diffusa nei comparti ad alta intensità di lavoro - e maggiori sono i rischi di marginalizzazione, nei luoghi di lavoro e nel mercato del lavoro.

Questa "regola generale" risente ovviamente del condizionamento assai determinante di due fattori tra loro correlati: le condizioni di mercato e il livello di trasformazioni tecnologiche e organizzative che investono il comparto.

Laddove la concorrenza internazionale determina fattori di crisi che impongono processi di rapida trasformazione tecnologica e organizzativa la posizione dei lavoratori anziani adulti, anche di quelli più qualificati, tende ad indebolirsi e il patrimonio di competenze-conoscenze pregresso può non bastare, da solo, a scongiurare processi di fragilizzazione. Ciò vale per gli operai specializzati ma sempre più e forse, in misura ancora più evidente, per i "colletti bianchi" che non di rado sono le prime "vittime" dei riaggiustamenti organizzativi. In presenza di forte innovatività tecnologica ed organizzativa, ovviamente, generalizzati sono i processi di indebolimento per i lavoratori non qualificati, sia nei luoghi di lavoro che nella possibilità di ricollocazione nel mercato del lavoro locale.

Un indebolimento "relativo" se il contesto territoriale permette una ricollocazione agevole, sulla base delle competenze acquisite dal lavoratore, come nel caso del Veneto, ma ben più pesante se, come nel caso della Puglia, fuori dalla fabbrica siderurgica - o chimica - non c'è possibilità di nuova occupazione.

Si evidenzia così il ruolo del contesto territoriale che in taluni casi, come nel Veneto, permette ampi margini di riassorbimento delle criticità che

interessano lavoratori skilled che, invece, in aree deboli, come è il caso della Puglia, rischiano comunque di essere marginalizzati.

**Il contesto territoriale è un fattore decisivo, a maggior ragione, anche per i lavoratori unskilled, in termini di maggiori opportunità di reimpiego, ma, per molti di questi, anche in contesti occupazionali più favorevoli, la marginalizzazione è conclamata nel passaggio da un lavoro garantito a forme di lavoro precarie o a mansioni generalmente considerate come "l'ultima spiaggia".**

L'universo delle attività del terziario è di ancor più complessa definizione.

Tuttavia, anche in questo caso, non senza semplificazioni, si possono dedurre delle costanti. In settori come i trasporti si determinano situazioni affini a quelle riscontrate nell'edilizia. In genere i lavoratori over 45, forti del loro bagaglio di conoscenze e della loro affidabilità, non sembrano conoscere processi di fragilizzazione. Ciò vale nei trasporti su gomma, come su rotaia, nel trasporto aereo come nella navigazione, complice anche, nelle grandi aziende pubbliche ed ex pubbliche, una sorta di dualismo del mercato del lavoro che "protegge" gli anziani a scapito dei giovani neo assunti. Ma se dai trasporti si passa alla logistica, e quindi si entra in un campo non protetto e soggetto a eccezionali trasformazioni organizzative e tecnologiche, ben altro è il panorama.

Il caso dei trasporti, settore regolato da forti istituti contrattuali che garantiscono maggiormente i lavoratori con maggiore anzianità aziendale, evidenzia come il sistema delle tutele contrattuali rimane un elemento di contrasto della fragilizzazione.

Per contro, ed è il caso delle attività della **grande distribuzione** commerciale, si osserva come la forte deregolazione contrattuale in atto, che si associa ai processi di trasformazione organizzativa e tecnologica, determina la sostituzione di lavoro a tempo indeterminato con lavori atipici e penalizza gli adulti anziani.

Ciò che emerge in misura assai estesa nella grande distribuzione - ma che non risparmia altri settori produttivi - evidenzia come il processo di sostituzione di lavoro a tempo indeterminato con lavoro precario penalizza non solo chi è vittima di tale processo ma indebolisce i lavoratori anziani che sono sempre più marginali in un'organizzazione del lavoro fortemente deregolata.

La standardizzazione delle prestazioni e l'intercambiabilità dei lavoratori rende più deboli gli over 45, spesso depositari di competenze multiple. Ciò non accade nei piccoli esercizi commerciali, dove i lavoratori alle dipendenze sembrano mantenere un ruolo determinante con l'unica rilevante eccezione delle catene di distribuzione commerciale, orientate da criteri assimilabili alla grande distribuzione.

Ciò è altrettanto evidente nelle attività del **turismo** ove ben diversa è la condizione di chi opera in piccole strutture a gestione familiare, in cui il saper fare, il sapere e l'affidabilità rimangono valori assoluti, e chi si trova ad operare nelle grandi catene degli operatori turistici. Quando da un'offerta di servizi di qualità si passa ad un'offerta di servizi standard il patrimonio di competenze dei lavoratori adulti anziani si diluisce e, con esso il ruolo del lavoratore in azienda e le stesse possibilità di ricollocazione, a parità di condizioni, nel mercato del lavoro.

Ovviamente, anche in questi casi, come già osservato in precedenza, il contesto territoriale esercita una funzione determinante nella possibilità - o meno - di trovare nuova occupazione.

Tuttavia, come appare evidente nel caso delle attività delle **poste e telecomunicazioni**, non è solo nella possibilità o meno di trovare nuova occupazione che si misurano le criticità per gli over 45. Se, come è giusto che sia, maggior enfasi si pone al tema della fragilizzazione degli over 45 quando questa determina la perdita del posto di lavoro, non possono essere trascurati quegli aspetti dell'indebolimento degli adulti anziani che si rilevano nei luoghi di lavoro.

Nel caso delle poste italiane vi è stata infatti una straordinaria trasformazione organizzativa, che ha ampliato i servizi offerti, determinando negli uffici un insieme di mutamenti che hanno messo a dura prova la capacità degli over 45 di adattarsi al nuovo modello. Trattandosi di lavoratori con medio livello di scolarità le trasformazioni tecnologiche non hanno rappresentato uno scoglio insuperabile. Tuttavia l'addestramento cui i lavoratori sono stati sottoposti, non sembra essere stato sufficiente a determinare la piena acquisizione del nuovo assetto aziendale, con un corollario di casi di marginalizzazione di adulti anziani che trovano difficile collocazione nella "nuova" azienda.

Gli effetti combinati del mix trasformazioni tecnologiche e organizzative sono ancor più evidenti nel settore del **credito**, peraltro soggetto alle intemperie del mercato che hanno "drammatizzato" gli anni a noi più vicini.

Anche nel caso del credito, le nuove tecnologie non hanno, di per sé, determinato un elemento di grossa criticità, anche in relazione ai livelli medio alti di scolarità del personale. Le trasformazioni tecnologiche non costituiscono un elemento di fragilizzazione se incontrano lavoratori con livelli di almeno scolarità che corrispondono alla scuola secondaria superiore.

Ciò detto, il caso degli istituti di credito evidenzia come ben più complesso sia il tema di trasmettere la valenza delle trasformazioni organizzative.

Gli over 45, entrati in banca, da oltre vent'anni, sono stati addestrati a fare un lavoro e oggi si trovano ad operare in un contesto assai diverso, sono chiamati, in larga parte, a fare un altro mestiere. Vendere servizi è il percorso obbligato per la progressione di carriera e ciò determina, non di rado, disaffezione e la marginalizzazione di quanti non sono stati sufficientemente formati a questo nuovo - e diverso- ruolo nella organizzazione aziendale.

Da quanto osservato si deduce che le trasformazioni organizzative necessitano di formazione vera, ben oltre il semplice addestramento, per essere acquisite pienamente dai lavoratori. La "crisi generazionale" che investe gli over 45 negli istituti di credito, rivela un bisogno di formazione adeguata.

### **2.3 Il tema della formazione**

Il tema della formazione si presenta come una costante nella riflessione dei testimoni privilegiati in tutti i territori e nei diversi settori di attività economica. Un tema complesso in cui si evidenziano forti criticità e una diffusa insoddisfazione per come questo strumento è stato utilizzato.

In altri termini tutti affermano il ruolo decisivo della formazione ma assai ampio rimane il disagio su come si sono articolati i processi formativi.

La formazione non è credibile quando si propone, come spesso accade, come un intervento da "ultima spiaggia", scollegato da concrete possibilità di ricollocazione dei lavoratori. Ben altro riscontro hanno infatti esperienze formative di carattere "preventivo", che si avvicinano al concetto del lifelong learning, e appaiono capaci di affermare il valore delle conoscenze come un elemento che rafforza la possibilità dei lavoratori adulti-anziani di rimanere competitivi nei luoghi di lavoro e nel mercato del lavoro.

La formazione non è credibile quando si propone con percorsi standard ma avere la massima attenzione al target dei soggetti da formare e, soprattutto deve essere finalizzata ad obiettivi percepiti come concreti.

Pena il fatto di ridursi ad uno strumento "buono per tutte le occasioni" ma utile, in ultima analisi, solo per i formatori.

## 2.4 Gli studi di caso aziendali

**L'analisi degli studi di caso aziendali, che corredano le tre indagini territoriali relative alle problematiche della fragilizzazione occupazionale dei lavoratori over 45, evidenzia una singolare correlazione fra il livello di consapevolezza/azione che il territorio esprime e la possibilità – o meno – di definizione di buone pratiche formative da parte delle aziende.**

Come si leggerà nelle note che seguono, sono stati proposti tre studi di caso aziendali, uno per regione. Nel caso della Toscana e della Puglia, abbiamo ritenuto interessante concentrare l'attenzione sulle maggiori aziende della regione: l'Unicoop Firenze, che opera nel settore della grande distribuzione, e l'ILVA di Taranto, il maggiore complesso siderurgico d'Italia; in Veneto si è ritenuto utile valorizzare i risultati di una ricerca in corso che interessa un campione di 20 aziende industriali.

Si tratta, ovviamente di una scelta del tutto casuale, che interessa aziende attive in settori produttivi assai diversi tra loro e che non ha la pretesa di rappresentare altro che le specifiche esperienze in atto. Tuttavia è sorprendente osservare come, pur nella casualità del percorso di indagine intrapreso, emergano evidenti segnali di come le aziende rispondano diversamente alla stessa problematica e come ciò appaia strettamente correlato alla maggiore o minore propensione dei territori a produrre risposte al tema più generale della fragilizzazione degli over 45.

In Toscana, la regione ove più consapevole e decisa è l'azione degli attori locali per contrastare i fenomeni di fragilizzazione dei lavoratori adulti, con politiche attive del lavoro ed interventi dei servizi sociali, l'esperienza di Unicoop Firenze ha tutti i caratteri della buona pratica. La formazione, quella in ingresso ma soprattutto quella continua, ha dimensioni quantitative e qualitative assai ragguardevoli ed interessa, senza esclusione alcuna, tutte le lavoratrici e i lavoratori, garantendo loro adeguamento delle competenze e ampie possibilità di progressione di carriera, anche in età avanzata. I lavoratori adulti, ampiamente presenti nei punti di vendita della grande

distribuzione commerciale, sono considerati, nel loro complesso e a tutti i livelli, una risorsa strategica dell'azienda, un patrimonio che va conservato in quanto portatore di esperienza e di appartenenza.

In Puglia, lo studio di caso effettuato all'ILVA di Taranto, ha rivelato una sostanziale sottovalutazione delle politiche formative, che riflette quanto, più in generale, si è osservato in regione, in tema di politiche del lavoro e del welfare dedicate agli over 45.

Poca formazione in ingresso, solo quella istituzionale prevista dai contratti di formazione-lavoro, e ancor meno formazione continua, decisamente insufficiente rispetto alle necessità funzionali di una grande azienda leader del settore siderurgico, soddisfatte solo attraverso la fidejussione di alcune figure considerate strategiche. E ciò appare ancor più preoccupante considerando che la stessa azienda, prima della privatizzazione, attuata nel 1995, vantava una scuola interna di formazione di rilievo nazionale.

Più complessa è la valutazione delle esperienze che emergono dal campione di 20 aziende del Veneto, regione che ha un'alta soglia di attenzione alla problematica degli over 45. La stessa ricerca da cui abbiamo tratto spunti di riflessione indica nettamente come la gestione della problematica "age" sia largamente orientata a rispondere alla necessità delle imprese di trasferire competenze, più centrata sui bisogni dell'impresa che sulle problematiche dei lavoratori adulti/anziani. In questo quadro vi è certamente una reattività del sistema locale delle imprese che tuttavia appare insufficiente e scarsamente orientata ad utilizzare la formazione continua come strumento fondamentale di sostegno dell'occupabilità dei lavoratori over 45. Non è un caso che sulle 20 aziende del campione considerato, solo in 3 casi si siano attuati negli ultimi anni piani formativi, peraltro di dimensioni assai contenute.

Dall'esame dei tre casi aziendali considerati non si può certamente derivare una regola generale. Tuttavia, il parallelismo precedentemente richiamato appare degno di considerazione ed allude ad una prima ipotesi interpretativa: il livello di formazione continua che le imprese di un territorio possono esprimere è condizionato dalla maggiore - o minore - consapevolezza della problematica della fragilizzazione dei lavoratori over 45 e dalla maggiore/minore propensione a definire interventi capaci di coniugare i diritti delle persone con le esigenze del sistema produttivo.

### 3. La fragilizzazione occupazionale degli over 45 in veneto

#### 3.1 Il fenomeno degli over 45

La ricostruzione del fenomeno degli *over 45* nella Regione Veneto parte dalla constatazione che non risultano diffuse rilevazioni ed analisi specifiche sulla tematica. E' stato necessario optare, quindi, per una lettura mediata a partire da alcune fonti finalizzate ad una disamina più generale sul Veneto e sul suo mercato del lavoro<sup>17</sup>.

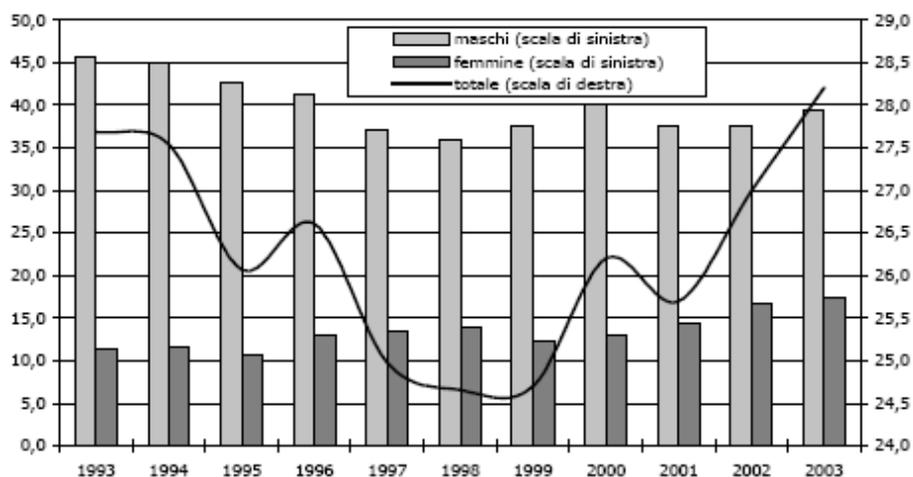
Spicca da tali fonti un primo elemento sugli *over 45*, ovvero un andamento che tra il 1993 ed il 2003 segnala una crescita dei tassi di attività per la popolazione 55-64 anni ed in particolare della componente femminile. Come si può vedere anche dal grafico seguente, tali tassi, dopo un periodo altalenante intorno a valori medi del 25-26%, risulta negli ultimi due anni in crescita, tanto da arrivare nel 2003 al 28,2%, a seguito di un'accelerazione dell'incremento dei tassi specifici femminili e di un recupero di quelli maschili. Di fatto, anche grazie alle dinamiche demografiche di aumento della popolazione tra i 55 ed i 64 anni, la crescita del tasso generale di attività viene trainato dall'incremento del tasso di partecipazione degli "*over 45*". "In effetti nel 2003 in Veneto la crescita degli attivi in età 15-64 anni è risultata pari a 15.000 unità, di cui la metà (circa 17.500) attribuibile agli over 55. Analogo discorso può essere fatto per gli occupati: l'incremento di 17.000 unità è stato dovuto per un ammontare pari a 9.000 unità all'incremento degli occupati over 55"<sup>18</sup>. Si tratta di un bacino di 26.000 unità circa di over 55 impegnati in attività lavorative.

---

<sup>17</sup> Le fonti privilegiate sono state: 1) *Il Veneto si racconta. Primo rapporto statistico 2004*, a cura della Regione Veneto, 2004; 2) *Il mercato del lavoro nel Veneto. Tendenze e politiche*. rapporto 2004 a cura di Veneto Lavoro

<sup>18</sup> *Il Veneto si racconta. Primo rapporto statistico 2004*, a cura della Regione Veneto.

### Tasso di attività in Veneto per la popolazione 55-64 anni

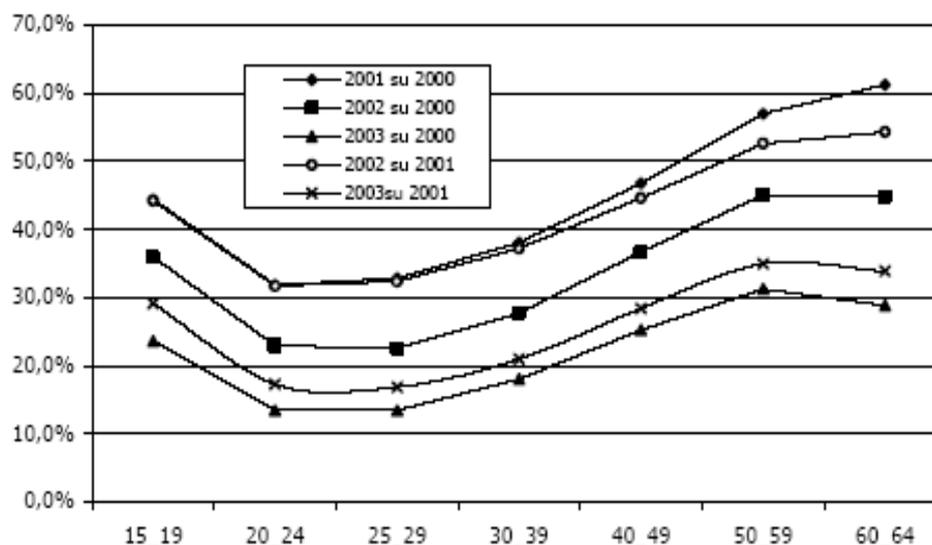


Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Istat, Rtfi

L'evidenza di tale situazione, anche rispetto alle caratteristiche socio-occupazionali generali e alle tendenze recenti sulla produttività regionale (come abbiamo visto nei paragrafi precedenti), fa parlare, addirittura di un 'effetto-traino' dell'occupazione degli over 55, soprattutto da parte delle donne. Alla luce di tale tendenza, in seconda battuta abbiamo approfondito quale tipo di occupazione viene trainata dagli over 55. Come si può vedere anche dal grafico seguente sui tassi di ripetizione dei contratti non standard, sono soprattutto gli *over 45* la componente soggetta a più esperienze occupazionali con contratti non standard: comparativamente, infatti, si passa da un tasso di ripetizione attorno al 30% per i ventenni a tassi attorno al 50% per gli *over 45*. 'Ciò appare dovuto alla presenza, nell'ambito del lavoro determinato, di un segmento di lavoratori, specialmente donne, impegnate, in modo ricorrente, in lavori a termine (stagionali). In valori assoluti, le dimensioni di questo segmento sono stimabili attorno alle 30-40.000 unità'<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> *Il Veneto si racconta. Primo rapporto statistico 2004*, a cura della Regione Veneto.

*Tassi di ripetizione dei contratti non standard per classi di età nella Regione Veneto*



Fonte: elab. Veneto Lavoro su dati Amm.ni Prov.li – Archivi Netlabor

Riepilogando, il quadro regionale che emerge comprende i seguenti aspetti:

- in termini statici nel 2003 si evidenzia un andamento occupazionale in linea con quello nazionale: l'occupazione è cresciuta dello 0,9% ed al suo interno è aumentata in particolare la componente femminile (1,3% rispetto allo 0,6% di quella maschile);
- sempre prendendo come riferimento il 2003, si segnala da una parte una diminuzione dell'occupazione giovanile (nella classe d'età 20-24, si sono registrati 3 mila unità in meno, pari al -2,1%) e dall'altra una crescita occupazionale nelle classi d'età più anziane, in assoluto quella 55-64 (9 mila unità in più, +6,5%) e in proporzione quella dai 65 anni e oltre (+6,5%);
- la crescita occupazionale degli *over 45* è confermata anche da una lettura in termini dinamici, considerando la serie storica 1993-2003, in cui a fare la differenza è l'aumento sensibile delle donne nel mercato del lavoro;

- la crescita occupazionale degli *over 45* è caratterizzata da una significativa flessibilità dovuta all'utilizzo reiterato di contratti non standard: in pratica, si registra una crescita del lavoro a tempo parziale (+6,5%) e dei dipendenti con contratti temporanei (+10,5%) tra gli *over 45*;
- le motivazioni della crescita occupazionale degli *over 45* viene ricondotta a diversi ordini di ragioni: “a) i fattori demografici, ossia la presenza nella popolazione occupata dei nati a cavallo degli anni ‘50, particolarmente numerosi; b) le modifiche della normativa previdenziale degli anni ‘90, che hanno portato ad un graduale innalzamento dei requisiti di età e di contribuzione per l’accesso alle pensioni di vecchiaia e di anzianità; c) l’allentamento del divieto di cumulo tra pensione e altri redditi, previsto dalla legge finanziaria per il 2003”<sup>20</sup>.
- infine, l’aumento dell’occupazione delle classi d’età più avanzate corrisponde, in base all’indagine sulle forze di lavoro, ad una riduzione delle uscite<sup>21</sup>.

Se è evidente, quindi, la crescita occupazionale degli *over 45*, occorre comunque sottolineare come sia sostanzialmente dipendente dall'utilizzo significativo per tale classe di età, anche rispetto alle altre, di contratti non standard. Cresce, quindi, un’occupazione flessibile, probabilmente anche a fronte di un mercato del lavoro che, come abbiamo visto, tende a richiedere poca professionalità e più ‘manovalanza’, attingendo ad un bacino adulto piuttosto che giovanile.

Tale quadro, d’altra parte, consente di tracciare alcune caratteristiche di un’eventuale domanda sociale degli *over 45* in Veneto. Indubbiamente non si può parlare di una domanda a fronte di una disoccupazione tout court: gli *over 45* in Veneto non sembrano confrontarsi, almeno ad oggi, con una carenza di richiesta occupazionale che può rivolgersi anche a loro. Sembra, invece, che l’approfondimento debba riguardare quale tipo di occupazione viene loro prevalentemente offerta e quali sono i rischi di tale prevalenza. Si tratta, come visto, di un’occupazione non stabile, spesso per le donne e

---

<sup>20</sup> *Il Veneto si racconta. Primo rapporto statistico 2004*, a cura della Regione Veneto.

<sup>21</sup> “Riguardo alle persone anziane, inoltre, rapportando il numero dei pensionati alla popolazione occupata, il Veneto possiede un valore contenuto, 59%, rispetto ad altre regioni settentrionali (Lombardia 60,9%) e alla media nazionale, 66,5%”. *Il Veneto si racconta. Primo rapporto statistico 2004*, a cura della Regione Veneto.

caratterizzata da scarsa professionalità. Gli over 45 in Veneto, quindi, si trovano ad entrare ed uscire dal mercato del lavoro più volte, con percorsi di vita in cui si intervallano fasi di occupazione a momenti – più o meno lunghi – di inoccupazione.

Probabilmente la domanda sociale degli over 45 in questa regione va ricercata proprio nel movimento non costante per durata, tipologia, retribuzione e così via delle esperienze occupazionali, che potrebbero non armonizzarsi con i percorsi individuali di vita.

Quali sono, allora, i loro problemi più ricorrenti e le loro necessità più pressanti? Probabilmente, la scarsa garanzia di retribuzioni continue e la relativa difficoltà a bilanciare i propri consumi, da quelli di base come eventuali affitti o spese alimentari a quelli più accessori, o ancora la difficoltà a comporre le diverse esperienze occupazionali in un percorso armonico e professionalizzante, magari anche finalizzato ad ottenere tutele previdenziali e/o di copertura sociale complessiva. Quest'ultimo aspetto viene altresì accentuato da una diffusa richiesta di manodopera di basso profilo dal mercato del lavoro veneto, che, in questo modo, non appare capace di far circolare al suo interno un bacino di competenze, quanto di mantenere in modo saltuario ed incostante un gruppo occupazionale destinato a conservare bassi profili professionali. Occorre sottolineare, infatti, che le durate di lavoro tendono ad accorciarsi, per cui nel 60/70% dei casi sono inferiori ai 18 mesi.

Né d'altra parte va sottovalutata la dimensione di genere, se, come si è visto, sono soprattutto le donne over 50 a trainare l'occupazione non standard nella regione. Da questo punto di vista, si possono riscontrare problematiche specifiche legate verosimilmente ad un rientro nel mercato del lavoro dopo la maternità oppure ad una scelta di primo ingresso in età matura. In entrambi i casi, occorre verificare quanto incidono motivazioni di natura soggettiva o anche ragioni di carattere economico o ancora eventuali forme di combinazione di tali fattori, per approfondire i limiti di un'offerta professionale per tali target sbilanciata su una scarsa richiesta di competenze ed una frammentata restituzione di capabilities, all'interno di esperienze 'a tempo'.

Alla luce dell'analisi fin qui condotta sulle caratteristiche che assume il fenomeno degli over 45 in Veneto, analizzeremo nei paragrafi a seguire le risposte principali messe in campo sia in sede programmatica che di interventi specifici.

### **3.2 L'apparato produttivo nella regione: l'evoluzione occupazionale per settore di attività economica dal 1995 al 2002**

In Veneto il numero di occupati nel 2003 risulta di poco superiore a 2 milioni di addetti, corrispondente al 9% dell'intera occupazione nazionale. Gli occupati alle dipendenze risultano pari al 71% dell'occupazione all'interno della regione. Si tratta di una percentuale di lavoro dipendente lievemente inferiore alla media nazionale che infatti raggiunge una quota del 73%.

La struttura dell'occupazione per settore di attività risulta sensibilmente diversa da quella registrata nel complesso dell'Italia. In particolare si nota che in Veneto il terziario assorbe il 55% dell'occupazione a fronte di un 63% della media nazionale; mentre per quanto concerne la trasformazione industriale la situazione si capovolge con valori rispettivamente pari al 32% e al 23%. Utilizzando la tassonomia di Pavitt si scopre che le due componenti economiche su cui prende forma questa vocazione manifatturiera sono i settori tradizionali (al cui interno i comparti della moda pesa per quasi la metà dell'occupazione) e i settori così detti di scala in cui l'occupazione si concentra per il 45% nel comparto della produzione di metalli e fabbricazione di prodotti in metallo.

Passando all'analisi provinciale, si osservano alcune specificità locali. In particolare, risulta una spiccata vocazione della provincia di Vicenza per l'occupazione nel settore della trasformazione industriale, infatti in tale provincia il manifatturiero rappresenta il 44% dell'occupazione complessiva a fronte di una media regionale del 32%. Benché meno evidente, una concentrazione nel manifatturiero, con risultati occupazionali superiori alla media, si registrano anche per Belluno e Treviso. La situazione è diametralmente opposta nella provincia di Venezia dove l'occupazione si concentra largamente nei servizi (66%) mentre il manifatturiero si ferma al 20% degli addetti.

Differenze provinciali importanti si rilevano anche rispetto alle caratteristiche del manifatturiero. Come evidenziato nella tabella che segue il peso dei settori tradizionali, che come vedremo nelle prossime pagine sono anche quelli su cui si concentra maggiormente un processo di espulsione occupazionale, è particolarmente visibile a Rovigo, Treviso e Verona. Un altro dato assolutamente eccentrico rispetto al profilo generale dell'industria nella regione ma anche a livello nazionale è quello della ripartizione occupazionale nel manifatturiero a Belluno. In questa piccola provincia che

occupa 100 mila persone, i settori dell'alta tecnologia rappresentano una quota del 41%. In realtà i dati del censimento spiegano questo risultato per la forte presenza del comparto dell'ottica che per le caratteristiche produttive solo per una sua parte può essere inserito tra i settori ad alta tecnologia.

### ***Struttura dell'occupazione per settore***

	Totale Addetti	Ripartizione per categoria (% dipendenti)	Ripartizione per macro settore (totale area geografica = 100)				Ripartizione attività manifatturiera secondo la classificazione Pavitt * (totale area geografica = 100)			
			Agricoltura	Trasformazione industriale	Costruzioni	Servizi	Settori tradizionali	Settori di scala	settori specializzati	Alta tecnologia
VENETO	<b>2.004</b>	<b>71%</b>	<b>4</b>	<b>32</b>	<b>8</b>	<b>55</b>	<b>41</b>	<b>36</b>	<b>19</b>	<b>4</b>
Verona	371	67%	6	27	8	58	43	40	15	2
Vicenza	376	74%	3	44	7	46	42	34	23	1
Belluno	98	76%	1	35	9	54	16	23	20	41
Treviso	359	72%	3	38	10	49	48	31	19	2
Venezia	346	72%	3	20	8	66	39	46	12	3
Padova	345	69%	4	32	8	56	38	36	22	3
Rovigo	109	70%	8	30	9	52	48	39	11	2
ITALIA	22.054	73%	5	23	8	63	36	42	19	3

\* Quella di Pavitt è una classificazione in uso negli studi di economia industriale per la cui puntuale qualificazione rimandiamo a Pavitt K.(1984), Sectoral Pattern of Technical Change: Toward a taxonomy and a theory, Research policy, n.13

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro 2003, Contabilità regionale, Censimento 2001*.

Per quanto concerne l'evoluzione dal 1995 al 2002 si ricorda, come già osservato in precedenza, che l'occupazione in Veneto è cresciuta del 6% (poco più della media nazionale che si ferma nello stesso periodo ad una crescita del 5%), e questo è stato possibile così come avvenuto in Italia grazie al contributo del settore delle costruzioni e quello dei servizi. Al contrario ha registrato una forte flessione dell'occupazione il settore dell'agricoltura (-17%). Per quanto riguarda l'industria ed al suo interno l'economia manifatturiera il risultato occupazionale prende forma all'interno di dinamiche fortemente divergenti per settore. Come evidente dalla tabella l'area produttiva dove si concentrano le perdite riguarda i comparti del sistema moda (-23% nel tessile abbigliamento e -13% per pelletteria e calzature). Per il resto del manifatturiero si alternano situazioni di stabilità e crescita degli addetti.

***Dinamica dell'occupazione per settore: variazione % 2002/1995***

---

	<b>Veneto</b>	<b>Italia</b>
<b>AGRICOLTURA</b>	-17%	-19%
<b>INDUSTRIA IN SENSO STRETTO **</b>	0%	0%
<b>ATTIVITA' MANIFATTURIERA</b>	1%	1%
- Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	6%	2%
- Industrie tessili e dell'abbigliamento	-23%	-15%
- Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelle e simili	-13%	-15%
- Fabbricazione della carta e dei prodotti di carta; stampa ed editoria	12%	5%
- Cokerie, raffinerie, chimiche, farmaceutiche	5%	4%
- Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	22%	23%
- Produzione di metallo e fabbricazione di prodotti in metallo	7%	6%
- Fabbricazione apparecchi meccanici, elettrici ottici; mezzi di trasporto	10%	4%
- Industria del legno, della gomma, della plastica e altre manifatturiere	2%	0%
<b>COSTRUZIONI</b>	18%	12%
<b>SERVIZI</b>	14%	12%
<b>TOTALE</b>	6%	5%

---

\*\* L'industria in senso stretto somma le attività manifatturiere, il settore estrattivo (materiali energetici e non) e la produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Contabilità regionale* 2002.

### 3.3 Alcune caratteristiche del mercato del lavoro

**Il reddito pro-capite.** Nel 2003 in Veneto risiede una popolazione di quasi 4,5 milioni di unità, pari a circa un decimo della popolazione complessiva italiana. Al suo interno le persone con più di 45 anni rappresentano il 43% della popolazione residente nella regione. Secondo gli ultimi dati di contabilità attualmente disponibili, relativi al 2002, il Pil ai prezzi di mercato per abitante risulta pari a circa 21 mila euro, ovvero quasi il 20% oltre la media nazionale. A livello provinciale, fatta eccezione per Rovigo dove la capacità di reddito si attesta ad un livello anormalmente basso rispetto al dato medio della regione, per il resto delle province il Pil pro-capite si attesta all'interno di un range che oscilla tra 20mila e 22mila euro. Numerosi elementi tendono a spiegare le differenze nei livelli di reddito tra il Veneto e la generalità delle altre regioni italiane. Tra queste, come illustrato di seguito, si deve annoverare la particolare situazione del mercato del lavoro che registra in rapporto all'Italia alti tassi di occupazione (oltre il 51% contro una media dell'Italia vicina al 45%) e al tempo stesso livelli particolarmente contenuti di disoccupazione (3,4% rispetto ad una media nazionale dell'8,7%).

**Tassi di attività e di occupazione** La popolazione del Veneto di età superiore ai 15 anni è pari a circa 4 milioni di persone<sup>22</sup>, di cui la metà è composto da *over 45*. Si tratta di una percentuale non distante da quella riscontrata sia per il Nord est che per il totale Italia.

Rispetto alla popolazione di età superiore ai 15 anni le forze di lavoro rappresentano il 53%. Un risultato che inserisce la regione ai primi posti per tasso di attività (Media Italia 49%). Quando poi si analizzano le differenze per età, si scopre che la posizione del Veneto prende forma componendo una situazione per classe di età in cui la popolazione con più di 45 si attesta su livelli di attività inferiori alla media nazionale e significativamente distanti dai livelli aggregati delle regioni del Centro Nord. In realtà come emerge dalla tabella, l'area della popolazione che abbassa sensibilmente il livello di attività nella coorte degli *over 45* riguarda le donne e precisamente quelle con età compresa tra 45-54 anni. Infatti, per la regione Veneto si ha un tasso di attività specifico nella classe pari al 51% contro il 59% del Nord e 53% nella media Italia.

---

<sup>22</sup> Si ricorda che per poter accedere al mercato del lavoro, in maniera legale, occorre avere almeno 15 anni di età. Di seguito tutte le principali elaborazioni prendono a riferimento la popolazione di età superiore a 15 anni.

***Tassi di attività per classi di età e sesso***

---

Classe di età	15-19	20-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	Totale
<b>MASCHI E FEMMINE</b>								
<i>Veneto</i>	18%	63%	86%	84%	71%	28%	4%	53%
Nord	18%	61%	86%	87%	75%	28%	4%	53%
ITALIA	14%	52%	77%	80%	72%	31%	3%	49%
<b>FEMMINE</b>								
<i>Veneto</i>	15%	59%	78%	70%	51%	17%	2%	42%
Nord	15%	56%	79%	75%	59%	18%	2%	43%
ITALIA	12%	45%	65%	64%	53%	19%	2%	37%
<b>MASCHI</b>								
<i>Veneto</i>	21%	67%	93%	97%	91%	39%	8%	65%
Nord	21%	66%	92%	98%	91%	38%	6%	64%
ITALIA	16%	58%	88%	96%	91%	44%	6%	62%

---

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro*, 2003.

Quando poi si passa ad analizzare il tasso di occupazione, si scopre che la Regione Veneto si attesta su livelli pari al 51%. Un risultato allineato alla media delle regioni del Nord mentre significativamente più alto del livello nazionale che si ferma al 45%. Qualora si prenda in esame il segmento della popolazione di età 15-64 anni, il distacco dalla media nazionale si allarga ulteriormente. Infatti, la percentuale di chi lavoro in veneto diventa il 64%

mentre nella media nazionale la quota si ferma al 56%. La forza del mercato del lavoro Veneto diventa particolarmente evidente se si prende a riferimento l'intera popolazione, ovvero includendo nel calcolo anche la popolazione di età compresa tra 0 e 14 anni e si confronta il risultato con il Mezzogiorno. In questo modo si scopre che in Veneto il prodotto di ogni occupato deve mantenere poco più di due persone mentre nel Sud si sale a oltre tre persone.

Per capire meglio in che modo si realizza questo risultato di occupazione è di nuovo utile accedere ad un esercizio di scomposizione per età e sesso. I dati riportati in tabella descrivono una regione allineata alle caratteristiche della macro area del Nord con l'unica differenza significativa nel segmento delle donne all'interno della classe 45-54 anni dove i tassi di occupazione diventano particolarmente bassi rispetto alla media. Naturalmente come nel resto del paese, anche in Veneto la densità minore di occupazione si concentra nella classe di età più elevata ed in modo particolarmente evidente tra le donne.

### *Tassi di occupazione*

---

Classe di età	15-19	20-24	25-34	35-44	45-54	55-64	Totale 15-64	65 e oltre	Totale 15 -65
<b>MASCHI</b>									
<i>Veneto</i>	18%	62%	90%	96%	90%	39%	75%	7%	64%
Nord	18%	60%	89%	96%	90%	37%	75%	6%	62%
ITALIA	11%	45%	80%	92%	88%	43%	69%	6%	58%
<b>FEMMINE</b>									
<i>Veneto</i>	11%	55%	74%	67%	49%	17%	51%	2%	39%
Nord	11%	50%	75%	72%	57%	18%	53%	2%	40%
ITALIA	7%	32%	56%	58%	50%	18%	43%	2%	33%
<b>MASCHI E FEMMINE</b>									
<i>Veneto</i>	15%	58%	82%	82%	70%	28%	64%	4%	51%
Nord	15%	55%	82%	84%	73%	27%	64%	4%	51%
ITALIA	9%	39%	68%	75%	69%	30%	56%	3%	45%

---

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro*, 2003.

**La disoccupazione.** Come conseguenza del quadro precedentemente descritto, in Veneto si osservano tassi di disoccupazione particolarmente bassi. Infatti, solo il 3,4% della popolazione di età superiore a 15 anni risulta nella regione attivamente alla ricerca di un'occupazione. Tale percentuale se confrontata con la media nazionale (8,7%) ci consegna un mercato del lavoro su livelli di disoccupazione frizionali. Naturalmente se accanto ai disoccupati propriamente intesi, ovvero i soggetti senza lavoro che hanno

svolto un'azione di ricerca concreta nel mese precedente alla rilevazione, si considerassero anche quei soggetti che sono immediatamente disponibili a lavorare, pur non cercando attivamente lavoro, la percentuale dei “senza lavoro” supererebbe il 7% della popolazione di 15 anni di età e oltre. Un dato che in ogni modo resta particolarmente distante dalla media nazionale in cui se si include la categoria dei non attivi ma disposti a lavorare si raggiunge un tasso di disoccupazione pari al 16%.

Anche con riferimento al tasso di disoccupazione le donne risultano particolarmente penalizzate. Nonostante si tratti di percentuali basse (5% contro una media nazionale dell'11,6%), non si può fare a meno di evidenziare che nel confronto di genere si registrano straordinarie differenze con la categoria degli uomini dove il tasso di disoccupazione si ferma a poco più del 2%.

### *Persone in cerca di occupazione e livelli di disoccupazione*

	Totale persone in cerca di lavoro (in migliaia)	Tasso di disoccupazione
<b>MASCHI</b>		
Veneto	29	2,3%
Nord	178	2,6%
ITALIA	996	6,8%
<b>FEMMINE</b>		
Veneto	42	5,0%
Nord	268	5,4%
ITALIA	1.100	11,6%
<b>MASCHI E FEMMINE</b>		
Veneto	71	3,4%
Nord	447	3,8%
ITALIA	2.096	8,7%

---

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro* 2003.

Rimanendo sempre nell'ambito dei risultati di disoccupazione è possibile fare qualche considerazione anche guardando al comportamento rispetto alla ripartizione per età. Il numero di disoccupati in senso stretto con più di 45 anni sono 11mila che corrispondono al 15% dell'insieme delle persone che cercano attivamente lavoro. Se a questo dato si sommano le persone non attive che manifestano un interesse a modificare la propria posizione di inattività lavorativa la cifra dei senza lavoro over 45 sale a 37mila unità. Come descritto a margine della tabella si tratta di un risultato a cui si arriva facendo l'ipotesi che le non forze di lavoro della regione Veneto assumono un comportamento non distante da quello misurato per l'aggregato delle regioni del Nord est. In termini di tasso di disoccupazione, quello degli over

45 sembrerebbe un fenomeno con dimensioni più contenute rispetto al dato medio della regione (1,8% contro un dato della classe 15-64 pari al 3,4%), tuttavia se si allarga l'area dei disoccupati a quella quota dei non attivi ma disposti a lavorare, il livello di disoccupazione sale significativamente fino a quasi raddoppiare (6%).

***Gli over 45 senza lavoro all'interno della Regione Veneto***

		Maschi	Femmine	Totale
Totale persone non occupate che dichiarano di voler lavorare (dati in migliaia)*	45-54 55-64 <b>45-64</b>	6 7 <b>13</b>	18 7 <b>24</b>	25 14 <b>37</b>
di cui: persone che cercano attivamente lavoro (dati in migliaia)	45-54 55-64 <b>45-64</b>	3 1 <b>5</b>	5 1 <b>6</b>	8 2 <b>11</b>
Quota % del totale di chi cerca attivamente lavoro		17%	14%	15%
Tasso di disoccupazione	45-54 55-64 <b>45-64</b> Tot. 15-64	1,2% 1,3% <b>1,2%</b> 2,3%	3,3% 1,7% <b>2,9%</b> 5,0%	1,9% 1,4% <b>1,8%</b> 3,4%
Indice di disoccupazione allargato	45-54 55-64 <b>45-64</b>	2,2% 6,0% <b>3,3%</b>	10,9% 13,3% <b>11,0%</b>	5,4% 8,4% <b>6,0%</b>

\* il dato sulle non forze di lavoro che dichiarano di voler lavorare è stato ricostruito facendo l'ipotesi che il comportamento della regione coincide con quello della macro area di appartenenza. In questo modo è stata utilizzata la quota percentuale delle non forze di lavoro che vogliono lavorare ripartita per genere all'interno delle classi di indagine di ogni macro area geografica per ricostruire il valore assoluto all'interno di ciascuna regione

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro* 2003.

***Occupazione e disoccupazione nelle province del Veneto*** Come già osservato, la popolazione di oltre 15 anni di età in Veneto, è pari a 3,9 milioni di unità. Le province si ripartiscono per dimensione della popolazione su due livelli: ci sono 5 grandi province (Vicenza, Verona, Treviso, Venezia e Padova) i cui residenti si attestano intorno alle 700mila unità; mentre le altre due province (Belluno e Rovigo) hanno densità della popolazione significativamente minori (intorno alle 200mila persone).

Alcune differenze possono essere registrate anche rispetto ai principali indicatori del mercato del lavoro (tassi di attività, di occupazione e di disoccupazione).

In particolare, con riferimento al tasso di attività, risulta che in provincia di Padova solo il 48% della popolazione di età superiore a 15 anni risulta occupata o alla ricerca di una occupazione; mentre in provincia di Vicenza tale indicatore sale al 57%. All'interno di questo *range* si scoprono comportamenti divergenti anche per il resto delle province. Molto vicino al dato minimo di attività si posiziona anche la provincia di Venezia (51%), mentre al contrario performance ampiamente sopra la media regionale si riscontrano a Belluno e Treviso. Le differenze più significative si hanno quando si considerano i tassi di attività per genere, specie quelli femminili. Infatti, per le donne si oscilla tra un tasso di partecipazione al mercato del lavoro del 36% in provincia di Padova ad un tasso del 48% della provincia di Belluno.

Anche l'analisi dei tassi di occupazione mostra differenze sensibili a livello provinciale. In particolare risulta che tale indicatore assume livelli che si correlano ai risultati di attività. Infatti le due province con la densità occupazionale più bassa sono di nuovo Venezia e Padova. Un fenomeno che può essere spiegato dalla struttura della popolazione e precisamente dalla maggior concentrazione nelle fasce di età estreme, ma anche da una diversa disponibilità ad entrare nel mercato del lavoro che si correla in modo diretto al volume e qualità dell'occupazione che viene offerta dal sistema delle imprese. Questa relazione diventa ancora più visibile se letta attraverso la lente dei tassi di disoccupazione. La quota dei disoccupati sulla forza lavoro non mostra infatti andamenti sempre opposti a quelli registrati per i tassi di occupazione. Il caso di Padova è emblematico, la percentuale dei disoccupati si attesta sotto la media regionale e questo accade in una provincia dove si registrano i livelli più bassi di attività e occupazione.

Con riferimento al genere, ovviamente anche l'analisi della disoccupazione conferma la maggiore penalizzazione delle donne nel mercato del lavoro. In tutte le province la disoccupazione tra le donne raggiunge livelli almeno doppi di quella che si registra tra gli uomini. I casi più visibili sono quelli di Vicenza e Rovigo dove la disoccupazione tra gli uomini è pari ad un terzo di quella rilevata tra le donne.

### *Persone in cerca di occupazione e livelli di disoccupazione*

	Occupati (in migliai)	Non occupati (in migliaia)		Tasso di attività	Tasso di occupazi one	Tasso di disoccup azione	Taso di disoccupazi one allargato
		Persone che cercano attivamente lavoro (solo FDL)	Persone che cercano lavoro in modo non attivo (non FDL)				
VENETO	2.004	71	71	53%	51%	3,4%	6,6%
Verona	371	13	13	54%	52%	3,3%	6,4%
Vicenza	376	10	12	57%	55%	2,6%	5,6%
Belluno	98	5	3	56%	54%	4,7%	7,3%
Treviso	359	13	13	55%	53%	3,4%	6,7%
Venezia	346	15	11	51%	49%	4,0%	6,9%
Padova	345	11	11	48%	47%	3,0%	6,0%
Rovigo	109	5	8	54%	51%	4,7%	10,6%

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro 2003*.

### **3.4 Le problematiche della fragilizzazione occupazionale degli over 45 nei settori produttivi**

Uomini e donne in età adulta sono ormai strutturalmente elementi di criticità **nel mercato del lavoro del Veneto** e il tema del loro adeguato ri-collocamento lavorativo è oggi uno dei problemi più rilevanti. In Veneto i nuovi lavoratori immessi in liste di mobilità sono sensibilmente cresciuti, raggiungendo nel 2003 le 12.214 unità (nel 2001 erano 8.581). L'incremento ha coinvolto in maniera significativa anche i lavoratori delle piccole imprese, che non beneficiano dell'indennità di mobilità, e l'EBAV (Ente bilaterale per l'artigianato) ha incrementato gli interventi a sostegno dei lavoratori coinvolti in licenziamenti (quasi 1.300 nel 2003) o in sospensioni per crisi d'impresa o di settore, giunte ad interessare oltre 6.000 lavoratori. Non vi è dubbio infatti che gli effetti indotti della globalizzazione sulle economie

locali – ed in particolare sulle filiere del tessile-abbigliamento-calzature – determina, attraverso la delocalizzazione di produzioni ad alta intensità di lavoro, evidenti fattori di crisi. Si tratta di processi che da anni interessano diverse aree del Paese che, per quanto diffusi, non hanno ancora dispiegato appieno la loro funzione destrutturante sui mercati del lavoro locali. Negli ultimi anni vengono progressivamente a mancare, anche nelle aree ad elevato tasso di occupazione, le “riserve di lavoro” in cui lavoratrici e lavoratori espulsi, con spesso 15 o 20 anni di lavoro in azienda con per lo più bassi livelli professionali e altrettanto modesta scolarità, possono facilmente trovare un dignitoso re-impiego.

Ciò nonostante, assumendo la serie storica 1993/2003 si osserva un andamento in crescita della componente occupazionale degli over 45, dovuta, in particolare, a fenomeni di ingresso/reingresso delle donne nel mercato del lavoro.

Tuttavia questa tendenza va collocata in un mercato del lavoro che viene definito di ‘*volenterosa manovalanza*’, ovvero composto in prevalenza da lavoratori con grande dedizione, ma basso livello di istruzione<sup>23</sup> che si incontra con una domanda ancora elevata di lavoro scarsamente qualificato<sup>24</sup>. Infatti, il tipo di offerta occupazionale rivolta nella maggior parte dei casi agli *over 45* è non solo poco professionalizzante, ma anche di tipo precario in cui è molto diffuso il fenomeno della ripetizione di contratti non standard.

Ciò che i dati occupazionali rivelano è un processo di fragilizzazione assai diffuso che non si esprime attraverso un incremento dei tassi di disoccupazione ma con un peggioramento delle condizioni professionali e lavorative per gli over 45 espulsi dai processi produttivi.

La crisi occupazionale degli over 45 appare “*a macchia di leopardo*” con livelli di incidenza diversi da settore a settore e , non di rado, all'interno dello stesso comparto in ragione del maggiore o minore livello di ristrutturazione tecnologica ed organizzativa.

Laddove più intensi sono i processi di crisi aziendale, di delocalizzazione e di internazionalizzazione, con il corollario di forti riduzioni del personale, più marcati sono gli aspetti di fragilizzazione per gli over 45 e per le donne

---

<sup>23</sup> *Il mercato del lavoro nel Veneto. Tendenze e politiche*. Rapporto 2004 a cura di Veneto Lavoro, p. 120.

<sup>24</sup> POR Veneto, p. 13. Nel POR si sostiene anche che ‘la domanda di lavoro espressa dalle imprese venete è spaccata all’incirca a metà tra la richiesta di profili con esperienza e la richiesta di lavoratori con generica disponibilità’ p. 13.

in particolare. E' questo il caso del **settore tessile-abbigliamento calzature**, caratterizzato, più di ogni altro dalla presenza di lavoratori e lavoratrici con bassi livelli professionali, modesta scolarità e, al più, buone competenze specifiche. I lavoratori più anziani sono i primi ad uscire dalle aziende, nei casi di ridimensionamento degli organici, anche in ragione della possibilità di avvalersi di ammortizzatori sociali ma, per quanti sono troppo giovani per la pensione, il ricollocamento è sempre più problematico. E ciò vale per coloro che non hanno alcuna specializzazione ma sempre più anche per quanti sono depositari di competenze specifiche che possono trovare applicazione solo in aziende della stessa filiera produttiva.

Quando poi un'azienda del settore è costretta a chiudere, e quindi tutti i lavoratori, giovani e anziani, perdono il posto di lavoro di gran lunga maggiori sono i problemi di ricollocazione per gli over 45 e, tra questi, in particolare delle donne.

Il settore tessile è oggi in Veneto l'anello debole della catena produttiva e nell'ultimo decennio ha perso almeno 10 mila posti di lavoro, in gran parte occupazione adulta e prevalentemente donne. L'immagine della fragilizzazione "*dopo*" la perdita dell'occupazione nel settore è quella di persone che o escono dal mercato del lavoro o sono costrette ad intraprendere le attività più disparate, spesso occupando le mansioni socialmente meno ambite. Per molte operaie tessili la fragilizzazione ha il volto del passaggio da un lavoro normato e garantito a "lavoretti", spesso precari quando non sommersi, nelle imprese di pulizie, nella ristorazione o come collaboratrici domestiche. Ma i fenomeni di fragilizzazione non sono presenti solo nelle situazioni di crisi poiché anche nelle aziende leader (Diesel, Dainese), quelle che maggiormente innovano la loro organizzazione produttiva, la presenza di lavoratori over, meno scolarizzati e poco inclini al cambiamento, è spesso vista con "sofferenza".

Il processo di fragilizzazione occupazionale degli over 45 appare quindi sempre più marcato, anche nei comparti meno penalizzati dalla concorrenza internazionale, come in molte **aziende metalmeccaniche**. Più evidente, laddove minori sono i contenuti tecnologici delle produzioni, come nel caso degli elettrodomestici o dell'industria elettromeccanica. In questi comparti si rileva la maggiore criticità poiché la crescente automazione - si opera con catene di montaggio o linee semi-automatiche - ha incorporato anche la modesta componente di saper fare che connotava tali cicli produttivi, azzerando di fatto le competenze pregresse. In questi comparti oggi tutte le crisi aziendali (Zoppas, De Longhi, subfornitura) vedono espulsioni di

lavoratori anziani che difficilmente si ricollocano e rischiano di infoltire la schiera del lavoro sommerso.

Le criticità sono meno pervasive nei comparti a maggiore intensità tecnologica ma, anche in questi casi, si assiste a processi di sostituzione di lavoratori anziani con colleghi più giovani e nelle aziende innovative si aprono procedure di riduzione del personale che incidono massimamente su chi è più vicino alla pensione.

Oggi, in Veneto, ci sono problemi di ricollocazione anche per gli over 45 che hanno lavorato in aziende innovative o che possiedono un adeguato bagaglio di competenze come, ad esempio, l'operare su macchine a controllo numerico. Problemi che solo pochi anni addietro non esistevano e rendevano quasi automatico l'approdo ad altre attività, in un settore che aveva margini per assorbire buone professionalità.

L'uso - e in qualche caso l'abuso - di contratti atipici favorisce il ricambio generazionale, con situazioni paradossali in cui lavoratori anziani sono posti in cassa integrazione guadagni mentre giovani precari vengono inseriti in azienda. La flessibilità organizzativa e produttiva, anche in aziende solide, determina un indebolimento dei lavoratori anziani, spesso più "rigidi" ove per rigidità spesso si assume la stessa sindacalizzazione, che, come è noto, è maggiore per gli over 45 rispetto ai colleghi più giovani. L'introduzione di nuove tecnologie rappresenta, in questo quadro, un ulteriore elemento di marginalizzazione e, non di rado, oltre i 50 anni, i lavoratori, anche quelli più qualificati, sono esclusi da processi di riqualificazione.

Anche nei comparti più professionalizzati, come nel caso delle **industrie grafiche**, non di rado le tradizionali figure professionali sono surclassate dai giovani che hanno maggiore dimestichezza con l'uso del computer e con la lingua inglese.

Situazioni analoghe a quelle del tessile-abbigliamento-calzature si incontrano, sia pure con minore drammaticità, nel **settore del legno** ove si osserva come i processi di indebolimento degli over 45 sono graduati in ragione della dimensione d'impresa. Mentre nelle aziende medio-grandi vi è una situazione assai affine al tessile-abbigliamento-calzature, nelle piccole imprese artigianali il saper fare specifico rimane un elemento di forza per il lavoratore anziano. La dimensione d'impresa, del resto, costituisce in tanta parte dell'industria, un fattore che incide direttamente sul

"valore" e sulla considerazione del singolo lavoratore, di gran lunga maggiore nelle piccole imprese.

Il caso dell'**industria delle costruzioni** è emblematico. Un settore di piccole imprese, non soggetto a concorrenza internazionale e non interessato da rilevanti trasformazioni organizzative e tecnologiche, che attraversa una congiuntura assai favorevole. Nell'edilizia non c'è traccia di indebolimento degli over 45. Il lavoratore anziano, forte del suo patrimonio di saper fare, è una risorsa decisiva per le aziende, grandi e piccole.

Non diversa la situazione nel settore dei **trasporti** che non evidenzia problematiche di indebolimento per i lavoratori over 45. Nella piccola azienda di autotrasporto, ove conta la competenza e l'affidabilità, così come nelle grandi aziende pubbliche, ove permane un forte livello di tutela contrattuale per i lavoratori anziani adulti.

Diverso è il quadro per le attività del **commercio**, con situazioni differenziate fra la grande distribuzione commerciale, ove si manifestano aspetti di indebolimento dei lavoratori più anziani, e i piccoli esercizi, ove la professionalità e l'affidabilità del lavoratore adulto rimane un requisito importante. Nella grande distribuzione, così come nelle grandi organizzazioni turistiche, si va affermando un modello organizzativo che riduce il ruolo di lavoratori con competenze generali, quali sono gli anziani, a favore di una standardizzazione delle mansioni. Ciò evidentemente "*svaluta*" il lavoratore over 45 e ne favorisce la sostituzione con colleghi più giovani, addestrati per la specifica mansione. Tale processo determina, non di rado, la sostituzione di lavoro a tempo determinato, gli over 45, con giovani soggetti a contratti atipici, pur non determinando, in ragione della crescita del settore, rilevanti problematiche occupazionali per i più anziani.

Del resto, come osservato in precedenza, nel Veneto, i problemi occupazionali per gli over 45 sono, ad oggi, legati alle vicende di settori come il tessile-abbigliamento-calzature e alcuni comparti manifatturieri maturi, come il legno e l'industria metalmeccanica ad alta intensità di lavoro. In tali ambiti produttivi, vi è un problema occupazionale conclamato e accanto a difficoltà crescenti di ricollocazione nel mercato del lavoro si manifestano processi di indebolimento anche nei luoghi di lavoro.

Tuttavia, la problematica della fragilizzazione degli over 45 emerge con tutta evidenza anche in due settori, il credito e le poste e telecomunicazioni, su cui non gravano minacce occupazionali.

Nel caso del **credito** un'intera fascia di lavoratori, tra i 45 e i 55 anni, è stata soggetta a rilevanti trasformazioni tecnologiche e organizzative negli ultimi vent'anni. Mentre lo "*scalino*" della introduzione delle nuove tecnologie è stato agevolmente superato, anche in ragione del buon livello medio di

scolarità, le trasformazioni organizzative hanno messo in crisi una generazione di lavoratori. La banca è cambiata radicalmente e chi non si è adattato al cambiamento prova disagi crescenti in un contesto aziendale radicalmente nuovo. Coloro che non si sono adattati al modello organizzativo fondato sulla vendita di servizi, piuttosto che sull'erogazione di funzioni, non è più strategico per l'azienda. Oggi tutto ciò che non è attività commerciale non è un valore per l'azienda che premia solo chi vende e sa essere imprenditore di se stesso. Chi è entrato in una banca in cui i ruoli - e le garanzie - erano ben determinati, fatica a riconoscersi in un'azienda ormai strutturalmente diversa e assai più concorrenziale da quella che ha conosciuto nei primi anni di impiego. Non riesce a rispondere agli input aziendali, accumulando stress e frustrazione e finisce ad essere confinato nelle funzioni standard o nei poli amministrativi, veri e propri "cimiteri di elefant".

Una situazione analoga, anche se di minor impatto sui lavoratori, si rileva nelle **poste italiane**, ormai avviate a fornire servizi bancari e soggette a una rivoluzione tecnologica e organizzativa.

In entrambi i casi, gli interlocutori, lamentano i limiti di processi di formazione deboli e circoscritti all'addestramento tecnico e procedurale.

Il tema della formazione è spesso evocato, non senza critiche, su come tale fondamentale strumento è stato fin qui adottato. L'approccio è fortemente critico per la mancanza di indirizzi chiari sui profili professionali verso cui formare i lavoratori, spesso scarsamente dotati di strumenti di apprendimento di base. La formazione, senza garanzie per un adeguato ricollocamento, non è credibile e lo è ancor meno quando è vissuta come "l'ultima spiaggia". E' del tutto evidente che proposte incerte, avanzate a lavoratori poco scolarizzati, del tutto alieni a logiche di apprendimento, non trovano disponibilità. Ciò alimenta l'idea, assai diffusa, che, a fronte della perdita del posto di lavoro in età adulta, si cerca solo una soluzione per uscire dal lavoro con una richiesta di forme di prepensionamento. Con il rischio di alimentare la catena debole del "fai da te", della fuga dai processi formativi e della ricollocazione attraverso il lavoro nero.

Questo quando oggi esistono, sulla carta, strumenti e risorse per fare buona formazione, con percorsi formativi che mirino a rafforzare, durante la vita lavorativa, e a ricostruire, quando si perse l'occupazione, l'identità lavorativa.

Le organizzazioni sindacali osservano come il ruolo delle aziende sia centrale per lo sviluppo di processi formativi durante la vita lavorativa annotando come, tuttavia, le aziende decidono in proprio su chi e come

formare e non investono mai i soggetti più deboli. Non ci sono, ad esempio, esperienze di formazione mirata agli over 45, di "*manutenzione del core business dell'azienda. Troppo spesso l'intervento formativo si attua solo se lo pagano gli altri e sulla base di criteri di redditività per l'azienda, con gran spreco di risorse pubbliche, spesso finalizzato solo a mantenere delle proprie strutture. Gli over 45 spesso hanno perso la fiducia e c'è da ricostruire un percorso professionale, definito, caso per caso, in relazione al target specifico.*"

Rientra probabilmente in questa prospettiva l'iniziativa che, in Veneto, **il sistema delle imprese**, in raccordo con le istituzioni locali, ha promosso con una serie di progetti che mirano a rafforzare l'occupabilità degli over 45. L'approccio che orienta tali iniziative è rivolto alla conservazione del patrimonio delle competenze di cui sono depositari i lavoratori anziani adulti, rafforzandone le motivazioni e, sulla base dell'esperienza tedesca, favorendo la cooperazione intergenerazionale. Gli studi avviati, partendo dall'analisi delle criticità che i lavoratori adulti anziani incontrano, mirano a definire i fattori che favoriscono od ostacolano la trasmissione delle conoscenze in azienda, orientando così l'azione di formazione.

### ***Il Sistema di welfare***

Nella ricostruzione della domanda sociale degli *over 45* in Veneto, occorre sottolineare in prima battuta una duplice tendenza che caratterizza il mercato del lavoro regionale, utile a posizionare tale fenomeno. Da una parte, prendendo come riferimento un unico anno (il 2003), si sono registrati per gli *over 45* tassi di attività e di occupazione regionali al di sotto della media nazionale. D'altra parte questo dato va approfondito considerando gli andamenti in senso storico di questi tassi: in chiave diacronica, infatti, assumendo la serie storica del decennio 1993/2003, si è evidenziato un andamento in crescita della componente occupazionale degli *over 45*. Tale crescita è dovuta in particolare a fenomeni di ingresso/re-ingresso delle donne *over 45* nel mercato del lavoro.

Questa tendenza va altresì collocata in un mercato del lavoro che viene definito di 'volenterosa manovalanza', ovvero composto in prevalenza da lavoratori con grande dedizione, ma basso livello di istruzione<sup>25</sup>. Nello stesso Programma Operativo Regionale (POR), viene confermato che 'la natura del tessuto produttivo locale determina una domanda ancora elevata di lavoro scarsamente qualificato'<sup>26</sup>. Inoltre, come approfondiremo, il tipo di offerta occupazionale rivolta nella maggior parte dei casi agli *over 45* è non solo poco professionalizzante, ma anche di tipo precario. Tra gli *over 45*, infatti, è molto diffuso il fenomeno della ripetizione di contratti non standard.

Dall'analisi della collocazione degli *over 45* nel tessuto produttivo e nel mercato del lavoro veneto, si sono quindi ricostruite le linee generali della domanda sociale di questo target, sinteticamente riconducibile a richieste determinate dall'alternanza di fasi di occupazione e momenti – più o meno lunghi - di inoccupazione. Vedremo, d'altra parte, come le risposte a tali esigenze, da parte sia delle strutture pubbliche mercatolavoristiche che di quelle socio-assistenziali, risultino ancora poco finalizzate e sporadiche, in attesa di una sperimentazione più massiva di pratiche integrate di lavoro che proprio su fenomeni come quello degli *over 45*, non legati a specifiche categorie di bisogno, richiedono una capacità di non settorializzare l'intervento sociale.

---

<sup>25</sup> *Il mercato del lavoro nel Veneto. Tendenze e politiche*. Rapporto 2004 a cura di Veneto Lavoro, p. 120.

<sup>26</sup> POR Veneto, p. 13. Nel POR si sostiene anche che 'la domanda di lavoro espressa dalle imprese venete è spaccata all'incirca a metà tra la richiesta di profili con esperienza e la richiesta di lavoratori con generica disponibilità' p. 13.

In Veneto si è registrata, invece, nella organizzazione dei servizi, una sostanziale separazione fra funzioni dell'assistenza socio-sanitaria e funzioni di reinserimento lavorativo, con la sola eccezione del Servizio di Integrazione Lavorativa, che tuttavia non interviene sugli *over 45*, ma solo sugli adulti in gravi difficoltà "sanitarie". Tuttavia, ciò che non si presenta come un coordinamento formalizzato attraverso una definizione delle reciproche competenze tra i livelli istituzionali, assume in molti casi la forma di pratiche concretamente operative nel lavoro quotidiano, che si esplicitano attraverso una funzione di indirizzo verso il servizio più appropriato che gli operatori svolgono, al di là delle proprie funzioni in senso stretto. Sono diffuse quindi forme di comunicazione fra i diversi servizi, che tuttavia mantengono funzioni nettamente distinte. Un esempio è la Provincia di Verona, che ha in atto una convenzione con il Comune, per armonizzare l'intervento delle politiche del lavoro con le politiche sociali. Un'ulteriore eccezione è rappresentata dal progetto *'Rete di azioni integrate di orientamento per adulti disoccupati/inoccupati e a rischio di esclusione sociale'* realizzato dal Comune di Verona, con l'obiettivo di promuovere e favorire le risorse individuali nei percorsi di re-ingresso nel mercato del lavoro soprattutto dei lavoratori adulti<sup>27</sup>.

D'altra parte in Veneto il gruppo degli *over 45* e quello degli adulti in difficoltà non sono concettualmente sovrapponibili e, in quanto tali, ricevono risposte distinte e non integrabili da settori anch'essi separati. L'*over 45* in condizioni di difficoltà occupazionale non viene assimilato in questo contesto all'adulto in difficoltà che presenta, oltre all'eventuale problema di inserimento professionale, disagi di altro tipo. Mentre quindi la risposta all'*over 45* dipende anche da fattori di contesto quali la dinamica positiva del mercato del lavoro, quella dell'adulto in difficoltà è affidata in modo settoriale ai servizi socio-sanitari.

---

<sup>27</sup> Per approfondimenti su questo progetto, cfr. Isfol, *I lavoratori adulti tra programmazione regionale e politiche locali. Un'analisi comparata*, Monografie sul mercato del lavoro e per le politiche per l'impiego, n. 12/2004

### 3.5 La gestione della problematica. Il caso del Veneto dall'analisi di un campione di aziende

#### *Avvertenza*

*Per la realizzazione dello studio di caso in Veneto ci è parso assai interessante valorizzare i materiali di una ricerca qualitativa che, in questi mesi, ha interessato 20 aziende della regione, che costituiscono il campione analizzato nell'ambito del Progetto Comunitario EQUAL "Age Management"<sup>28</sup>. La ricerca è destinata a costruire un quadro di riferimento per l'interpretazione del fenomeno dell'invecchiamento della popolazione veneta, con particolare riguardo all'invecchiamento attivo della forza lavoro. Abbiamo pertanto contattato i ricercatori impegnati nel progetto, analizzato tutti i materiali prodotti e partecipato benchmark dei risultati, in cui sono stati illustrati i risultati emersi dall'indagine appena conclusa, indirizzata a rilevare la gestione del fenomeno degli adulti anziani nelle aziende, con lo scopo di rilevare le prassi operative attuate dalle imprese. L'estrema disponibilità del gruppo di lavoro del progetto "Age Management", cui va il nostro ringraziamento e l'apprezzamento per il valore del lavoro prodotto, ci hanno indotto a considerare i materiali della ricerca come una risorsa su cui applicare una serie di considerazioni.*

*Ci è parso, in altri termini, assai più significativo, avendone la disponibilità, proporre una riflessione su una pluralità di studi di caso piuttosto che limitarci alla realizzazione di uno specifico studio di caso, nella considerazione del maggior valore segnaletico che emerge dall'analisi di un campione di situazioni aziendali.*

*Nelle note che seguono proporremo pertanto alcune nostre osservazioni riassuntive e, di seguito, una sintesi rielaborata dell'ingente mole di materiali proposti dalla ricerca, cercando di rappresentare come è oggi affrontato nelle aziende del Veneto la problematica degli adulti anziani.*

---

<sup>28</sup> Si veda in proposito il sito [www.agemanagement.it](http://www.agemanagement.it)

### **3.5.1. Alcune considerazioni riassuntive sui risultati della ricerca**

Dall'analisi dei 20 casi aziendali emerge la scarsa consapevolezza del problema dell'invecchiamento all'interno delle aziende che determina un evidente deficit nella definizione di iniziative adeguate.

Modeste e limitate sono infatti le esperienze di utilizzo della formazione a sostegno dell'occupabilità dei lavoratori adulti-anziani e l'approccio delle aziende appare assai scarsamente indirizzato verso la formazione.

Solo in 3 aziende si ha una definizione di interventi formativi con caratteri di formazione tecnico-professionale, senza alcuna differenziazione tra le diverse anzianità.

In particolare, una media azienda meccanica (200 addetti) ha realizzato, nel 2004, attività formativa, tra interna ed esterna, per 2.000 ore, mentre un'altra azienda meccanica, di dimensioni più ridotte ha svolto formazione per 700 ore, coinvolgendo 40 persone, ed un'impresa edile ha tenuto corsi per tutto il personale, per una media di 40 ore per ogni addetto.

Non è molto, considerando l'insieme del campione di 20 imprese selezionate sulla base della loro disponibilità a partecipare alla ricerca, indice di un atteggiamento "positivo" rispetto all'oggetto dell'indagine.

Dall'analisi degli studi di caso si possono identificare alcune variabili che influenzano le differenti sensibilità riscontrate, con riferimento alla gestione dell'invecchiamento attivo.

La prima variabile da evidenziare è la dimensione dell'azienda.

Nella medio-grande azienda l'invecchiamento dei lavoratori viene considerato all'interno delle politiche del personale, politiche che normalmente occupano un'attenzione particolare da parte del management. Reclutare, sviluppare, sostituire, migliorare le risorse umane costituiscono azioni specifiche di chi gestisce i lavoratori, per cui anche l'attenzione per l'età di questi ultimi e per gli aspetti ad essa correlati, sono tenuti in buona considerazione. Tra l'altro, l'invecchiamento non riguarda mai un singolo lavoratore, ma gruppi di persone di pari età, che hanno una visibilità anche quantitativa che non può passare inosservata. Nella media-grande azienda si riscontra semmai una specie di ritardo nell'affrontare l'argomento, perché si tende a riferirlo di più alle fasce d'età pre-anziane (i quarantacinquenni), piuttosto che a quelle della decade successiva. Spesso infatti i lavoratori cinquantenni-sessantenni sono già stati oggetto di politiche e di interventi

conseguenti a progetti di ristrutturazione o di cambiamento aziendale, per cui spesso questi ultimi sono già usciti dall'azienda e sono entrati nel mondo della mobilità o in quello della pensione. I ritardi di cui si parla si riferiscono in questi casi all'assenza di interventi finalizzati alla valorizzazione e alla tutela del lavoratore anziano e all'applicazione degli stereotipi culturali dominanti, arroccati spesso su semplici parametri di efficienza fisica o di convenienza economica.

Nell'azienda di piccole dimensioni le modalità con cui si affronta l'invecchiamento dei lavoratori è molto diversa, specialmente perché è diversa la politica del personale; più propriamente si dovrebbe affermare che nella piccola non c'è una vera e propria politica del personale. Si potrebbe dire che sono le esigenze, mano a mano che si presentano, a determinare la "politica" e normalmente ciò interessa piccole unità. Si verifica così che ogni lavoratore, in un certo senso, invecchia da solo, affrontando in quest'ottica anche i problemi connessi, sia che riguardino il permanere o l'uscire dall'azienda, sia che si tratti del trasferimento di competenze o la sostituzione di ruolo e di responsabilità. In definitiva il tema dell'età del lavoratore non prevede un'attenzione specifica da parte dell'azienda; soltanto quando emerge concretamente (e per ragioni che possono essere anche diverse), l'azienda o il lavoratore oppure l'una e l'altro insieme, troveranno la modalità per affrontarlo, individuando la soluzione la più conveniente o la più praticabile.

Una seconda variabile da considerare, trattando dell'age management, sono le caratteristiche della produzione e del prodotto che caratterizzano le aziende, indipendentemente dal settore nel quale le aziende stesse operano. Alcuni prodotti hanno un forte livello di standardizzazione, per cui anche il processo di produzione si connota per fasi facilmente riproducibili, mentre altri prodotti, al contrario, conservano in sé elementi di specificità e di originalità che derivano da presupposti definibili come artigianali, che prevedono quindi processi produttivi più articolati e complessi. Nelle aziende del primo tipo, le competenze richieste dalla produzione sono di tipo semplice (e standard), per cui si presume che la fase di apprendimento sia altrettanto semplice e non richieda un tempo particolarmente lungo. Nelle aziende di secondo tipo, al contrario, le abilità e le competenze per svolgere le operazioni proprie del processo produttivo (o alcune di queste) conservano margini di discrezionalità e di soggettività, da parte del lavoratore, che sono il risultato dell'esperienza e cioè dell'apprendimento continuo che si acquisisce facendo e rifacendo molte volte l'operazione

prevista. In questo secondo caso, l'età diventa un requisito oggettivo perché questa esperienza possa essere effettivamente accumulata.

Una terza diversità che si evidenzia è quella che si lega con la cultura aziendale e con l'atteggiamento attraverso il quale l'azienda stessa promuove e tutela il proprio sviluppo. Questa diversità fa riferimento alle strategie che l'azienda pratica per garantire la propria esistenza e per sostenere la propria posizione sul territorio di appartenenza. Un'azienda, infatti, può adottare una strategia ed un progetto che includano i lavoratori anziani, facendoli partecipare a dette strategie e a detti progetti (considerando comunque l'età, ma come opportunità che assume senso dentro il progetto e la strategia). Oppure tale inclusione non viene praticata e le azioni svolte sono destinate a non prendersi cura dei lavoratori anziani, considerati alla stregua di oppositori o di ostacolanti i processi di sviluppo. Il lavoratore anziano in azienda non rappresenta un patrimonio di per se stesso, al di sopra di qualsiasi condizioni culturale e contestuale. Per essere un patrimonio e quindi un valore da difendere in azienda, occorrono un'azione e un atteggiamento di attivazione finalizzati ad evidenziare e a rendere riconoscibile il valore che il lavoratore anziano può aggiungere ai valori aziendali già esistenti. Se manca tale attivazione, il patrimonio può essere perduto e l'azienda può depauperarsi e quindi avere un danno, misurabile più sul medio e lungo periodo che sul tempo breve.

Un'ulteriore declinazione del tema dell'invecchiamento è connesso alla configurazione proprietaria e societaria delle aziende. Ci sono aziende guidate e dirette dal proprietario-imprenditore o da un piccolo team di vertice, costituita da un ristretto numero di soci, legati a volte da vincoli di parentela o da esperienze e storie di vita intrecciate tra loro, sia dentro che fuori l'ambito aziendale. Il tema dell'invecchiamento in questi casi assume evidenza, nel momento in cui sono gli stessi proprietari o gli stessi soci ad invecchiare. L'invecchiamento allora si inquadra nella tematica della successione e assume connotazioni particolari, difficilmente paragonabili con quelle tipiche del lavoratore anziano.

Le variabili sopra accennate determinano condizioni diverse per gli adulti anziani, il cui ruolo in azienda viene affrontato con una gamma di comportamenti assai differenziata.

Giova pertanto anticipare, in sintesi estrema, come le 20 aziende considerate nella ricerca condotta nell'ambito del progetto "Age management", intervengono sulla problematica della gestione degli adulti anziani.

Dalla tabella che segue, in cui sono sintetizzati i risultati della ricerca, emerge la scarsa presenza di lavoratori anziani (over 55) nelle imprese industriali del territorio veneto con poca differenziazione tra grandi e piccole, anche se nelle imprese di grandi dimensioni le percentuali sono decisamente più importanti. Più rilevante invece è il numero di lavoratori nella fascia dai 45 ai 54 anni, quindi la gestione e la valorizzazione degli aged worker sarà un fattore di criticità sempre più qualificante nei prossimi anni.

Si sono rilevate molte situazioni in cui le aziende rinunciano a valorizzare il lavoratore anziano e “attendono” la loro uscita, anche attraverso azioni di accompagnamento.

Quadro riepilogativo. La gestione della problematica degli adulti anziani nelle 20 aziende del campione Veneto

Settore	Addetti	Addetti over 45 * solo over 55	Incidenza % addetti over 45	Consapevolezza della problematica age	Gestione della problematica age
Edilizia	130	38	29,2%	No	Nessuna
Edilizia	75	10 *	13,3%	Si	<b>Valorizzazione competenze tacite Corsi di Formazione per una media di 40 ore a persona coinvolgendo tutto il personale</b>
Abbigliamento	20	8 *	40%	No	Nessuna
Abbigliamento	130	72	55,3%	Si	Affiancamento. Consulenza (per dirigenti anziani)
Calzature	96	1	1%	Si	Affiancamento
Arredamento	70	4	5,7%	No	Affiancamento. Codifica operazioni
Tessile	100	3 *	3%	No	Affiancamento
Caseario	192	30	15,6%	No	Affiancamento
Bevande	1.200	355	29,6%	Si (iniziale)	Rotazione mansioni

Cartario-grafico	73	14	19,2%	No	Affiancamento
Cartario-grafico	181	37	20,4%	No	Nessuna
Cartario-grafico	123	5	4%	Modesta	Inserimento di 2 over 50 esperti
Occhialeria	45	5	11,1%	n.d.	n.d
Chimica	41	15	36,6%	Modesta	Affiancamento, rotazione mansioni
Meccanica	200	39	19,5%	Si (iniziale)	<b>Formazione: 2000 ore, tra interna e esterna, nel 2004</b>
Meccanica	67	2	3%	No	<b>Piano formazione annuale (700 ore con 40 persone coinvolte)</b>
Meccanica	170	4 *	2,3%	No	Affiancamento
Meccanica	59	6*	10,2%	No	Affiancamento
Meccanica	446	62 *	13,9%	Si	Affinacamento, rotazione delle mansioni, formazione
Farmaceutica	412	109	26,4%	Si (iniziale)	Formazione tecnica legata ai nuovi prodotti. Rotazione delle mansioni.

Dalla tabella emerge la scarsa presenza di lavoratori anziani (over 55) nelle imprese industriali del territorio veneto con poca differenziazione tra grandi e piccole, anche se nelle imprese di grandi dimensioni le percentuali sono decisamente più importanti. Più rilevante invece è il numero di lavoratori nella fascia dai 45 ai 54 anni, quindi la gestione e la valorizzazione degli aged worker sarà un fattore di criticità sempre più qualificante nei prossimi anni.

Si sono rilevate molte situazioni in cui le aziende rinunciano a valorizzare il lavoratore anziano e “attendono” la loro uscita, anche attraverso azioni di accompagnamento.

Questa situazione di “attesa e rinvio” prevale nelle 20 aziende oggetto del campionamento, che denotano una scarsa sensibilità al tema della gestione dei lavoratori adulti anziani e nessuna, o modeste azioni, per la gestione della problematica.

In queste aziende vi è una scarsa attenzione alle risorse umane e la sensibilità più accentuata è quella rivolta al trasferimento delle competenze, attraverso l'affiancamento dei lavoratori anziani a colleghi più giovani. Queste aziende

in maniera implicita, ma anche talvolta esplicita, confermano che l'ottica è di breve periodo e, al momento del pensionamento del proprio personale, l'unica attenzione è quella di cercare di trattenerlo, perché emerge che altrimenti l'operatività quotidiana si blocca. In questi ambiti si rilevano naturali forme discriminatorie, infatti vengono ad essere trattenuti i lavoratori che, con forme e modalità diverse, sono in possesso delle competenze distintive, mentre chi non ha tali competenze viene lasciato andare. In questa situazione di crisi economica, alcune aziende interessate dal momento di contrazione, hanno poi anche beneficiato di alcuni ammortizzatori sociali, utilizzando tali strumenti per privarsi, senza alcuna modalità distintiva, di tutte le categorie di lavoratori; solo in rari casi tali momenti sono stati utilizzati per attuare una discriminazione nei confronti dei senior presenti in azienda.

Nell'ambito della ricerca, tuttavia, sono emerse "buone prassi" distinte in due categorie di comportamenti, identificate con il modello "anticipazione e sviluppo" e con il modello "bottega artigiana".

Nella prima condizione, peraltro limitata a soli 3 casi, le aziende adottano strategie di miglioramento continuo, anticipando le situazioni di crisi, comprese quelle legate alla gestione del "*fenomeno age*", coinvolgendo tutti i lavoratori, indipendentemente dall'età. Nel secondo caso si riconosce il lavoratore anziano come detentore di competenze, arricchite dall'esperienza, e ci si interroga su come trasferirle ai giovani. Queste aziende, per la verità molto poche nell'ambito dell'indagine, in maniera implicita, gestiscono l'età all'interno delle proprie modalità di gestione delle risorse umane, tese alla loro valorizzazione, attraverso processi di affiancamento e quindi di valorizzazione dell'esperienza e delle competenze acquisite.

Gli adulti anziani sono considerati come portatori di una competenza "tacita", ma anche, e soprattutto, come testimoni di un'esperienza di cultura aziendale. Questo approccio genera quindi interventi, mirati sui lavoratori, tesi alla loro salvaguardia ed a preservare le loro competenze, valorizzando le esperienze e favorendo la cooperazione intergenerazionale ed il mantenimento "vivo" di queste loro risorse. Il tema della formazione, viene citato, come elemento di gestione delle risorse umane in 6 casi, ma solo in 3 aziende con qualche carattere di sostanza, ovvero con la definizione di interventi formativi. Giova osservare che si tratta di formazione tecnico-professionale del proprio personale, senza alcuna differenziazione tra le diverse anzianità.

In particolare, una media azienda meccanica (200 addetti) ha realizzato, nel 2004, attività formativa, tra interna ed esterna, per 2.000 ore, mentre un'altra azienda meccanica, di dimensioni più ridotte ha svolto formazione per 700 ore, coinvolgendo 40 persone, ed un'impresa edile ha tenuto corsi per tutto il personale, per una media di 40 ore per ogni addetto. Non è molto, considerando l'insieme del campione di 20 imprese selezionate sulla base della loro disponibilità a partecipare alla ricerca, indice di un atteggiamento "positivo" rispetto all'oggetto dell'indagine.

### 3.5.2 Alcune evidenze emerse dalla lettura comparata dei venti casi aziendali

Gli aspetti rilevati sono: la sensibilità che le aziende campione hanno di questa problematica, come hanno affrontato le criticità conseguenti e quali azioni hanno attuato.

Come si evince dalla tabella riassuntiva, la percezione del fenomeno è scarsa o limitata ai pensionamenti, e quindi a breve periodo, nel 40% dei casi, e solo per il 15% la sensibilità del fenomeno Age è portata a valenza competitiva, ovvero la gestione della esperienza è fattore critico di successo sul mercato. Nel 45% dei casi la coscienza Age è latente, in quanto non esplicitata o comunque non assume un'evidenza prontamente reperibile.

**Tabella 1 – Grado di Sensibilizzazione del Fenomeno AGE**

<b>Coscienza Age</b>	<b>Numero</b>
Si per Competere	3
Si però Non Esplicita	6
Si, però Poco Rilevante	3
Limitata ai pensionamenti	2
No o scarsa	6
<b>Totale</b>	<b>20</b>

Nell'ambito delle altre azioni che hanno incidenza con la gestione degli Ageing Worker, si può rilevare la preoccupazione di non perdere le competenze del proprio personale, del tutto evidente nella frequenza dei casi (10), in cui l'affiancamento è indicato come modalità di risposta al Fenomeno AGE.

Nella tabella, il tema della formazione ricorre per 6 volte, ma, come osservato in precedenza, sono solo tre le aziende che fanno concretamente attività formativa ed il tessuto socio-economico veneto appare carente riguardo alla pianificazione delle opportunità di apprendimento e formazione.

In particolare, una media azienda meccanica ha realizzato, nel 2004, attività formativa per 2.000 ore, mentre una piccola azienda meccanica, ha realizzato azioni formative per 700 ore, coinvolgendo 40 persone, ed un'impresa edile ha tenuto corsi di formazione per una media di 40 ore a persona, coinvolgendo tutto il personale.

Nella tabella che segue sono riportate anche risposte multiple, in quanto spesso, nelle aziende oggetto della rilevazione, la sensibilità Age assume, ove presente e soprattutto ove perseguita scientemente, più valenze e quindi interessa più ambiti.

**Tabella 2 - Modalità di risposta al Fenomeno AGE**

<b>Azioni</b>	<b>Numero</b>
Affiancamento	10
<b>Formazione</b>	<b>6</b>
Gestione Risorse Umane	6
Rotazione del Personale	3
Action Learning in altre realtà	2
ICT - Proceduralizzazione	2

Si sono poi evidenziati gli orientamenti delle aziende per il prossimo futuro ed i suggerimenti rivolti ad altre imprese, che si trovano o si troveranno a dover affrontare il fenomeno di valorizzazione dei lavoratori adulti anziani.

I suggerimenti, raggruppati nella tabella che segue, mettono in evidenza come l'azienda debba farsi carico di valorizzare le risorse umane (7 suggerimenti), della formazione del personale (6) e di metodologicizzare il trasferimento delle conoscenze (5).

Da ultimo è interessante notare come tra le azioni di competenza delle istituzioni vi siano solo 2 segnalazioni relative alla riduzione del costo del lavoro degli anziani, ritenuto pertanto come un fattore non determinante.

**Tabella 3 - Azioni per la Valorizzazione del Fenomeno Age**

<b>ATTIVITA'</b>	
<b>Assunzione</b>	
• Modalità di Selezione	3
<b>Apprendimento, formazione, sviluppo e promozione</b>	
• Valorizzare le Risorse Umane	7
• Formazione del Personale	6
• Metodologizzare il trasferimento delle Competenze	5
• Scambi Formativi con altre realtà	2
• Qualità come Miglioramento	1
• Autorevolezza dell'azienda nell'educare	1
<b>Avanzamenti di Carriera e Cambiamenti di mansioni</b>	
• Definizione del Ruolo di Maestro/Teacher/Tutor	2
<b>Pratiche di Lavoro flessibile e modernizzazione</b>	
• Lavoro di Gruppo	3
• Job Rotation	2
<b>Design dei luoghi di lavoro e salvaguardia della salute</b>	
• Cura ambiente lavorativo	1
<b>Uscita dal lavoro e transizione al pensionamento</b>	
• Rendere morbida l'uscita verso la Pensione	2
• Assistenza prepensionistica e conoscenza opportunità per postlavoro	1

### **3.5.3 Il Percorso metodologico della Ricerca**

La ricerca, come anticipato, rileva la gestione del fenomeno Age in un campione di 20 aziende venete, con lo scopo di rilevare le prassi operative attuate dalle imprese.

La fase di contatto con le aziende è stata oltremodo lunga e complessa, poiché la sensibilità delle imprese verso questo tema è decisamente molto bassa, altresì l'incidenza dei lavoratori anziani (over 55) nel tessuto economico Veneto è molto limitata. Si sono dovute quindi contattare sostanzialmente quasi un centinaio di imprese per riuscire ad avere le 20 aziende previste nel campione.

Sul piano metodologico è stato definito un assai articolato Framework di rilevazione da cui è stato possibile ricostruire il contesto di riferimento delle imprese che hanno partecipato alla ricerca.

Per quanto attiene alla segmentazione geografica, le 20 aziende del campione coprono sostanzialmente tutto il Veneto, fatta eccezione per la provincia di Rovigo e con una concentrazione nelle province più industrializzate quali Venezia, Padova, Vicenza.

Riguardo alla dimensione, prendendo come riferimento la tassonomia definita in ambito comunitario, nella strutturazione del campione, si è mantenuta una ripartizione che rappresenta l'universo delle aziende, ovvero l'80% di piccole e medie imprese ed il 20% di grandi imprese, tipico del territorio veneto.

Il campione rappresenta anche quello che è il fenomeno tipico dell'industrializzazione veneta, ovvero aziende, di recente costituzione, dove la proprietà è detenuta da una famiglia e dove si riscontra spesso una forte sovrapposizione tra azienda e famiglia. Per quanto attiene agli aspetti gestionali si nota come le aziende del campione siano decisamente gestite in maniera familiare/padronale, con accenti variamente definiti ma spesso caratterizzati da forme "artigianali".

Il campione delle venti aziende è stato definito con riferimento ai diversi settori di attività economica, presenti nel territorio veneto.

Un ultimo elemento di definizione del campione è quello riferito all'incidenza dei lavoratori adulti, con una scarsa presenza di lavoratori anziani, che si attesta su una percentuale media di 7,3% per la fascia più propriamente Aged (over 55) ed una media al 16,5 % riguardo alla fascia "Pre-Aged" (45-54 anni).

## 4. La fragilizzazione occupazionale degli over 45 in Toscana

### 4.1 Il fenomeno degli over 45

A fronte di una scarsa diffusione di studi puntuali e di dati disaggregati sulle caratteristiche degli *over 45* come target del mercato del lavoro toscano si è ricostruito un profilo dei lavoratori anziani nella regione attraverso informazioni indirette provenienti in particolare dal 'Piano di indirizzo generale integrato' del 2002, quale documento che integra diversi testi programmatici<sup>29</sup>.

Da tale fonte è stato possibile individuare i seguenti aspetti:

- Viene riconosciuto il fenomeno dei lavoratori in età avanzata o ritirati dal lavoro come un oggetto che, seppure non assume tratti particolari di criticità visti i tassi di disoccupazione molto bassi che li caratterizzano, è ancora distante dal corrispondere alle istanze europee e nazionali di allungamento della vita lavorativa, dal momento che i tassi di attività e di occupazione degli *over 45* sono in Toscana modesti. Di tale fenomeno, quindi, viene riconosciuta non tanto la criticità occupazionale, quanto l'esigenza di promuovere politiche di mantenimento nei contesti produttivi. In questo senso si progetta di elaborare un servizio di informazione ed orientamento specifico per i lavoratori in età avanzata, finalizzato al sostegno nelle fasi di transizione lavorativa e nel ri-orientamento professionale attraverso sistemi di *lifelong learning*.
- Viene riconosciuta la frequenza di crisi e problematiche settoriali, in particolare del ramo manifatturiero, di cui risentono spesso *i lavoratori in età avanzata con occupazioni standard*, che quindi esprimono diverse esigenze di tutela e di supporto al reinserimento lavorativo.
- Viene registrato un aumento delle posizioni atipiche, in cui si evidenzia una quota significativa degli *over 45* soprattutto maschi (più del 35%). Ad un ulteriore approfondimento è risultato che tali lavoratori adulti sono impegnati soprattutto in occupazioni relative alla consulenza ed all'amministrazione societaria o di condomini. Prevalde, quindi, tra gli *over 45* con contratti non standard un profilo di professionista ed esperto, confermato anche dai dati sul reddito che tende ad aumentare con l'età.

---

<sup>29</sup> Tra questi: il Piano regionale per la formazione professionale, il Piano regionale per l'orientamento professionale, il Piano di indirizzo per il diritto allo studio e per l'educazione permanente 2001-2002, 2002-2003, il Piano di settore per il diritto allo studio universitario 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005, il Piano regionale di indirizzo per gli interventi educativi 2002-2004, il Piano regionale per le politiche per l'impiego e per le politiche attive del lavoro 2001-2002.

- Viene identificato un problema di reinserimento occupazionale delle donne, dopo periodi di abbandono del lavoro in particolare per motivi di cura di figli o persone anziane; problema che riguarda tutte le fasce di età, ma che tende ad assumere le caratteristiche della disoccupazione di lunga durata con l'innalzarsi dell'età. Si individua quindi *un'esigenza occupazionale delle donne adulte*, a cui si punta a rispondere soprattutto attraverso la promozione di possibilità di accesso al lavoro autonomo e di impresa anche di tipo cooperativo.

I diversi tratti che compongono il profilo dell'*over 45* in Toscana, la cui ricomposizione in un unico quadro di insieme risulta al momento poco percorribile con le informazioni disponibili, appare d'altra parte dovuto alla complessità del sistema produttivo e mercatolavoristico toscano caratterizzato non tanto dall'uniformità quanto dalla compresenza di diversi mercati locali, ciascuno con proprie specificità che hanno impatto nel far prevalere l'uno o l'altro dei tratti descritti sugli *over 45*.

#### **4.2 L'apparato produttivo nella regione: l'evoluzione occupazionale per settore di attività economica dal 1995 al 2002.**

Utilizzando i dati di contabilità regionale, FDL e del censimento è possibile studiare l'articolazione settoriale della regione e delle 10 province. Dai numeri riportati nella tabella che segue si scopre che la regione Toscana ha un apparato produttivo che almeno in termini occupazionali non si discosta dalla composizione macro settoriale su cui prende forma l'intera economia nazionale. Questo risultato consente di cogliere una prima differenza sostanziale con il Veneto che invece sembrerebbe più esposto dal lato dell'industria e in modo più preciso dal lato della trasformazione industriale (24% la quota in Toscana mentre è pari al 32% la quota in Veneto). Non tutte le province ripetono questa articolazione, anzi come per il mercato del lavoro, ci troviamo di fronte ad un sistema economico dai profili locali straordinariamente diversi. Prevalgono i servizi nelle aree più turistiche ed in modo particolare nelle province di Grosseto, Siena, Livorno e Massa. Ci sono invece tre province (Prato, Pistoia e Arezzo) con maggiori caratteristiche industriali ed infine c'è un'area con maggiori caratteristiche urbano-metropolitane (Firenze e Pisa) dove oltre al turismo esiste un sistema più sviluppato dei servizi che sposta il baricentro occupazionale di nuovo dalla parte del terziario.

Ma anche all'interno dell'industria siamo di fronte ad una regione che si configura più fragile della media nazionale per una forte presenza in quei settori dove negli ultimi anni si concentra maggiormente il problema della tenuta occupazionale, ossia, quella che secondo la classificazione Pavitt è definita dei settori tradizionali. Anche qui come per il Veneto il principale settore di specializzazione è il sistema moda, il quale secondo gli ultimi dati di censimento coinvolge il 65% degli addetti all'interno dell'area dell'economia tradizionale e oltre un terzo di tutti gli occupati della trasformazione industriale.

## Struttura dell'occupazione per settore

	Totale Addetti	Ripartizione per categoria (% dipendenti)	Ripartizione per macro settore (totale area geografica = 100)				Ripartizione attività manifatturiera secondo la classificazione Pavitt (totale area geografica = 100)			
			Agricoltura	Trasformazione industriale	Costruzioni	Servizi	Settori tradizionali	Settori di scala	settori specializzati	Alta tecnologia
<b>TOSCANA</b>	<b>1.483</b>	<b>68%</b>	<b>4</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>64</b>	<b>54</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>2</b>
Massa	73	73%	2	17	10	70	20	62	16	2
Lucca	139	68%	3	26	8	62	34	52	12	2
Pistoia	116	63%	7	28	6	58	65	27	7	1
Firenze	400	67%	2	22	6	69	49	32	16	3
Livorno	126	72%	3	18	6	71	20	66	12	2
Pisa	174	69%	1	22	7	69	56	35	7	2
Arezzo	141	68%	5	36	8	51	69	20	9	1
Siena	122	70%	8	20	8	62	43	42	14	2
Grosseto	84	65%	10	11	7	71	52	36	10	2
Prato	107	67%	1	39	11	50	87	7	6	1
<b>ITALIA</b>	<b>22.054</b>	<b>73%</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>63</b>	<b>36</b>	<b>42</b>	<b>19</b>	<b>3</b>

\* Quella di Pavitt è una classificazione in uso negli studi di economia industriale per la cui puntuale qualificazione rimandiamo a Pavitt K.(1984), *Sectoral Pattern of Technical Change: Toward a taxonomy and a theory*, Research policy, n.13

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro (2003)*, *Contabilità regionale, Censimento (2001)*

Questa tesi della fragilità dell'industria toscana per una specializzazione su settori che stanno vivendo una lunga fase di crisi di competitività è confermata dal dato empirico sulla dinamica dell'occupazione. La tabella seguente consente di fare una comparazione dell'andamento dell'occupazione negli ultimi 8 anni per settore di attività economica. Il risultato è straordinariamente chiaro, in Toscana, come nel resto del paese, le perdite occupazionali maggiori provengono dai comparti della moda, un segmento della trasformazione che nel periodo che va dal 1995 al 2002 ha

subito una riduzione degli addetti del 15 nel tessile abbigliamento e del 19% nella pelletteria. Questa crisi, assieme alle difficoltà dell'industria del legno ha trascinato il manifatturiero ad una perdita complessiva del 5% della sua occupazione.

***Dinamica dell'occupazione per settore: variazione % 2002/1995***

	<b>Toscan a</b>	<b>Italia</b>
<b>AGRICOLTURA</b>	-5%	-19%
<b>INDUSTRIA IN SENSO STRETTO **</b>	-5%	0%
<b>ATTIVITA' MANIFATTURIERA</b>	-5%	1%
- Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	3%	2%
- Industrie tessili e dell'abbigliamento	-15%	-15%
- Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelle e similari	-19%	-15%
- Fabbricazione della carta e dei prodotti di carta; stampa ed editoria	14%	5%
- Cokerie, raffinerie, chimiche, farmaceutiche	7%	4%
- Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	11%	23%
- Produzione di metallo e fabbricazione di prodotti in metallo	7%	6%
- Fabbricazione apparecchi meccanici, elettrici ed ottici; mezzi di trasPORto	4%	4%
- Industria del legno, della gomma, della plastica e altre manifatturiere	-7%	0%
<b>COSTRUZIONI</b>	16%	12%
<b>SERVIZI</b>	11%	12%
<b>TOTALE</b>	6%	5%

\*\* L'industria in senso stretto somma le attività manifatturiere, il settore estrattivo (materiali energetici e non) e la produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat (2003), *Contabilità regionale*

### 4.3 La struttura del mercato del lavoro

***Il reddito pro-capite*** Nella regione Toscana la popolazione residente è di 3,5milioni di unità. Poco meno della metà della sua popolazione – precisamente il 49% - ha più di 45 anni. Incrociando questo dato con la dimensione della sua economia si ottiene un reddito pro-capite di quasi 20mila euro. Questo indicatore del benessere del territorio, si attesta su un livello leggermente inferiore a quello del Veneto, va però precisato che in questa regione la struttura della popolazione si concentra per il 34% (31% nel Veneto) sulle fasce di età estreme, ossia quelli inattivi o perché ancora all'interno del circuito scolastico o perché a riposo dopo aver completato il loro ciclo lavorativo. In ogni modo anche per la Toscana le performance di reddito pro capite si attestano su livelli ben al di sopra del dato medio del Paese (pari a 18mila euro). Interessante è l'analisi per provincia. In questa regione più di quanto accade nel Veneto esiste una forte disomogeneità sui livelli di reddito. Il dato più visibile è quello di Grosseto e Massa dove esiste una economia locale capace di garantire un reddito alle persone di 15mila e 16mila euro, ossia, condizioni di benessere largamente al di sotto della media regionale.

***Tassi di attività e di occupazione*** Senz'altro le caratteristiche anagrafiche della popolazione in Toscana ed in modo particolare la quota di chi a più di 65 anni (25%) sono un fattore importante per spiegare alcuni risultati del mercato del lavoro locale ed in modo particolare le sue performance di attività e occupazione. A questo proposito, elaborando i dati FDL si scopre che il tasso di attività della regione, ossia la percentuale di popolazione che fa parte del mercato del lavoro o perché occupato o perché cerca attivamente un lavoro, è pari al 50%; si tratta di numeri che allineano la regione alla media Nazionale .

Particolarmente interessante è l'analisi dei livelli di attività ripartiti sulle diverse classi di età della popolazione con più di 15 anni. Ci troviamo in una regione dove la volontà di fare parte del mercato del lavoro nelle classi di età mature è sensibilmente alta. I dati più significativi riguardano sia la classe 45-54, che la classe successiva (55-64). Quando poi si analizzano le differenze per sesso si scopre che alla base dei risultati sugli *over 45* ci sono le donne, e precisamente - come evidenziato dalle cifre - l'alta percentuale di quelle che hanno deciso di entrare nel perimetro del mercato del lavoro.

***Tassi di attività per classi di età e sesso***

	15-19	20-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	Totale
<b>MASCHI E FEMMINE</b>								
Toscana	15%	56%	80%	85%	78%	32%	4%	50%
Centro	12%	50%	77%	83%	75%	34%	4%	50%
ITALIA	14%	52%	77%	80%	72%	31%	3%	49%
<b>FEMMINE</b>								
Toscana	12%	52%	73%	73%	65%	22%	2%	41%
Centro	10%	45%	68%	69%	59%	22%	2%	39%
ITALIA	12%	45%	65%	64%	53%	19%	2%	37%
<b>MASCHI</b>								
Toscana	19%	60%	88%	97%	91%	43%	7%	61%
Centro	13%	54%	87%	97%	92%	47%	6%	61%
ITALIA	16%	58%	88%	96%	91%	44%	6%	62%

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro 2003*

Nel passaggio dai livelli di attività a quelli di occupazione prende forma una fotografia di una regione la cui economia è capace di assorbire al lavoro il 48% della sua popolazione con più di 15 anni. Un risultato superiore alla media delle regioni del Centro Italia (46%) e ovviamente ben oltre il livello Nazionale (45%). Leggendo il dato generale rispetto alle variabili di genere ed età si evidenziano: 1) i differenziali di genere con le donne sempre in una posizione di maggior debolezza 2) i differenziali per età con una parabola della densità del lavoro che naturalmente seguendo il ciclo di vita cresce fino a registrare un picco nella classe 35-45 anni per poi avviarsi ad una rapida discesa tra le persone *over 45*. Tuttavia, all'interno di questo quadro che si ripete su ogni circoscrizione territoriale, la regione Toscana esprime anche nei tassi di occupazione un comportamento diverso all'interno del segmento

dei lavoratori maturi ed in modo particolare tra quelli che per età sono più lontani dalla possibilità di beneficiare della pensione, ossia, quelli della classe 45-55. In questo ambito ci troviamo di fronte ad un mercato del lavoro che assorbe il 62% della popolazione appartenente alla stessa classe, con una differenza di 7 punti rispetto al dato nazionale, 3 punti rispetto alla media delle regioni del Centro Italia.

### ***Tassi di occupazione***

	15-19	20-24	25-34	35-44	45-54	55-64	Totale 15-64	65 e oltre	Totale 15 e oltre
<b>MASCHI</b>									
Toscana	15%	53%	85%	95%	90%	42%	73%	7%	59%
Centro	9%	45%	81%	94%	90%	46%	71%	6%	59%
ITALIA	11%	45%	80%	92%	88%	43%	69%	6%	58%
<b>FEMMINE</b>									
Toscana	8%	43%	66%	68%	62%	22%	51%	2%	38%
Centro	7%	34%	59%	64%	56%	22%	47%	2%	35%
ITALIA	7%	32%	56%	58%	50%	18%	43%	2%	33%
<b>MASCHI E FEMMINE</b>									
Toscana	12%	48%	75%	82%	76%	32%	62%	4%	48%
Centro	8%	39%	70%	79%	73%	33%	59%	4%	46%
ITALIA	9%	39%	68%	75%	69%	30%	56%	3%	45%

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro 2003*

***La disoccupazione*** Nonostante gli ottimi risultati sin qui descritti, la disoccupazione, anche se bassa e ampiamente al di sotto del dato nazionale, non riesce ad attestarsi ai livelli della media delle regioni del Nord. Gli ultimi

dati disponibili ci consegnano infatti 73mila persone senza lavoro che generano un tasso di disoccupazione pari al 4,7%. La posizione più critica è quella dei giovani e delle donne.

***Persone in cerca di occupazione e livelli di disoccupazione***

---

	Totale persone in cerca di lavoro (in migliaia)	Tasso di disoccupazione
<b>MASCHI</b>		
Toscana	25	2,8%
ITALIA	996	6,8%
Centro	128	4,5%
<b>FEMMINE</b>		
Toscana	48	7,3%
ITALIA	1.100	11,6%
Centro	183	9,3%
<b>MASCHI E FEMMINE</b>		
Toscana	73	4,7%
ITALIA	2.096	8,7%
Centro	312	6,5%

---

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro 2003*

Per quanto riguarda gli *over 45*, in Toscana i disoccupati in senso stretto sono 11mila e l'insieme di chi non lavora, ma sarebbe disposto a cambiare la sua posizione diventa di 36mila unità. Si tratta di cifre abbastanza contenute che tradotte in termini di tasso di disoccupazione corrispondono al 2,2% quando operiamo nell'area delle forze di lavoro e 6,5% quando si allarga il

perimetro di indagine ai non attivi che però nell'indagine FDL si dichiarano pronti a lavorare. In ogni modo le cifre riportate sin qui non possono essere sottovalutate se si pensa che in questa regione hanno un'età superiore a 45 anni il 15% dei disoccupati che cercano attivamente lavoro.

### ***Gli over 45 senza lavoro all'interno della Regione Toscana***

		Maschi	Femmine	Totale
Totale persone non occupate che dichiarano di voler lavorare (dati in migliaia)*	45-54	5	16	21
	55-64	5	8	13
	<b>45-64</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>36</b>
di cui: persone che cercano attivamente lavoro (dati in migliaia)	45-54	3	6	9
	55-64	1	1	2
	<b>45-64</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>11</b>
Quota % del totale di chi cerca attivamente lavoro		15%	16%	16%
Tasso di disoccupazione	45-54	1,3%	4,1%	2,5%
	55-64	0,8%	2,5%	1,4%
	<b>45-64</b>	<b>1,2%</b>	<b>3,7%</b>	<b>2,2%</b>
	Tot. 15-64	2,8%	7,4%	4,8%
Indice di disoccupazione allargato	45-54	2,4%	9,5%	5,5%
	55-64	5,4%	13,4%	8,4%
	<b>45-64</b>	<b>3,4%</b>	<b>10,9%</b>	<b>6,5%</b>

\* il dato sulle non forze di lavoro che dichiarano di voler lavorare è stato ricostruito facendo l'ipotesi che il comportamento della regione coincide con quello della macro area di appartenenza...in questo modo è stata utilizzata la quota percentuale delle non forze di lavoro che vogliono lavorare ripartita per genere all'interno delle classi di indagine di ogni macro area geografica per ricostruire il valore assoluto all'interno di ciascuna regione

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro, 2003*

### ***Occupazione e disoccupazione nelle province della Toscana***

Guardando a quanto accade dentro la regione si intravedono diversi mercati del lavoro che possono essere ricostruiti per aggregazioni provinciali.

Anzitutto c'è la provincia di Firenze che per dimensione assoluta rappresenta il principale mercato del lavoro della Toscana. In questa provincia si concentra più di un quarto degli occupati e dei disoccupati. Cifre che però quando tradotte nei tre indici su cui tradizionalmente viene

descritto il profilo qualitativo di un mercato del lavoro non restituiscono un quadro molto divergente dal dato medio della regione.

Diversa è la situazione per Massa, Lucca, Livorno e Grosseto, ossia, quattro province che pur dissimili per dimensione e struttura dell'economia esprimono un tratto comune per una forte criticità nei tassi di attività e occupazione e di conseguenza nei livelli di disoccupazione.

In una posizione diametralmente opposto si trova invece la provincia Siena. Qui il tasso di disoccupazione scende al livello delle province più dinamiche del Nord e la capacità di attrarre le persone sul mercato del lavoro supera ampiamente la media regionale. Un risultato quest'ultimo che si riscontra anche nella provincia di Prato anche se l'economia locale non sembra in grado di assorbire con la stessa efficacia di Siena chi vorrebbe trovare un'occupazione (il tasso di disoccupazione è infatti pari al 4,7% ossia una percentuale allineata al dato medio della regione).

Infine restano le province di Pistoia, Pisa, Arezzo, tre realtà con una struttura abbastanza articolata che però consente di mantenere la disoccupazione poco sotto il livello medio della regione.

***Persone in cerca di occupazione e livelli di disoccupazione***

	Occupati (in migliai)	Non occupati (in migliaia)		Tasso di attività	Tasso di occupazione	Tasso di disoccupazione	Tasso di disoccupazione allargato
		Persone che cercano attivamente lavoro (solo FDL)	Persone che cercano lavoro in modo non attivo (non FDL)				
TOSCANA	1.483	73	70	50%	48%	4,7%	8,8%
Massa	73	6	8	44%	40%	7,7%	16,3%
Lucca	139	9	6	45%	43%	5,8%	9,8%
Pistoia	116	5	3	51%	49%	4,2%	6,8%
Firenze	400	16	17	50%	48%	3,9%	7,6%
Livorno	126	9	8	46%	43%	6,4%	11,8%
Pisa	174	8	6	54%	51%	4,5%	7,6%
Arezzo	141	5	6	51%	50%	3,5%	7,6%
Siena	122	4	3	56%	54%	2,9%	5,4%
Grosseto	84	6	5	48%	44%	6,6%	11,8%
Prato	107	5	6	56%	54%	4,7%	9,5%

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro, 2003*

#### 4.4 Le problematiche della fragilizzazione occupazionale degli over 45 nei settori produttivi

La fragilizzazione degli over 45 è un fenomeno ampiamente presente nelle **attività manifatturiere** in Toscana.

I processi di ristrutturazione produttiva nell'industria manifatturiera rendono spesso obsolete, insieme alle macchine sostituite da nuove tecnologie, anche le competenze dei lavoratori adulti che diventano più deboli senza il sostegno della formazione. Ed è questo un tema centrale poiché, nei nuovi processi produttivi, i lavoratori adulti anziani sono più deboli perché raramente sono offerte loro adeguate possibilità di aggiornamento delle competenze. L'assenza di una consuetudine alla formazione permanente, nell'ambito della vita lavorativa è certamente un fattore di forte fragilizzazione. L'esperienza di alcuni casi aziendali, in Toscana, evidenzia come quando la formazione viene proposta nei tempi e nei modi adeguati, "*prima e non dopo*" i lavoratori over 45 rispondono adeguatamente. L'atteggiamento di sfiducia verso la formazione è, invece, radicato quando appare come una sorta di "*ultima spiaggia*", quando il lavoratore è fuori dalla produzione e l'intervento formativo appare scollegato da ogni prospettiva di ricollocazione.

Tuttavia, in alcune aziende leader del settore tessile si sono realizzati accordi sindacali per la formazione continua, legati all'introduzione del controllo informatico di parti del ciclo produttivo. L'esperienza di associazione tra introduzione di nuove tecnologie e formazione, benché limitata a poche esperienze, ha visto una risposta positiva dei lavoratori over 45 che hanno affrontato il percorso di formazione senza particolari resistenze. I lavoratori e le lavoratrici che hanno fatto esperienze formative in azienda positive (purtroppo solo qualche grande griffes ha organizzato formazione con inglese e informatica tra i contenuti) manifestano tutta la disponibilità a replicare le esperienze. Per altro verso i lavoratori over 45, sia operai che impiegati, che non hanno mai avuto esperienze formative e sono soggetti a formazione dopo la perdita del posto di lavoro, mantengono un atteggiamento di diffidenza. In altri termini la formazione nel lavoro, si è rivelata utile, con ottime capacità da parte degli over 45 di reazione-adattamento-autoattivazione mentre la formazione "*fuori*" dal lavoro è risultata quasi sempre "*astratta*", una sorta di "*parccheggio*" che ha determinato un atteggiamento improntato alla sfiducia, al pessimismo e alla rinuncia.

Nel **tessile-abbigliamento-calzature**, il settore più colpito dalla concorrenza internazionale, ove minori sono gli aspetti di innovazione

tecnologica nei luoghi di lavoro, il tema della fragilizzazione trova una coniugazione assai originale. Da un lato, nei luoghi di lavoro, finché l'azienda ha un mercato non c'è un indebolimento della condizione occupazionale degli over 45 poiché l'assenza di innovazioni lascia alle competenze specifiche, maturate con l'esperienza, un ruolo centrale. I lavoratori adulti anziani sono depositari di sapere che, in tale contesto, rappresenta una risorsa decisiva per l'azienda. Nei casi di crisi aziendale che prevedono "solo" la riduzione del personale, tuttavia, sono i lavoratori più anziani, vicini alla pensione, ad essere espulsi per primi ed accompagnati alla pensione con ammortizzatori sociali che "coprono" fino ad un massimo di 3 anni. Mentre per i più giovani si realizzano processi di formazione mirati alla rioccupazione, l'espulsione degli anziani appare come il prezzo più basso da pagare dal punto di vista sociale. Le difficoltà maggiori nascono quando, l'azienda va in crisi e cessa l'attività poiché sul mercato del lavoro sono assai ridotte le possibilità di ricollocazione per tutti i lavoratori over 45, per coloro che non hanno specializzazione ma anche per quantiche per quanti, pur con competenze specifiche elevate, hanno difficoltà a "*spendere*" il proprio saper fare in contesti aziendali diversi da quello di origine. Quando un'azienda chiude anche il saper fare specifico del più esperto conoscitore di stoffe o del bravo tagliatore di pelli non ha valore al di fuori di un settore che oggi, in Toscana non è in grado di riassorbire, se non in minima parte, le eccedenze occupazionali che la crisi determina. Al più possono trovare ricollocazione in altre aziende manifatturiere figure professionali "*generaliste*" come gli addetti alla manutenzione. Ed è proprio la riduzione dei margini di riassorbimento dei lavoratori espulsi da aziende in crisi il fattore nuovo in un contesto regionale che, fino a pochi anni or sono poteva facilmente ricollocare quanti si trovano in difficoltà, ad aggravare la fragilizzazione di uomini e donne in età avanzata. Nel caso del tessile-abbigliamento-calzature la vera difficoltà per gli over 45 è quella di affrontare le nuove condizioni di precarietà quando si ha perso il posto di lavoro e si deve cercare ricollocazione in altri ambiti produttivi.

Relativamente meno problematico il quadro della fragilizzazione occupazionale per gli over 45 nell'**industria meccanica** dove decisamente minore è l'incidenza dei casi di crisi e la fragilizzazione degli adulti anziani interessa, in particolar modo, alcune figure tecniche e impiegate, quindi lavoratori specializzati, non adeguatamente sostenuti nell'adattamento alle nuove tecnologie. Nell'industria meccanica tale condizione è assai diffusa poiché l'esigenza di mantenere competitività induce trasformazioni continue. In una fase di continua innovazione le mansioni "*semplici*" sono sempre meno mentre sempre più serve specializzazione e soprattutto capacità di

aggiornare le competenze che, una volta acquisite, non valgono più per l'intera vita lavorativa. L'introduzione di nuove tecnologie nei processi produttivi spesso non è accompagnata da un'implementazione delle conoscenze dei lavoratori, anche di quelli più esperti, che rischiano di "*restare indietro*" rispetto alle trasformazioni perdendo ruolo e considerazione in azienda. Se si escludono i casi di eccellenza, che si riducono ai grandi gruppi industriali (Finmeccanica e Nuovo Pignone), dove c'è molta formazione, nella gran parte delle aziende questi processi raramente vanno oltre l'addestramento strettamente necessario per operare sui nuovi macchinari.

E' opinione diffusa fra gli opinion leader che la tenuta di ruolo in azienda e le probabilità di rioccupazione sono direttamente proporzionali al sapere e al saper fare di cui è dotato il lavoratore over 45. Più sapere e più saper fare determinano una maggiore tenuta occupazionale mentre i limiti strutturali o il mancato aggiornamento dei saperi e delle competenze determinano condizioni di fragilizzazione, nei luoghi di lavoro e nel mercato del lavoro. Ciò vale per le posizioni operaie come per quelle impiegatizie, ove, non di rado, le donne over 45 risultano indebolite nella posizione lavorativa, rispetto ai colleghi più giovani, in ragione dei modesti o nulli processi di aggiornamento.

Assai diverso il quadro nelle piccole aziende metalmeccaniche, come nel caso del comparto orafo o argentiero, ove l'esperienza maturata dai lavoratori over 45 rimane un "valore" indispensabile per l'impresa che "*se lo tiene stretto*", e l'abilità specifica acquisita garantisce i lavoratori in azienda e offre possibilità di ricollocazione nel mercato del lavoro ove tali figure professionali sono ancora assai ricercate. Più debole, anche nella piccola impresa, la posizione degli addetti indiretti (impiegati amministrativi, tecnici e le segretarie) sono a rischio occupazionale in quanto sempre più spesso sostituibili con l'affidamento di funzioni amministrative ad aziende esterne.

Come nel resto della manifattura anche nell'industria meccanica, nelle situazioni di ristrutturazione aziendale con riduzione del personale, si parte dai lavoratori più anziani per comporre le liste di mobilità o ad essere accompagnati alla pensione

Di fronte a casi di crisi aziendale, (Zanussi, elettrodomestici) gli adulti anziani sono colpiti quanto i giovani ma rispetto a questi sono assai meno ricollocabili trattandosi di lavoratori e lavoratrici con bassa specializzazione.

Del tutto assenti le problematiche di fragilizzazione occupazionale per gli over 45 nel settore delle **costruzioni** che, principalmente nelle attività di

ristrutturazione edilizia, vede i lavoratori anziani in posizioni di “forza” nelle aziende, in ragione delle competenze tacite di cui sono depositari.

Segnali di fragilizzazione per gli over 45 si leggono nelle trasformazioni corso nelle attività del terziario ed in particolare nella **grande distribuzione commerciale**, dove le nuove forme contrattuali, sancite dalla legge 30, inducono processi di sostituzione di lavoro a tempo indeterminato con lavoro atipico, innescando un processo che inevitabilmente tende a marginalizzare i lavoratori anziani adulti nella struttura aziendale. Del resto gli stessi processi di riorganizzazione delle catene di distribuzione tendono a ridisegnare le attività nei grandi esercizi commerciali, nella direzione di una sempre crescente intercambiabilità dei ruoli, processo che rende meno rilevanti le funzioni dei lavoratori più anziani, capaci di alternarsi su diverse posizioni nell'ambito dei processi di vendita.

Ancor più evidenti appaiono gli effetti sui lavoratori over 45 nell'ambito della ristrutturazione delle grandi catene alberghiere. Nel **settore del turismo organizzato** si assiste ad una progressiva destrutturazione delle aziende che, per ridurre i costi di gestione, decentrano sempre più funzioni ad imprese appaltatrici riducendo il personale alla proprie dipendenze, spesso costituito da lavoratori over 45, portatori di specifiche professionalità, che non trovano facilmente analoga occupazione nel mercato del lavoro. Sono presenti, nella grande distribuzione organizzata come nell'industria del turismo, processi di sostituzione di lavoro specializzato - e quindi di lavoratori adulti anziani con contratto a tempo indeterminato - con giovani meno esperti e soggetti a contratti atipici. Tali fenomeni non si rilevano nella **piccole catene** della distribuzione commerciale e nelle piccole organizzazioni turistiche ove figure specializzate e plurimansione mantengono un ruolo importante e riconosciuto dalle aziende nel processo produttivo.

Nel **settore dei trasporti** si è determinata una vera e propria frattura generazionale, da un lato gli anziani, spesso over 50, garantiti da una serie di istituti contrattuali e dall'altra i giovani che entrano al lavoro con condizioni contrattuali assai diverse.

Tuttavia gli adulti anziani, sia pure con minori capacità di adattamento alle nuove tecnologie, restano competitivi anche in ragione della capacità di operare con una visione più ampia del servizio e la capacità di trovare soluzioni adeguate a rispondere a tutti gli imprevisti che l'erogazione di servizi sempre più complessi determina.

Proprio questa capacità che deriva dall'esperienza acquisita in tanti anni di attività, insieme alla affidabilità nella erogazione delle prestazioni lavorative, rimangono un valore assoluto che esclude problematiche di fragilizzazione per gli adulti anziani benché le aziende non sempre valutano appieno il lavoro degli over 45 come una risorsa e spesso sono tentate di "*puntare sui giovani*" per l'attivazione di nuovi servizi. Le verifiche condotte con gli opinion leader confermano come anche in Toscana, nel comparto del **credito**, così come nelle agenzie di **Poste Italiane**, sono assai evidenti i tratti di fenomeni di fragilizzazione indotti, più che dalla difficoltà di adattamento alle innovazioni tecnologiche, alla "*resistenza*" all'operare in un nuovo assetto organizzativo non sufficientemente oggetto di formazione da parte delle aziende.

## ***Sistema welfare***

Per quanto riguarda le strategie di risposta individuate dalla programmazione regionale di stampo occupazionale, viene prestata un'attenzione specifica al target degli *over 45*, in particolare sul versante delle politiche finalizzate all'inserimento e al reinserimento nel mercato del lavoro, tra le scelte strategiche regionali rivolte in maniera specifica agli *over 45* sono previsti interventi volti a: 1) promuovere l'inserimento e la permanenza sul mercato del lavoro delle componenti meno rappresentate della popolazione attiva, in primo luogo, le donne, i giovani, i lavoratori anziani, i disabili e gli immigrati extracomunitari. I lavoratori anziani vengono pertanto inseriti tra le tipologie di utenza 'storiche' a cui rivolgere politiche specifiche a favore della loro occupabilità; 2) ridurre la tendenza verso processi di espulsione dal mercato del lavoro che caratterizzano in particolare la componente maschile più anziana delle forze di lavoro.

Dall'indagine di campo la Toscana sembra invece caratterizzarsi per la sperimentazione di pratiche programmatiche integrate e coordinate tra i due settori (socio-assistenziale e lavoro). Tra le principali finalità delle politiche regionali, infatti, si registra la promozione e l'implementazione di interventi e servizi rivolti alle fasce più deboli della popolazione, tra cui gli *over 50*, tanto dei servizi per l'impiego quanto di quelli socio-assistenziali, con l'obiettivo da perseguire nel lungo periodo di integrare quanto più possibile logiche di intervento, strumenti e misure.

La 'contaminazione' fra le funzioni del reinserimento lavorativo e quelle dell'assistenza sociale sono di recente maggiormente sperimentate. Non è un caso che gli assessorati alle politiche sociali siano spesso soggetti attivi nel reinserimento lavorativo di adulti in difficoltà, con una soglia di accesso ai servizi che include gli *over 45* "standard", ovvero privi di altre difficoltà personali, di fatto invece esclusi dalle prestazioni socio-assistenziali in Veneto e in Puglia. In altri termini, l'impressione che si ricava, è che per gli *over 45* vi è qui, ben più che altrove, un livello di assistenza integrata tra CPI e servizi sociali, con un ruolo attivo di questi ultimi nel reimpiego degli adulti in difficoltà. Un ruolo che, con tutta evidenza, va ben oltre la mera erogazione di sussidi di varia natura e di assistenza socio-sanitaria.

Più consapevole è apparso, quindi, l'atteggiamento in Toscana, ove le problematiche di re-inserimento lavorativo e di intervento socio-assistenziale sono percepite in modo più articolato. In quest'ottica il gruppo delle "persone svantaggiate", esprimendo la sintesi dell'approccio culturale del territorio, include tanto gli adulti in difficoltà quanto gli *over 45*. Ciò determina, accanto all'utilizzo di interventi specifici rispetto alle problematiche che si presentano, anche un approccio maggiormente correlato fra re-inserimento al lavoro e assistenza socio-sanitaria, fra politiche attive e welfare. E con ciò uno sforzo maggiormente orientato alla integrazione fra i diversi attori locali (province e comuni) e alla sperimentazione di interventi innovativi a favore degli *over 45* o degli "adulti in difficoltà, in qualità di "persone svantaggiate.

#### **4.5 La formazione come fattore strategico di crescita delle risorse umane: il caso della Unicoop Firenze**

Quella della Unicoop Firenze, azienda cooperativa operante nella grande distribuzione commerciale, rappresenta indubbiamente un'esperienza virtuosa di valorizzazione della formazione come risorsa decisiva per la crescita dell'azienda. Ciò è insito nell'affermazione con cui si è aperta l'intervista con la responsabile della formazione "il nostro know-how è nelle persone, noi siamo mani e cervello, non ci sono macchine che incorporano saperi, ma solo competenze e capacità di relazionarsi al cliente". Tale assunto, in un'azienda che opera con quasi 7.500 addetti, si concretizza nelle ingenti risorse investite per la formazione – lo 0,32% del fatturato, ovvero 6 milioni di euro/anno – e nella definizione di piani formativi che premettono processi di crescita interna delle risorse umane. Una vocazione alla formazione, riconosciuta dalle rappresentanze sindacali come un valore, che trova concretizzazione in accordi sindacali sulla formazione che disegnano processi formativi articolati e complessi. In questo quadro la tematica della formazione per i lavoratori adulti, gli over 45, trova naturale composizione, senza la necessità di percorsi dedicati, con la sostanziale osservanza del criterio delle eguali possibilità e dell'assenza di qualsiasi discriminazione anagrafica. Giovani e adulti sono, allo stesso modo, destinatari di percorsi di crescita professionale, assai ben strutturati, che consentono all'azienda di rispondere alle incessanti trasformazioni della grande distribuzione determinando adeguati processi di crescita interna

##### *4.5.1 Caratteristiche dell'azienda*

Unicoop Firenze è una cooperativa di consumatori, con oltre 991 mila soci, che opera nella distribuzione dei beni di largo consumo ed è presente in sette province della Toscana: Arezzo, Firenze, Lucca, Pisa, Pistoia, Prato, Siena.

La rete commerciale conta 96 punti vendita: 6 ipermercati, 41 supermercati, 37 minimercati e 12 negozi tradizionali, occupa, nel complesso delle attività, 7.439 persone ed è oggi la più grande azienda Toscana.

La maggior parte delle persone occupate all'interno della cooperativa, circa il 90%, è impiegata all'interno dei punti vendita.

Il lavoro è uno degli elementi fondamentali della organizzazione di Unicoop Firenze che opera " *per assicurare pari opportunità, condizioni di lavoro eque, rispetto della dignità personale, valorizzazione delle capacità e crescita professionale interna.*"

La formazione costituisce il valore aggiunto del lavoro in Unicoop Firenze finalizzata a garantire un miglioramento continuo, che, grazie ai piani di formazione integrati, rende possibile la crescita interna delle risorse umane verso ruoli di responsabilità.

Le figure professionali presenti nei punti vendita di Unicoop Firenze sono: Addetto al rifornimento, Addetto al servizio cliente (addetto cassa), Addetto al magazzino, Addetto ai banchi a servizio, Addetto specializzato e il Capo reparto.

#### BOX Le figure professionali presenti nei punti vendita di Unicoop Firenze

L'addetto al rifornimento è la persona che garantisce un'ampia varietà di prodotti negli scaffali a portata di mano dei consumatori. Viene inserito dopo una formazione di base e l'affiancamento a colleghi già esperti

L'addetto al servizio al cliente (addetto cassa) ha il compito di gestire le attività di pagamento. Viene inserito e dopo una formazione di base ed inizialmente è affiancato a colleghi esperti.

L'addetto al magazzino lavora in un complesso di 45000 m, in un magazzino tecnologicamente all'avanguardia, dotato di una gestione completamente computerizzata.

L'addetto ai banchi a servizio (gastronomia, pescheria, forneria, pasticceria) è il responsabile della vendita diretta dei prodotti ai banchi a servizio. Viene inserito in un programma di formazione in aula e sul campo che permette di acquisire tutte le competenze necessarie.

L'addetto specializzato (macellai, fornai e pasticceri) è il responsabile della lavorazione dei prodotti del reparto. Viene inserito in un percorso formativo d'aula e sul campo che permette di acquisire le competenze necessarie per divenire un addetto specializzato. La eventuale esperienza pregressa viene valorizzata e integrata nell'acquisizione dei metodi di lavorazione adottati da Unicoop con l'affiancamento a colleghi esperti.

Il capo reparto è il coordinatore e gestore del reparto del quale è interamente responsabile a livello organizzativo, gestionale ed economico con un'ottima conoscenza della lavorazione, conservazione e presentazione dei prodotti nei vari reparti in cui operi. Deve saper lavorare in squadra e farsi carico della gestione del gruppo per raggiungere gli obiettivi prefissati e preferibilmente deve essere in possesso di Diploma di Maturità o Laurea.

#### 4.5.2 L'offerta formativa dell'azienda<sup>30</sup>

Il ruolo della formazione è fondamentale per Unicoop Firenze che, nel 2005, ha investito, nelle diverse attività formative, lo 0,32% del proprio fatturato pari a circa 6 milioni di Euro per ogni anno. Un investimento imponente che si concretizza, nell'arco dell'ultimo anno, nella realizzazione

---

<sup>30</sup> Monica Checcucci, 48 anni, dal 2001 in Unicoop Firenze, si occupa di formazione e sviluppo carriera.

di 515 corsi di formazione, cui hanno partecipato 3.873 persone, per un totale di 4.500 giornate/uomo. Considerando che gli addetti, nel complesso, sono 7.439 si tratta di un impegno assolutamente rilevante.

*“Dobbiamo continuare ad investire nella formazione per migliorare la professionalità, la managerialità e la componente di mestiere necessaria per gestire le attività più specialistiche, non dimenticando che la formazione più importante è quella che deve trasmettere quotidianamente ciascun responsabile”*

Oltre alla formazione in ingresso, destinata a tutti i nuovi assunti, sia a tempo indeterminato che a tempo determinato, la gran parte delle attività formative in Unicoop Firenze è destinata alla crescita interna delle proprie risorse umane.

La gran parte delle attività è destinata alla formazione dei capi reparto, figure centrali nell'organizzazione d'impresa di Unicoop Firenze, ma risorse ed iniziative specifiche interessano anche gli addetti specializzati e la dirigenza.

Il piano di lavoro poliennale della Direzione Risorse Umane si focalizza sullo sviluppo delle competenze per le diverse figure professionali e l'attività è indirizzata, da un lato, alla trasmissione di conoscenze/capacità tecniche e, dall'altro, all'orientare e indirizzare i comportamenti verso stili, valori e regole condivise.

I nuovi scenari competitivi, le scelte di specializzazione in alcuni reparti e l'investimento economico per le nuove aperture di unità di vendita (2 nel 2002 e ben 15 nel 2003) presuppongono coerenza anche nella qualità professionale delle persone da inserire nei reparti innovativi e nei nuovi punti di vendita. Le nuove aperture, in particolare, hanno imposto un programma accelerato di acquisizione delle risorse umane necessarie; la formazione e l'addestramento sono, pertanto, divenuti strumenti indispensabili per migliorare il livello qualitativo dell'azienda cooperativa.

Gli obiettivi del piano di lavoro per la formazione sono:

- supportare il progetto di cambiamento in atto e il riallineamento delle competenze dei diversi ruoli verso modelli attesi;
- supportare lo sviluppo delle persone e la loro crescita professionale, realizzando percorsi orizzontali e verticali di sviluppo delle competenze;
- cambiare mestiere e gruppi di lavoro nel ciclo di vita lavorativo per lo sviluppo delle competenze;
- rafforzare e sviluppare nei “capi” la capacità di attenzione alle persone e di sviluppo dei collaboratori affidati;

- segmentare gli interventi con un approccio di personalizzazione, responsabilizzando le persone sull'investimento formativo e i risultati attesi;
- agevolare i meccanismi di funzionamento aziendale attraverso la formazione istituzionale sulle procedure, sulle normative e sui regolamenti.

Attualmente sono operativi diversi percorsi di sviluppo delle competenze e dei comportamenti, dedicati all'insieme dei dipendenti.

Tra questi il Progetto "100 fiori", l'esperienza più rilevante sul piano quantitativo, costituisce un modello di sviluppo permanente verso ruoli di responsabilità di primo livello (capi reparto nelle diverse unità della distribuzione commerciale). Ciò si realizza attraverso occasioni di apprendimento sul campo (affiancamento a capi reparto esperti) e in aula (14 giornate), con la certificazione delle competenze chiave.

Il Progetto "100 fiori" ha un percorso formativo che coinvolge un gruppo misto di 250 persone/anno, provenienti dalle diverse realtà organizzative del gruppo e da selezione esterna, destinati all'accesso a ruoli di responsabilità.

Gli obiettivi del progetto formativo sono:

- sviluppare una cultura d'impresa cooperativa comune;
- favorire la diffusione di conoscenze e competenze specifiche;
- fornire metodi e strumenti finalizzati ad elevare l'efficacia e l'efficienza delle prestazioni dei responsabili
- definire un modello di certificazione delle competenze acquisite dai responsabili attraverso il percorso di formazione

Il Progetto "Il mestiere nel cuore" è destinato alla professionalizzazione e l'aggiornamento delle persone inserite nei diversi reparti dei punti vendita. L'approccio del progetto è quello della formazione a cascata: si lavora sui capi, realizzando anche la formazione dei formatori, affinché siano loro gli attori protagonisti nella trasmissione del mestiere ai collaboratori

Sono inoltre previsti progetti di rafforzamento delle competenze per i responsabili delle unità di vendita e un Progetto pilota di sviluppo dei saperi manageriali con cui si sperimenta un modello di accesso a ruoli di responsabilità (LESM-SIRIO) della durata di 18 mesi. La formazione manageriale si svolge presso la Scuola Coop di Montelupo ove si tengono corsi e master

Nel corso del 2006 sarà sviluppato un progetto un modello di sviluppo manageriale distintivo del Gruppo Unicoop Firenze, attivando degli interventi altamente qualificati per le alte direzioni.

La formazione permanente rappresenta un'occasione preziosa per veicolare i messaggi chiave del cambiamento e rafforzare i valori e i comportamenti e, in tale ambito, viene sviluppata formazione sulla legislazione igienico sanitaria (HACCP), sulla "tracciabilità" di carne e pesce, sulla sicurezza del lavoro ( 626)

Per l'ingente e strategico lavoro di formazione permanente Unicoop Firenze utilizza interamente risorse proprie giudicando troppo complessa il ricorso a fondi comunitari. Solo dal 2007 è previsto l'utilizzo di risorse di Fondcoop, un fondo paritetico destinato alla formazione che raccoglie lo 0,13% delle retribuzioni.

Le attività formative, interamente gestite dalla struttura interna delle Risorse Umane, con l'ausilio di docenze esterne, prevedono, inoltre, in collaborazione con la Facoltà di Economia e Commercio dell'Università di Firenze, un corso di laurea breve, fortemente orientato dai formatori della Unicoop Firenze che intervengono come docenti.

Il rapporto con il sindacato è "*buono e costruttivo*", nel 2004 si è realizzato un importante accordo (in allegato) che definisce i percorsi formativi nei punti di vendita del Gruppo e, in particolare, quello per allievi capo reparto, la figura professionale su cui si impernano i processi di crescita professionale interna all'azienda.

Un piano formativo integrato che alterna l'affiancamento sul campo a percorsi d'aula e permette di crescere internamente fino a ricoprire ruoli di alta responsabilità..

#### *4.5.2.1 La gestione della problematica degli over 45*

Tra i quasi 7.500 addetti di Unicoop Firenze l'età media è tra i 35 e i 40 anni, con molti giovani di nuovo inserimento, e uno "zoccolo" consistente di persone che hanno svolto la loro intera vita lavorativa nella cooperativa. Il bassissimo turn-over, determinato dalla garanzia del posto di lavoro, ha quindi mantenuto in azienda migliaia di lavoratori e lavoratrici over 45, che occupano tutte le diverse posizioni professionali. La stessa natura dell'azienda cooperativa impone un'attenzione particolare al "fattore lavoro" nei rilevanti processi di riorganizzazione in corso d'opera. Si investe molto sui giovani ma il motivo conduttore, sintetizzato nella formula "*innovazione*

*nella tradizione*” determina la valorizzazione del know-how di competenze, che è insito nei lavoratori adulti.

Vi è quindi un riconoscimento esplicito del “valore” dell’esperienza di cui sono portatori gli over 45. Tant’è che nelle nuove aperture di unità di vendita si ricorre per un 40% ai giovani neo assunti e per un 60% di persone adulte che incorporano il sapere dei mestieri, la tradizione e la cultura della cooperazione. *“Su queste persone, tuttavia, si deve lavorare molto in termini di formazione, per adattarli alle condizioni delle nuove strutture di vendita, che hanno orari e tipologie di clientela assai differenziati. Un lavoro che talvolta ha incontrato delle resistenze, volto a modificare i comportamenti, a volte faticoso, ma sempre portato a compimento.”*

Nelle esperienze di formazione si è evidenziato che il mix di soggetti, giovani e anziani, uomini e donne, è un elemento di grande valore, che richiede tuttavia un’attenzione alla comunicazione intergenerazionale.

Alla Unicoop Firenze si lavora molto sulla cultura della trasmissione delle proprie capacità agli altri, riflettendo sulla capacità di produrre *“gioco di squadra”*, incentivando, anche con premi in denaro, i capi che sono in grado di valorizzare i propri collaboratori, segnalando risorse umane per l’avvio di percorsi di sviluppo a ruoli più avanzati.

#### 4.5.3 *La valutazione delle rappresentanze sindacali aziendali.*<sup>31</sup>

Alla Unicoop Firenze l'occupazione è tendenzialmente “ *a vita* ”, con un basso turn-over fisiologico, e pertanto l'età media degli addetti è abbastanza alta - oltre i 35 anni – considerando che vi sono tanti giovani entrati nell'ultima fase di sviluppo dei punti vendita, ma anche tantissimi lavoratori che hanno una elevata anzianità aziendale

Le rappresentanze aziendali confermano che Unicoop Firenze ha sempre avuto un'attenzione particolare al tema della formazione delle proprie risorse umane: “*l'azienda tende a formare*”. Questo poiché da un lato ci sono lavoratrici e lavoratori che restano in azienda tutta la vita e periodicamente vanno aggiornati per “*tenere il passo*” con le incessanti trasformazioni che caratterizzano le grandi catene distributive. Giova ricordare che Unicoop Firenze è la prima catena di distribuzione che in Italia ha introdotto, fin dal 1988, reparti innovativi come la forneria, la pescheria e la frutteria e, negli ultimi anni, le nuove aperture di punti di vendita richiedono sempre più personale per ruoli di responsabilità. D'altro canto ci sono pressanti esigenze di formazione per coloro che si alternano, con contratti di lavoro atipici, nelle unità di vendita che, per il carattere di servizio della distribuzione cooperativa, sono chiamati a sviluppare rapidamente competenze e capacità.

Fin dagli anni '90 si sono tenuti corsi di formazione “*massicci*” che oltre ai contenuti della formazione “*istituzionale*” e quella specifica prevista per ruoli e mansioni, hanno affrontato, con determinazione, il tema del rapporto con il cliente.

Oggi il grosso delle attività formative è destinato ai capi reparto, ai capi negozio e più in generale alle figure che ricoprono ruoli di responsabilità nelle unità di vendita. Si tratta di uomini e - sempre più – donne, cresciuti professionalmente in Unicoop Firenze, giovani e meno giovani, perché sostanzialmente a tutti è offerta la possibilità di accedere a ruoli di maggiore responsabilità. L'azienda punta sui giovani ma, nello stesso tempo, non discrimina i lavoratori over 45, e non sono rari i casi di persone che accedono a programmi di formazione in età adulta. In altri termini pur non essendo previsti specifici percorsi formativi dedicati agli over 45, questi hanno potenzialmente le stesse possibilità dei colleghi più giovani di accedere a programmi di addestramento a ruoli di responsabilità. Giova tuttavia osservare che, non di rado, chi ha una lunga anzianità aziendale, tende a “*rimanere nella propria nicchia consolidata, di abitudini, di garanzie, di*

---

<sup>31</sup> Grifoni Stefano, RSU Unicoop Firenze, anni 45, da 23 anni in azienda.

*certezze, evitando di mettersi in gioco e manifestando una minore disponibilità ad intraprendere processi formativi?*

Proprio per rispondere alle esigenze di Unicoop Firenze di formare personale specializzato (mestieri) e risorse umane destinate a ruoli di responsabilità (capo reparto), nel 2004, è stato siglato un importante accordo sulla formazione (in allegato). Un accordo operativo, ovvero non solo una dichiarazione di intenti ma la definizione di processi e procedure standard che regolamentano le modalità della formazione in azienda. L'accordo prevede processi formativi della durata di 24 mesi per i capo reparto e di 12 mesi per coloro che svolgono mestieri complessi nei reparti di vendita (frutta, forno, macelleria, pescheria, ecc.). I percorsi formativi sono divisi in tre fasi: un prologo di 45 giorni, l'affiancamento e il tirocinio. Il prologo di 45 giorni si compone di parte di attività di aula e parte nei reparti. L'affiancamento dura la metà dell'intero periodo formativo e, come per il prologo, prevede la presenza costante di un tutor, che segue il lavoratore che, per l'intero periodo, viene collocato fuori organico. Nella terza fase, il tirocinio, il lavoratore entra in organico e scompare la figura del tutor. Per l'intera durata del processo formativo al lavoratore viene erogata un'indennità mensile di 70 euro che, nel tirocinio si somma ai benefici salariali del nuovo livello professionale. Terminata la formazione i lavoratori tornano alla loro occupazione iniziale fintanto che si libera un posto corrispondente alla specializzazione acquisita.

In un quadro in cui vi è tra azienda e sindacato un rapporto positivo sui temi della formazione, l'unica rimozione interessa l'insufficiente informazione sulle caratteristiche dei prodotti venduti che, nella vocazione a fornire al cliente un servizio adeguato, spesso *“mette in difficoltà i lavoratori che non sanno spiegare adeguatamente le proprietà dei prodotti che trattano”*.

## 5. La fragilizzazione occupazionale degli over 45 in Puglia

### 5.1 Il fenomeno degli over 45

Il mercato del lavoro in Puglia è caratterizzato dalla presenza di tassi di occupazione e di attività bassi sia in rapporto ai dati medi nazionali che in rapporto ai dati riferiti al Mezzogiorno, in particolare per quanto riguarda le donne e i giovani. A fare da contro altare a questa tendenza emergono i tassi di attività e di occupazione relativi agli *over 45* che sono sostanzialmente in linea con il dato riferito al mezzogiorno e al di sopra rispetto a quello nazionale. Sono pertanto i lavoratori maschi *over 45* a costituire uno dei noccioli duri del mercato del lavoro pugliese, a conferma della generale tendenza prevalente al sud della figura del maschio *breadwinner*.

Volendo approfondire la tipologia di occupazione che caratterizza tale categoria di lavoratori, occorre sottolineare in prima battuta come ad oggi non siano disponibili dati ed informazioni ufficiali sul tema. In questa sede quindi sono possibili alcuni approfondimenti indiretti partendo dalle seguenti considerazioni: 1) la fragilità del sistema produttivo regionale, 2) la rilevanza del fenomeno del lavoro irregolare/sommerso. Alla luce di tali specificità, si può ipotizzare che le carriere professionali degli *over 45* siano spesso intermittenti e irregolari, in quanto possono alternare fasi di occupazione regolare a fasi di occupazione non regolare oppure fasi di occupazione con contratti non standard a fasi di inoccupazione. In entrambi i casi l'alternanza tra periodi di lavoro e periodi di inattività o di lavoro irregolare non consentirebbe ai lavoratori di raggiungere i requisiti necessari per accedere al pensionamento. In questo senso la tendenza degli *over 45* a rimanere nel mercato del lavoro può anche essere letta come conseguenza della inevitabile necessità di dover raggiungere l'età pensionabile a fronte di una mancanza di coperture sociali alternative.

Alla luce di tale riflessione, è possibile leggere anche i dati sulla disoccupazione degli *over 45*. Al di là di una quota di disoccupati di lunga durata, caratteristica diffusa in tutto il mezzogiorno, si evidenzia un segmento significativo di disoccupati *over 45* che si dichiarano immediatamente disponibili ad accettare un posto di lavoro nei momenti in cui o è terminato il contratto di lavoro non standard, oppure sono occupati in lavori non regolari.

Sul versante del mercato del lavoro regionale emergono come elementi critici, la disoccupazione di lunga durata maggiore rispetto al dato medio

nazionale, gli elevati tassi di disoccupazione anche per i soggetti più qualificati, una larghissima fascia di lavoro sommerso.

In Puglia, a fronte di un mercato del lavoro dove la partecipazione dei giovani e delle donne è costituita da tassi di occupazione e di attività particolarmente bassi, gli *over 45* maschi, da un punto di vista occupazionale, rappresentano il cardine principale intorno a cui ruota la sussistenza delle famiglie, pertanto la loro fragilità occupazionale non costituisce esclusivamente un elemento problematico all'interno delle dinamiche territoriali del mercato del lavoro, ma incide sul fenomeno più ampio del disagio sociale e della povertà economica.

Il calo occupazionale che si è manifestato a partire dal 2003, dopo una breve parentesi positiva dal 1999 al 2002, ha riproposto con drammaticità il tema dell'indebolimento delle possibilità occupazionali per gli adulti anziani, e, tra questi, in particolare per le donne che, per prime, risentono delle oscillazioni negative della congiuntura economica.

In Puglia, a fronte di un mercato del lavoro dove la partecipazione dei giovani e delle donne è costituita da tassi di occupazione e di attività bassi, gli *over 45* maschi, da un punto di vista occupazionale, rappresentano il cardine principale intorno a cui ruota la sussistenza delle famiglie. Il loro indebolimento rappresenta pertanto un rischio diffuso e allargato di scivolare, nei periodi di alternanza tra lavoro e non, in situazioni di povertà.

## **5.2 L'apparato produttivo nella regione: l'evoluzione occupazionale per settore di attività economica**

Gli addetti in Puglia sono 1,2 milioni. Questi sono inseriti all'interno di un sistema economico in cui le attività manifatturiere rappresentano una quota del 16%, ossia, dimensioni particolarmente contenute rispetto alla media nazionale. Al contrario un pezzo importante di occupazione è inserito in agricoltura, settore che rappresenta il 10% dell'occupazione, ben oltre un dato nazionale che invece si ferma al 5%.

Se si studia la situazione nelle province, il dato settoriale assume forme significativamente disomogenee. Rimanendo ferma la dimensione relativa dell'apparato dei servizi, che si attesta sempre intorno al 60%, per il resto delle macro ripartizioni si passa da territori in cui l'agricoltura oscilla da quote del 16% (il caso di Brindisi) per poi scendere fino al 7% a Bari. Differenze altrettanto importanti si riscontrano per l'industria che diventa

l'ultimo settore per contributo all'occupazione a foggia (9%) per poi invece arrivare a numeri non distanti dalla media nazionale come nel caso della provincia di Taranto.

Guardando dentro al macro settore della trasformazione, si scopre che la Puglia è fortemente sbilanciata sui settori tradizionali. In questo aggregato, ci sono il 52% dei lavoratori del manifatturiero. Una struttura produttiva che almeno in termini di composizione assomiglia alla Toscana mentre si differenzia dal Veneto, dove invece l'insieme dei comparti moda, legno, e alimentare generano solo il 41% dell'occupazione manifatturiera. Rispetto a questa struttura industriale la provincia su cui esistono le differenze più evidenti è Taranto che come noto ha sviluppato un apparato produttivo fortemente concentrato sul settore della metallurgia.

Anche in questa regione se si studia la dinamica occupazione si ripete quanto già visto in Toscana e Veneto. Agricoltura e alcuni comparti del manifatturiero (in questo caso settori moda e petrolchimico) sono quelli su cui si concentrano le perdite di occupazione. Al contrario l'area economica in forte controtendenza è l'intera attività del terziario a cui si aggiunge uno straordinario risultati di occupazione all'interno dell'edilizia.

## *Struttura dell'occupazione per settore*

	Totale Addetti	Ripartizione e per categoria (% dipendenti)	Ripartizione per macro settore (totale area geografica = 100)				Ripartizione attività manifatturiera secondo la classificazione Pavitt (totale area geografica = 100)			
			Agricoltura	Trasformazione industriale	Costruzioni	Servizi	Settori tradizionali	Settori di scala	settori specializzati	Alta tecnologia
<b>PUGLIA</b>	<b>1.247</b>	<b>71%</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>10</b>	<b>63</b>	<b>52</b>	<b>38</b>	<b>9</b>	<b>2</b>
Foggia	202	69%	14	9	11	66	39	50	9	2
Bari	506	72%	7	18	12	63	58	30	10	2
Taranto	176	75%	13	19	6	61	25	64	10	1
Brindisi	130	72%	16	15	8	59	41	51	8	1
Lecce	233	69%	9	17	8	65	70	24	5	1
<b>ITALIA</b>	<b>22.054</b>	<b>73%</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>8</b>	<b>63</b>	<b>36</b>	<b>42</b>	<b>19</b>	<b>3</b>

\* Quella di Pavitt è una classificazione in uso negli studi di economia industriale per la cui puntuale qualificazione rimandiamo a Pavitt K.(1984), *Sectoral Pattern of Technical Change: Toward a taxonomy and a theory*, Research policy, n.13  
 Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro 2003*, *Contabilità regionale*, *Censimento 2001*

***Dinamica dell'occupazione per settore: variazione % 2002/1995***

---

	<b>Puglia</b>	<b>Italia</b>
<b>AGRICOLTURA</b>	-20%	-19%
<b>INDUSTRIA IN SENSO STRETTO **</b>	4%	0%
<b>ATTIVITA' MANIFATTURIERA</b>	6%	1%
- Industrie alimentari, delle bevande e del tabacco	4%	2%
- Industrie tessili e dell'abbigliamento	-5%	-15%
- Industrie conciarie, fabbricazione di prodotti in cuoio, pelle e similari	-21%	-15%
- Fabbricazione della carta e dei prodotti di carta; stampa ed editoria	11%	5%
- Cokerie, raffinerie, chimiche, farmaceutiche	-10%	4%
- Fabbricazione di prodotti della lavorazione di minerali non metalliferi	47%	23%
- Produzione di metallo e fabbricazione di prodotti in metallo	11%	6%
- Fabbricazione di apparecchi meccanici, elettrici ed ottici; mezzi di trasporto	10%	4%
- Industria del legno, della gomma, della plastica e altre manifatturiere	14%	0%
<b>COSTRUZIONI</b>	20%	12%
<b>SERVIZI</b>	12%	12%
<b>TOTALE</b>	3%	5%

---

\*\* L'industria in senso stretto somma le attività manifatturiere, il settore estrattivo (materiali energetici e non) e la produzione e distribuzione di energia elettrica, gas e acqua

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Contabilità regionale*

### 5.3 La struttura del mercato del lavoro

**Il reddito pro-capite.** Con la regione Puglia si è di fronte al dualismo di reddito Nord – Sud che da molti anni caratterizza la struttura socio economica dell'Italia. Infatti, in questa regione di 4 milioni di residenti, esiste un apparato economico che sviluppa un reddito pro-capite pari a 11mila euro, ossia, una cifra che corrisponde a due terzi della media nazionale. L'asimmetria diventa ancora più evidente se l'esercizio di comparazione viene fatto guardando al Veneto e alla Toscana dove esiste una ricchezza pro capite quasi doppia rispetto alla Puglia.

**Tassi di attività e di occupazione.** Naturalmente i dati sul PIL anticipano un'economia e un mercato del lavoro dai contorni particolarmente critici. Già a partire dai tassi di attività si scopre che la quota della popolazione con più di 15 anni che dichiara di lavorare o cercare attivamente lavoro è pari al 43%, ossia, un dato allineato alla media del Mezzogiorno ma ampiamente al di sotto della situazione nazionale e delle due regioni del Centro nord su cui è stato organizzato questo confronto.

E' del tutto evidente che l'allontanamento dal mercato del lavoro nonostante una popolazione che nella sua struttura anagrafica si caratterizza per una concentrazione nelle classi centrali tra 25 e 44 (45% contro il 44% del Veneto e 40% della Toscana), può essere spiegato da un fenomeno di scoraggiamento legato alle persistenti difficoltà a trovare un posto di lavoro. Se così è si può ritenere che esista in Puglia un bacino di lavoratori che, insieme a quelli disoccupati, potrebbe essere utilmente attivato una volta che si creassero maggiori sbocchi occupazionali.

Quando poi si prova a decifrare questa situazione guardando i dati di attività per sesso, quello che si osserva è che le maggiori differenze della Puglia e del Mezzogiorno in Generale sono nel bassissimo tasso di attività femminile, ed in modo particolare l'inattività tra le donne tra 25 e 54 anni su cui si registra un gap dalla media nazionale di circa 20 punti percentuali.

Sotto il profilo anagrafico la situazione assume contorni ancora diversi. Se depuriamo il dato dal fenomeno della bassa "femminilizzazione" del mercato del lavoro della Puglia si scopre che la quota di popolazione maschile che entra nel mercato del lavoro è quasi allineata al dato nazionale e che un grosso contributo a questo risultato viene dai lavoratori anziani, che compensano l'elevata inattività dei giovani.

In effetti, nella coorte di chi ha un età compresa tra 55 e 64 anni, la quota di chi lavora o vorrebbe lavorare è pari al 52%, ossia una percentuale di 8 punti più alta della media nazionale. Naturalmente non si può fare a meno di

collegare questo risultato ad un sistema economico più fragile dove l'attività lavorativa è largamente intermittente e spesso vissuta con fasi di lavoro irregolare, condizioni che determinano un allungamento della vita lavorativa prima di cumulare i requisiti contributive per l'accesso alla pensione.

***Tassi di attività per classi di età e sesso***

	15-19	20-24	25-34	35-44	45-54	55-64	65 e oltre	Totale
<b>MASCHI E FEMMINE</b>								
Puglia	13%	44%	63%	68%	62%	33%	2%	43%
Mezzogiorno	12%	44%	64%	69%	66%	35%	3%	44%
ITALIA	14%	52%	77%	80%	72%	31%	3%	49%
<b>FEMMINE</b>								
Puglia	11%	34%	44%	42%	37%	16%	1%	27%
Mezzogiorno	10%	35%	46%	46%	42%	19%	1%	29%
ITALIA	12%	45%	65%	64%	53%	19%	2%	37%
<b>MASCHI</b>								
Puglia	15%	54%	81%	94%	88%	52%	4%	60%
Mezzogiorno	14%	52%	82%	93%	89%	53%	5%	60%
ITALIA	16%	58%	88%	96%	91%	44%	6%	62%

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro 2003*

Nel passaggio dal tasso di attività a quello di occupazione la situazione diventa ancora più critica. In Puglia come nell'intero mezzogiorno lavora il 37% della popolazione con più di 15 anni mentre nel Centro il risultato è pari al 46% e nella media delle regioni del Nord si tocca il picco del 51%. Questi numeri ci restituiscono altrettante differenze nel livello di dipendenza della popolazione, ossia, del carico di oneri su ciascun lavoratore per il mantenimento della struttura di tutti quei servizi a gestione locale a cui devono poter accedere attivavi e non attivi. In altri termini, con i livelli di occupazione della Puglia ogni lavoratore ha a suo carico 4 persone inattive mentre fuori dal mezzogiorno questo carico si riduce da 2 a 3 persone.

Anche nell'indice di occupazione si ripetono i fenomeni visti sui tassi di attività quando sono stati analizzati nella ripartizione di genere ed età. Infatti, come descritto dalla tabella, i bassi livelli di occupazione sono da attribuire principalmente ad un mercato del lavoro che emargina – più di quanto accade nelle circoscrizioni del Centro nord – la popolazione femminile e quella dei giovani. Di nuovo, a compensare parzialmente questo gap da resto del paese ci sono i risultati che si registrano sulla popolazione dei maschi con età compresa tra 55 e 64 anni che secondo le statistiche elaborate nell'indagine FDL sono occupati per il 50% mentre nel Centro la percentuale scende al 42 e nel Nord ancora di più fino al 37%.

## *Tassi di occupazione*

	15-19	20-24	25-34	35-44	45-54	55-64	Total e 15-64	65 e oltre	Total e 15 e oltre
<b>MASCHI</b>									
Puglia	8%	38%	70%	88%	85%	49%	64%	4%	54%
Mezzogiorno	7%	31%	66%	85%	84%	50%	61%	5%	52%
ITALIA	11%	45%	80%	92%	88%	43%	69%	6%	58%
<b>FEMMINE</b>									
Puglia	6%	18%	32%	35%	34%	16%	27%	1%	21%
Mezzogiorno	4%	15%	31%	37%	38%	17%	27%	1%	22%
ITALIA	7%	32%	56%	58%	50%	18%	43%	2%	33%
<b>MASCHI E FEMMINE</b>									
Puglia	7%	28%	51%	61%	59%	32%	45%	2%	37%
Mezzogiorno	5%	23%	48%	61%	61%	33%	44%	3%	36%
ITALIA	9%	39%	68%	75%	69%	30%	56%	3%	45%

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro 2003*

**La disoccupazione** In Puglia la quota delle forze di lavoro che cercano attivamente un'occupazione è pari al 14%. In realtà, per avere un quadro più fedele sulle dimensioni del fenomeno non si può fare a meno di leggere questa percentuale in relazione ad un tasso di attività che sappiamo attestarsi su livelli anormalmente bassi. E' infatti innegabile che in questa regione il forte scoraggiamento ad una ricerca attiva del lavoro rende i tassi di disoccupazione meno significativi per descrivere il reale disagio della

popolazione pugliese rispetto al problema del lavoro. In ogni modo anche limitando l'analisi alle cifre elaborate secondo la metodologia FDL, si è di fronte ad una regione che rispetto alla disoccupazione è riuscita a posizionarsi ampiamente sotto la media del mezzogiorno anche se continua ad essere straordinariamente distante dalle performance del Centro nord.

***Persone in cerca di occupazione e livelli di disoccupazione***

---

	Totale persone in cerca di lavoro (in migliaia)	Tasso di disoccupazione
<b>MASCHI</b>		
Puglia	100	10,2%
ITALIA	996	6,8%
Mezzogiorno	689	13,8%
<b>FEMMINE</b>		
Puglia	99	21,1%
ITALIA	1.100	11,6%
Mezzogiorno	649	25,3%
<b>MASCHI E FEMMINE</b>		
Puglia	199	13,8%
ITALIA	2.096	8,7%
Mezzogiorno	1.338	17,7%

---

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro 2003*

Se si dà uno sguardo alla situazione degli *over 45*, i dati a nostra disposizione descrivono un problema di disoccupazione che coinvolge 22mila persone che dichiarano di cercare attivamente un lavoro a cui ne vanno aggiunti altri 52mila in quanto persone inattive ma con una immediata disponibilità ad accettare un posto di lavoro. Nel complesso si è di fronte ad un fenomeno che coinvolge l'11% dei disoccupati e genera nella corte degli *over 45* un tasso di disoccupazione pari al 15%.

### ***Gli over 45 senza lavoro all'interno della Regione Puglia***

		Maschi	Femmine	Totale
Totale persone non occupate che dichiarano di voler lavorare (dati in migliaia)*	45-54 55-64 <b>45-64</b>	17 13 <b>29</b>	35 11 <b>46</b>	52 23 <b>74</b>
di cui: persone che cercano attivamente lavoro (dati in migliaia)	45-54 55-64 <b>45-64</b>	8 5 <b>13</b>	8 2 <b>9</b>	16 6 <b>22</b>
Quota % del totale di chi cerca attivamente lavoro		13%	10%	11%
Tasso di disoccupazione	45-54 55-64 <b>45-64</b> Tot. 15-64	3,6% 4,6% <b>3,9%</b> 10,3%	8,0% 4,3% <b>7,0%</b> 21,2%	4,9% 4,5% <b>4,8%</b> 13,9%
Indice di disoccupazione allargato	45-54 55-64 <b>45-64</b>	7,2% 11,0% <b>8,3%</b>	28,3% 23,7% <b>26,8%</b>	14,6% 14,7% <b>14,4%</b>

\* il dato sulle non forze di lavoro che dichiarano di voler lavorare è stato ricostruito facendo l'ipotesi che il comportamento della regione coincide con quello della macro area di appartenenza...in questo modo è stata utilizzata la quota percentuale delle non forze di lavoro che vogliono lavorare ripartita per genere all'interno delle classi di indagine di ogni macro area geografica per costruire il valore assoluto all'interno di ciascuna regione

Fonte: elaborazioni Ires su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro 2003*

***Occupazione e disoccupazione nelle province della Puglia*** Se si prova a studiare la Puglia nei suoi mercati del lavoro, la ripartizione provinciale ci consegna una regione dove il primo mercato è naturalmente quello di Bari che rappresenta poco oltre il 40% degli occupati (506mila occupati) e un

terzo della disoccupazione. Se però si passa dai valori assoluti ad un'analisi attraverso gli indici di attività, occupazione e disoccupazione si scopre che Bari rappresenta il mercato del lavoro più solido della regione. Infatti, benché i tassi di attività siano poco sopra la media regionale, la disoccupazione si ferma all'11,5% contro un dato dell'insieme delle province vicino al 14%. Non distante da questo risulta c'è la piccola provincia di Brindisi, una realtà economica che occupa 130mila persone e che ha portato il tasso di disoccupazione poco sotto il risultato di Bari.

Il secondo mercato per dimensione assoluta, è quello di Lecce (20% dell'occupazione pari a 233mila unità) che è anche la realtà territoriale che esprime la situazione più complessa. Infatti, le statistiche comparate ci consegnano una provincia dove c'è la più bassa occupazione (35%) a cui si associa il risultato più critico di disoccupazione (17,6%).

### ***Persone in cerca di occupazione e livelli di disoccupazione***

	Occupati (in migliaia)	Non occupati (in migliaia)		Tasso di attività	Tasso di occupazione	Tasso di disoccupazione	Tasso di disoccupazione allargato
		Persone che cercano attivamente lavoro (solo FDL)	Persone che cercano lavoro in modo non attivo (non FDL)				
PUGLIA	1.247	199	237	43%	37%	13,8%	25,9%
Foggia	202	33	40	40%	35%	13,9%	26,3%
Bari	506	66	81	44%	39%	11,5%	22,6%
Taranto	176	34	34	44%	37%	16,3%	27,9%
Brindisi	130	17	26	43%	38%	11,3%	24,9%
Lecce	233	50	56	42%	35%	17,6%	31,3%

Fonte: elaborazioni su dati Istat, *Indagine sulle forze di lavoro*

#### 5.4. La problematica della fragilizzazione occupazionale degli over 45 nei settori produttivi

In Puglia quando un lavoratore maschio over 45 perde il posto di lavoro le possibilità di ricollocazione sono assai scarse e si riducono ulteriormente quando è donna. I lavoratori e le lavoratrici espulsi in età avanzata costituiscono oggi il maggiore punto di crisi del mercato del lavoro regionale, un segmento che necessita di sostegno e tutele per potere rientrare nel mercato del lavoro e la stessa esperienza dei lavoratori socialmente utili, 13.000 in Puglia, dimostra quanto sia complesso il processo di ricollocazione di persone con età avanzata.

I lavoratori e le lavoratrici in età avanzata sono espulsi principalmente dal tessile-abbigliamento-calzature (TAC), dall'industria meccanica, dal settore dell'arredamento-mobilia in legno, soggetti a processi di delocalizzazione, di internazionalizzazione e di innovazione tecnologica e organizzativa. Nelle aziende più innovative, in particolare nell'industria manifatturiera, si assiste ad un accelerato ricambio generazionale, favorito dalla presenza di incentivi per l'accantonamento dei lavoratori anziani e l'assunzione dei giovani.

Lo scambio generazionale è favorito dal minor costo dei lavoratori più giovani, per cui sono previste tipologie contrattuali più convenienti per le imprese, e, in misura minore, dalla maggiore " freschezza" rispetto ai lavoratori più anziani.

Ciò determina un indebolimento generalizzato per gli over 45, sia per quelli privi di particolari requisiti professionali, particolarmente numerosi nei settori in forte ridimensionamento occupazionale, sia per quelli che vantano una maggiore professionalità. In assenza di un contesto territoriale capace di offrire possibilità di reinserimento per i lavoratori la sorte di chi è del tutto dequalificato e di chi ha specializzazioni specifiche, ovvero competenze maturate in azienda, tende ad assimilarsi. Il sapere specifico, il saper fare, può essere un valore solo in aziende affini a quella in cui si è determinato, nello stesso comparto o in aziende con tecnologie analoghe.

La crisi dei settori ad alta intensità di lavoro (TAC, mobilio, mobile imbottito) costituisce indubbiamente un elemento di drammatizzazione della condizione occupazionale degli over 45. Ciò, in Puglia è particolarmente evidente nel **calzaturiero, nel tessile e nell'abbigliamento**, comparti che vantano quote rilevanti di occupazione e tassi di sofferenza per gli over 45 altrettanto diffusi. Nel tessile abbigliamento calzature si evidenziano le maggiori condizioni di fragilità occupazionale per gli over 45, determinate dal mix di fattori settoriali/strutturali e soggettivi particolarmente

sfavorevole per i lavoratori adulti anziani. Gli effetti della crisi di settore, con forte concorrenza internazionale e rilevanti delocalizzazioni, insistono su un insieme di lavoratrici e lavoratori in poco scolarizzati, con qualificazioni scarse o al più specifiche e difficilmente "*spendibili*" ad di fuori di situazioni lavorative analoghe a quelle in cui sono maturate. Tutto ciò è ulteriormente aggravato dalle estreme difficoltà del contesto economico pugliese che offre ben poche prospettive di reimpiego a chi, in età avanzata, perde un'occupazione.

Non diverso è il caso del comparto del **mobile imbottito**, che in Puglia conta migliaia di addetti nel Gruppo Natuzzi e nell'ampio indotto: più si è accentuata la crisi e più gli adulti anziani sono diventati soggetti a rischio, destinati alle liste di mobilità e alla disoccupazione.

Fino ad oggi gli effetti devastanti di questo mix di condizioni sfavorevoli per gli over 45 è stato parzialmente "tamponato" da un uso diffuso degli ammortizzatori sociali che hanno spostato la soglia di criticità sui lavoratori più anziani (over 55) prossimi all'età pensionabile. Tuttavia la percezione di tali problematiche è ormai diffusa tanto che l'ELBAP (Ente Bilaterale Artigianato Pugliese) prevede incentivi per le aziende che assumono over 45.

Diverso è il quadro dei settori che vantano ottime performance produttive che, ovviamente, determinano migliori condizioni di occupabilità. E questo il caso del settore delle **costruzioni** ove non si osservano aspetti di fragilizzazione per i lavoratori adulti anziani. Ciò vale, senza particolari distinzioni, sia nelle poche aziende di costruzioni di dimensione medio-grande che nelle piccole aziende edili.

La professionalità è un valore assoluto, sia quella maturata nell'esperienza lavorativa che quella acquisita nelle scuole edili. L'operaio edile adulto anziano rimane il soggetto centrale dell'impresa, capace di rispondere a tutte le necessità produttive, in ragione delle competenze plurime acquisite in anni di lavoro. Le stesse scuole edili, che formano i giovani neo assunti, puntano alla massima espansione delle competenze come fattore di competitività primario nella costruzione del bagaglio di esperienze dei lavoratori.

Tant'è che non sono rari i casi di aziende che, pur in situazioni di temporanea difficoltà produttiva, hanno mantenuto in servizio lavoratori anziani per non perdere la loro professionalità. Nelle costruzioni il mix di ottime performance economiche, determinate dal fatto di operare in un mercato interno con buone prospettive di crescita, in un settore che non conosce rilevanti trasformazioni organizzative e tecnologiche, rende più

solida la posizione degli over 45 il cui saper fare rimane un elemento sostanziale di conservazione del ruolo in azienda.

Il problema dell'espulsione dei lavoratori adulti, in Puglia, non è legato solo alla presenza conclamata di situazioni di crisi settoriale in ambiti ad alta intensità di lavoro.

Emblematico appare il caso della ristrutturazione del **polo chimico** a Brindisi ove si è assistito all'espulsione incentivata dei lavoratori più anziani, bilanciata da un ingresso significativo di giovani. Alla base dello "svecchiamento" degli organici vi sono ragioni di costo. Si sostituiscono lavoratori anziani, vicini all'età pensionabile, con elevati livelli professionali, contratti a tempo indeterminato ed elevati tassi di sindacalizzazione con giovani soggetti a forme contrattuali atipiche e, per questo, più deboli contrattualmente rispetto all'azienda. I limiti nella professionalità degli adulti anziani, pur amplificati dalla introduzione di nuove tecnologie, costituiscono un'ulteriore spinta al ricambio generazionale che tuttavia non appare come la determinante primaria di un processo che non si ferma al caso della industria chimica.

Nella più grande azienda della regione, l'ILVA di Taranto, parte del Gruppo RIVA, azienda leader in Europa nella **siderurgia**, si è attuato in pochi anni un ricambio generazionale di proporzioni colossali. Dalla storica azienda, in cui oggi operano complessivamente oltre 13.000 persone, sono usciti in pochi anni, tra il 2001 e il 2003, tra i 10 e gli 11.000 lavoratori, tutti con un'età vicina o superiore ai 50 anni, tutti prepensionati, in ottemperanza ad una normativa di tutela dei lavoratori dall'esposizione all'amianto. Con il risultato che oggi all'ILVA, azienda storica ed emblema della siderurgia italiana, operano 10.500 lavoratori con meno di 40 anni e solo 2.000 over 40, per un'età media complessiva di 32 anni.

Ma al di là della vicenda dell'amianto, che indubbiamente a favorito il ricambio generazionale accelerato, i lavoratori over 45 rimasti in azienda sono più deboli e marginalizzati poiché considerati più "*rigidi*" rispetto alle esigenze dell'azienda. Più rigidi perché meno ricattabili contrattualmente e più sensibili alle problematiche, della sicurezza sul lavoro, particolarmente presenti in siderurgia.

Benché mediamente essi siano sufficientemente scolarizzati non di rado sono esclusi dall'addestramento all'uso delle nuove apparecchiature che sono prerogativa dei lavoratori più giovani. In questo quadro, non stupisce pertanto che le condizioni di occupabilità siano positive solo per i lavoratori

adulti anziani portatori di competenze specifiche che operano nelle piccole e medie aziende appaltatrici.

Ma del resto, si tratta di dinamiche comuni anche all'**industria meccanica**.

Ciò vale, in particolare, nelle aziende medio-grandi dell'industria meccanica, quelle con da 200 a 1.000 addetti, si osserva un maggior grado di difficoltà per gli over 45.

Nelle aziende di piccole dimensioni le professionalità dei lavoratori adulti sono tenute in maggiore considerazione, la fideizzazione del lavoratore, la sua capacità di operare costituiscono degli indubbi elementi di "*valore*" per l'impresa che tende a conservare tale patrimonio. Il saper fare, in altri termini, rimane una risorsa importante e non di rado, anche in Puglia, ci sono casi di aziende che si avvalgono della collaborazione di ex dipendenti (pensionati) specializzati in lavorazioni complesse.

In altri termini si evidenzia nettamente una doppia condizione: mentre nella grande azienda la tendenziale massificazione delle competenze favorisce la sostituzione dei lavoratori anziani con i più giovani, nella piccola azienda la segmentazione delle competenze sembra garantire il ruolo occupazionale dei lavoratori più esperti.

Il fenomeno della sostituzione di lavoratori anziani con colleghi più giovani appare generalizzato e ha cambiato il volto delle grandi aziende dei comparti manifatturieri, insediatesi negli anni '50 e '60. Del resto nelle grandi imprese l'organizzazione del lavoro, con la rigida attribuzione delle mansioni in un contesto di forte automazione, rende più facile la sostituzione dei lavoratori più anziani ed esperti poiché la conoscenza è incorporata nelle apparecchiature e nei macchinari e codificata nelle procedure standardizzate del ciclo produttivo.

Nelle piccole aziende l'acquisizione e la conservazione delle esperienze lavorative è assai diversa e certamente più complessa. Un lavoratore adulto anziano, con vent'anni di esperienza in azienda, incorpora in sé un tale patrimonio di conoscenza, di saper fare, di competenze tacite, che non può essere sempre facilmente sostituito e la cui trasmissione richiede spesso l'affiancamento di giovani per lunghi periodi.

Ciò ovviamente determina una situazione di maggiore solidità della presenza e del ruolo in azienda degli over 45 nelle piccole e medie imprese, che viene meno solo nelle aziende in difficoltà o soggette a processi di ristrutturazione. La crisi, di fatto, annulla il dualismo di condizioni fra grande fabbrica automatizzata e piccole aziende, poiché, in questi casi, gli adulti anziani sono

i primi ad essere espulsi in ragione delle maggiori possibilità di accesso agli ammortizzatori sociali.

La variabile della dimensione aziendale, come fattore di maggiore o minore criticità per gli over 45, si può peraltro osservare anche nelle **attività commerciali** e nelle **attività del turismo**.

Il tema della fragilizzazione occupazionale degli over 45 è sostanzialmente assente nelle piccole attività commerciali, così come nelle aziende turistiche o della ristorazione a conduzione familiare. In tali contesti prevalgono il valore delle competenze, l'affidabilità e il legame diretto del datore di lavoro con il lavoratore adulto anziano che rimane determinante nello svolgimento delle attività e, nella generalità dei casi, si adatta senza particolari difficoltà all'uso delle nuove tecnologie. Nell'agriturismo come nel piccolo esercizio la pluralità di competenze del lavoratore over 45 rimane con la fidejizzazione un elemento di indubbio "*valore*" nella vita dell'azienda.

Ben altro è il quadro che si profila nella grande distribuzione commerciale e nei grandi operatori turistici, comparti soggetti a rilevanti processi di crescita e di ristrutturazione permanente.

Il caso della grande distribuzione commerciale è emblematico. L'incessante processo di riorganizzazione, con frequenti passaggi di proprietà degli esercizi da una catena distributiva locale ad un'azienda nazionale o multinazionale, induce una riorganizzazione del lavoro che tende a scardinare l'assetto precedente, determinando rilevanti trasformazioni che, non di rado, penalizzano gli over 45. Quando viene pianificata la nuova organizzazione del lavoro si annullano, di fatto, le competenze pregresse con un approccio "*greenfield*".

La tendenza generale di queste riorganizzazioni è quella della progressiva sostituzione di lavoro a tempo indeterminato con lavori atipici, di lavoratori adulti, spesso sindacalizzati, con giovani precari assai più ricattabili e quindi disponibili ad adattarsi "*spontaneamente*" all'estrema flessibilità di impiego che si va diffondendo nel settore. L'effetto di questi processi è assai evidente nel caso di COOP Puglia ove oggi l'80% degli addetti, tutti giovani, è "*regolato*" da ben 40 diverse forme di contratti atipici. La marginalizzazione gli adulti anziani non si manifesta solo nella repentina ridefinizione della piramide occupazionale per fasce di età. Le riorganizzazioni produttive/organizzative sono fondate sulla standardizzazione delle funzioni: in altri termini il lavoro viene spezzettato in tante particolari funzioni specifiche. Ciò da un lato favorisce la sostituzione di lavoro "*complesso*" con lavoro "*semplice*", e, nello stesso tempo, ridimensiona il ruolo di "*factotum*" che i lavoratori più esperti -

e più anziani - hanno acquisito in azienda, alternandosi nelle diverse funzioni. Nei reparti di vendita tende a scomparire la tradizionale figura di riferimento, l'esperto anziano, sostituita da tante funzioni e mansioni frammentate e parcellizzate e lo stesso accade nei magazzini, sempre più regolati da lettori ottici che regolano lo stoccaggio delle merci. Con tutta evidenza viene meno il saper fare e ciò rende sempre più competitivi i giovani dequalificati addestrati alla singola mansione. Quanto accade nella grande distribuzione assume i tratti di una taylorizzazione del lavoro che introduce un modello di produzione a ciclo continuo; un modello curioso in tempi di post-fordismo, sostituendo la contiguità, spaziale e temporale, che caratterizzava il lavoro massificato, con l'atomizzazione massima dei lavoratori regolati da tempi di lavoro e contratti tra loro assai diversificati.

I fenomeni di incorporazione di attività locali in aziende nazionali sono assai diffusi anche nel settore del **credito** e, non di rado, determinano processi di indebolimento dei lavoratori over 45. Gli istituti di credito nazionali che si sono insediati in regione, in numero sempre maggiore, hanno incorporato banche locali. Nel riassetto delle attività vi è stata una forte spinta all'incentivazione dei prepensionamenti, favorita da norme contrattuali che facilitano lo scambio incentivi economici/ abbandono del posto di lavoro, che ha ridotto sensibilmente la presenza dei lavoratori più anziani.

In caso di riorganizzazione aziendale che comportata riduzione di organico - cioè in tutti i casi - il Fondo ABI (Associazione Bancaria Italiana) contribuisce all'erogazione dei contributi mancanti al raggiungimento dell'età pensionabile (fino a 2 anni ed oltre), il che, aggiunto all'incentivo economico offerto dalla banca, rappresenta un fattore che favorisce la fuoriuscita dei lavoratori. In Puglia, negli ultimi anni, oltre il 10% dei lavoratori del credito (ben 3.000 su circa 30.000) hanno usufruito del fondo ABI per l'accompagnamento alla pensione.

Per i lavoratori del credito si sono combinati gli effetti di un'innovazione tecnologica e organizzativa assai rapida e radicale, che ha cambiato il modo di operare nella banca. Se si escludono le operazioni più elementari e dequalificate (quelle del cassiere) tutto il resto è cambiato con un'enfasi ed un riconoscimento sempre maggiore alle funzioni di vendita dei servizi bancari. Un lavoro assai diverso da quello tradizionalmente svolto in un istituto di credito per cui servono competenze e motivazioni che non sempre sono state fornite e acquisite dai lavoratori più anziani che, non di rado, sono penalizzati nella possibilità di progressione di carriera, sempre più legata a funzioni di vendita. Gli istituti di credito offrono incentivi economici e maggiori possibilità di carriera che sono maggiormente

prerogativa dei lavoratori più giovani, entrati in banca con la "*mentalità del budget*". Ciò ha determinato criticità diffuse tra gli over 45, addestrati per erogare un servizio alla clientela, con conseguente demotivazione e l'assunzione di un ruolo passivo in azienda. Per altro verso le banche escludono gli over 50 da ogni processo di formazione e preferiscono puntare esclusivamente sui giovani, accentuando la frattura generazionale. Un frattura generazionale che assume sempre più i tratti di una frattura contrattuale poiché la Legge 30, con il contratto di apprendistato, che prevede l'assunzione con due livelli contrattuali inferiori a quelli previsti dal titolo di studio posseduto, fa sì che il salario di un nuovo assunto è pari ad un terzo di quello di un over 45. Ciò, con tutta evidenza, determinerà un'ulteriore spinta al ricambio generazionale, all'ingresso di giovani sottopagati e all'espulsione di anziani, troppo costosi e sempre più marginalizzati e demotivati.

## Sistema welfare

Sul versante del mercato del lavoro regionale emergono come elementi critici, la disoccupazione di lunga durata maggiore rispetto al dato medio nazionale, gli elevati tassi di disoccupazione anche per i soggetti più qualificati, una larghissima fascia di lavoro sommerso. In Puglia, a fronte di un mercato del lavoro dove la partecipazione dei giovani e delle donne è costituita da tassi di occupazione e di attività particolarmente bassi, gli *over 45* maschi, da un punto di vista occupazionale, rappresentano il cardine principale intorno a cui ruota la sussistenza delle famiglie, pertanto la loro fragilità occupazionale, come vedremo nel dettaglio più avanti, non costituisce esclusivamente un elemento problematico all'interno delle dinamiche territoriali del mercato del lavoro, ma incide sul fenomeno più ampio del disagio sociale e della povertà economica.

Alla luce di ciò, per quanto riguarda le strategie di risposta individuate dalla programmazione regionale, sul versante occupazionale nel POR, gli *over 45* vengono inseriti tra i soggetti destinatari degli interventi finalizzati all'inserimento e reinserimento nel mercato del lavoro. Sul versante socio-assistenziale, nel Piano sociale regionale, gli adulti in difficoltà come categoria trasversale nel sistema dei servizi sociali regionale, non costituiscono un target specifico delle politiche socio-assistenziali, bensì vengono individuati tra quelle categorie di utenza considerate 'tradizionali' quali per esempio i tossicodipendenti, gli immigrati, i disabili fisici e mentali. Nell'ambito della strategia in favore dei gruppi svantaggiati, una attenzione specifica viene prestata al fenomeno dell'immigrazione di particolare rilevanza in questa regione attraverso la promozione, tra le altre, di azioni volte a favorire l'inserimento sociale e lavorativo.

Per quanto riguarda l'integrazione tra i due ambiti di *policy* (lavoro e socio assistenziale), nel Piano sociale, l'integrazione viene indicata tra le linee di indirizzo generale del Piano, in cui si legge come le politiche per il contrasto alla povertà debbano riguardare le politiche attive per il lavoro e quelle per lo sviluppo locale. Sulle modalità operative dell'integrazione, il Piano sociale rimanda ai documenti di programmazione elaborati dai Comuni (Piani di Zona).

Dall'indagine di campo è emerso come tra le tipologie di intervento realizzate in ambito socio-assistenziale non siano previste iniziative per il reinserimento lavorativo degli adulti in difficoltà, bensì vengano erogati dai servizi sociali interventi principalmente di natura economica a favore di soggetti che vivono più condizioni di disagio. Tra le tipologie di intervento realizzate sul versante del lavoro dai centri per l'impiego, esistono invece alcune iniziative finalizzate al reinserimento lavorativo degli *over 45* che riguardano principalmente la predisposizione di incentivi fiscali per le aziende che inseriscono nei loro organici i lavoratori *over 50*, e lo sviluppo di politiche attive finalizzate alla formazione e alla riqualificazione professionale.

Nelle province pugliesi si sono registrate in modo abbastanza evidente una segmentazione dei servizi e una scarsa consapevolezza del tipo di intervento messo in atto dalle altre strutture del welfare locale. Del resto in Puglia anche gli utenti appaiono ben nettamente distinti tra chi sta bene e cerca un lavoro e chi, invece, sta male e cerca assistenza. Con scarse o quasi nulle interazioni fra i due filoni di intervento. In questo quadro si rischia che i lavoratori adulti scivolino verso la categoria degli adulti in difficoltà laddove la disoccupazione di lunga durata si cronicizza e si trasforma in disagio multidimensionale.

## **5.5 Il ruolo della formazione e la gestione della problematica dei lavoratori over 45 all'Ilva di Taranto**

*Dovendo produrre uno studio di caso sulla formazione aziendale in Puglia ci è parso utile considerare il caso del più grande stabilimento della regione, quello dell'ILVA di Taranto, che è tutt'oggi il più grande complesso siderurgico del Paese. Una scelta obbligata in una regione in cui sostanzialmente le grandi imprese sono le uniche che fanno formazione. Quanto emerge dalle note che seguono è tuttavia assai preoccupante poiché evidenzia una sostanziale sottovalutazione del ruolo della formazione come valore distintivo della cultura d'impresa. Certamente si tratta di un caso che presenta caratteri di eccezionalità che non possono essere sottovalutati, con la gestione, in tempi stretti, di un turn-over forzato di dimensioni straordinarie. Tuttavia la grande sfida di gestire il patrimonio di conoscenze delle migliaia di lavoratori over 45 che hanno lasciato l'ILVA e di formare nuove competenze per altrettanti giovani che sono entrati in azienda, è stata condotta con un approccio orientato all'ottenimento dei massimi risultati (produttivi) con il minimo sforzo (formativo). Poca formazione per i giovani neo assunti e ancor meno attenzione ai fabbisogni formativi dei lavoratori adulti rimasti in azienda, in un quadro di sostanziale sottovalutazione della esigenza di operare politiche formative di ampio respiro, con un'attenzione limitata alle sole risorse umane considerate strategiche. Un approccio che, se pur ha consentito il superamento della fase critica, appare debole e sostanzialmente penalizzante per quanti, giovani e meno giovani, operano all'ILVA di Taranto. Desti inoltre preoccupazione che tale modello di gestione dei percorsi formativi si realizzi in un gruppo industriale leader del settore ed in uno stabilimento che vantava una solida tradizione di formazione, con una scuola unanimemente apprezzata nel Paese.*

### **5.5.1 Le caratteristiche dell'azienda**

Il Gruppo RIVA è un insieme di imprese, che operano nel campo delle produzioni siderurgiche e delle attività ad esse collegate, ed è leader assoluto nel settore in Italia, quarto in Europa e undicesimo nel mondo.

Il posizionamento raggiunto, a livello nazionale e internazionale, in quasi 50 anni di attività, è anche frutto di una politica di espansione che ha portato alla realizzazione di numerose acquisizioni di aziende da ristrutturare e rivitalizzare. Oggi il Gruppo possiede 38 impianti produttivi e di trasformazione, di cui 20 in Italia, dove viene prodotta la parte prevalente dell'acciaio (circa 63%) e dove l'azienda realizza circa il 66% del fatturato, ma vanta anche una cospicua presenza in campo internazionale, con stabilimenti in Germania, Francia, Belgio, Spagna, Grecia, nonché in Tunisia

e Canada. Fanno inoltre parte del Gruppo anche 26 tra Centri Servizi e Società commerciali.

Le imprese del Gruppo presidiano tutti gli stadi della filiera siderurgica, a partire dalla produzione di acciaio grezzo effettuata sia al ciclo integrale che al forno elettrico, ed, attraverso la laminazione a caldo e a freddo, fino a quella degli acciai rivestiti e finiture specialistiche dei prodotti finali del ciclo.

Le principali produzioni del Gruppo nel 2004, sono state: acciaio grezzo (16,650 Mt), coils neri (8,186 Mt), vergella (4,159 Mt), tondo per C.A. (2,217), barre-billette laminate (1,056 Mt), lamiere da treno (0,947 Mt), tubi saldati (0,550 Mt), tubi forma (0,380 Mt).

La capacità produttiva globale è di 23,800 milioni di tonnellate/anno. La produzione e la trasformazione primaria e secondaria dell'acciaio sono integrate con altre attività diversificate, sinergiche alla siderurgia, quali: l'attività di recupero rottame (uno stabilimento in Canada ed un impianto di frantumazione in Francia), la produzione di materiale refrattario (sei stabilimenti in Italia), la produzione di cilindri di laminazione (uno stabilimento in Italia), l'attività armatoriale (tredici navi, di cui una transoceanica e quattro innovative chiatte oceaniche da 30.000t).

Alla guida del Gruppo e' la famiglia Riva che ne detiene il controllo, con il presidente Emilio Riva, i figli Fabio, Claudio, Nicola e Daniele e i nipoti Cesare e Angelo Riva che ne ricoprono le posizioni manageriali chiave.

Nel 1995 il Gruppo Riva acquista da IRI, ILVA LAMINATI PIANI S.p.A., oggi ILVA S.p.A. realizzando la più importante operazione nell'ambito della privatizzazione della siderurgia pubblica decisa dal Governo Italiano. Con tale acquisizione il Gruppo RIVA ha raggiunto il completamento della gamma dei prodotti in acciaio comune e speciale non inossidabile, sia per i laminati piani che lunghi, oltre che significative sinergie commerciali ampliando la propria organizzazione commerciale sia in Italia che all'Estero.

Il Gruppo Riva	
<i>Fatturato netto</i>	7.912,5 milioni di Euro
Margine operativo netto	1.051 milioni di Eur
Risultato dell'esercizio	635 milioni di Euro
Cash flow operativo	1.555,3 milioni di Euro
Fatturato per addetto	313.000 Euro
Addetti	25.749

Lo stabilimento dell'ILVA S.p.A. di Taranto è il più grande impianto siderurgico d'Italia, è "la grande fabbrica" per antonomasia, che con i suoi 13.700 addetti, cui si aggiungono circa 5.000 operatori dell'indotto, che lavorano su una superficie di quindici milioni di metri quadrati di ferro, con 190 km di nastri trasformatori e 50 km di rete stradale.

Affinché il contributo che emerge dalle interviste al Responsabile della Formazione e alle Rappresentanze Sindacali Aziendali è necessario richiamare brevemente alcuni aspetti della vicenda di questo colosso siderurgico che influenzano direttamente il tema della ricerca.

Tra il 1990 e il 1995 la crisi dell'acciaio diede il colpo di grazia ad un modello di gestione aziendale assai criticato e l'IRI decise di vendere lo stabilimento, acquisito, a prezzi di realizzo, dall'industriale milanese Emilio Riva, che inaugura una stagione di grandi cambiamenti. Il fattore di trasformazione di gran lunga più rilevante per la nostra analisi è tuttavia rappresentato dagli effetti della cosiddetta "legge sull'amianto", un provvedimento che prevede la fuoruscita dallo stabilimento di quanti hanno lavorato per anni a contatto con l'amianto. Nell'arco di pochi anni, dal 1997 al 2003, sono usciti dalla produzione 9.000 lavoratori, ovviamente tutti over 45, determinando una trasformazione generazionale che non ha eguali in nessuna esperienza industriale nel Paese. Degli 11.000 addetti presenti nel 1995 ne sono quindi usciti 9.000 mentre, nello stesso arco di tempo, sono entrati in ILVA più di 11.000 addetti, tra cui 8.000 giovani di età compresa tra 18 e i 32 anni.

L'organico attuale è di 13.630 persone, di cui 11.600 hanno meno di 35 anni, con un'età media, per l'insieme degli addetti, pari a 32 anni.

Lo scenario in cui vanno lette le osservazioni offerte dagli intervistati è quindi quello di un'azienda in cui si è realizzato un turn-over di dimensioni straordinarie. Ciò ovviamente costituisce l'occasione per verificare come l'azienda ha gestito i processi di formazione dei nuovi assunti, la trasmissione delle conoscenze intergenerazionale e come oggi affronta il tema della formazione del sapere e del saper fare, prerogativa dei 1.500 – 2000 lavoratori in età più avanzata.

Può essere pertanto utile proporre alcuni dati che rappresentano i caratteri dell'occupazione attuale nello stabilimento ILVA di Taranto.

Tab 1. L'organico dell'ILVA di Taranto per fasce di età

Fasce di età	%	Valore assoluto
Fino a 20 anni	0,6	86
Da 20 a 25 anni	17,4	2392
Da 26 a 30 anni	35,5	4912
Da 31 a 40 anni	25,9	3350
Da 41 a 50 anni	15,8	2187
Oltre 51 anni	4,8	703
Addetti totali	100	13.630

Tab 2. L'organico dell'ILVA di Taranto per anzianità aziendale

Anzianità aziendale	%	
Meno di 5 anni	60,1	8.192
Da 6 a 10 anni	29,9	4.075
Da 11 a 20 anni	2,9	395
Da 21 a 30 anni	5,6	763
Oltre 30 anni	1,5	205
Totale	100	13.630

Tab 3. L'inquadramento professionale dell'organico dell'ILVA di Taranto

Categoria	Composizione percentuale	Valore assoluto	Età media (anni)
Dirigenti	0,18	25	52
Quadri	0,73	100	50
Impiegati	6,86	935	41
Intermedi	5,32	725	35
operai	87,90	11.845	32

Tab 4. L'organico dell'ILVA di Taranto per grado di istruzione

Licenza elementare	4,3
Licenza media	50
Attestato professionale	5
Diploma di maturità	39
Laurea	1,7

**I principali impianti dello stabilimento ILVA di Taranto sono:**

- 10 Batterie di forni per coke
- 2 Impianti di agglomerazione minerale
- 5 Altiforni
- 2 Acciaierie LD: 1 LD con 3 convertitori da 330t, 1 LD con 3 convertitori da 350t.
- 5 Colate continue a due linee per bramme
- 2 Treni di laminazione a caldo per nastri
- 1 Decapaggio ad acido cloridrico
- 1 Decatreno (decapaggio cloridrico + treno di laminazione a freddo)
- 1 Linea di elettrozincatura
- 1 Linea di zincatura a caldo
- 1 Impianto di ricottura statica con 54 forni e 125 basi
- 2 Treni tandem skinpass
- Linee di finitura e taglio
- 1 Treno lamiera quarto a due gabbie
- 1 Tubificio a saldatura longitudinale ERW
- 2 Tubifici a saldatura longitudinale SAW
- 1 Tubificio a saldatura elicoidale SAW da nastri / lamiere
- 7 Impianti per rivestimento interno ed esterno di tubi in polietilene, resine epossidiche, FBE e cemento

**Le principali produzioni dello stabilimento ILVA di Taranto sono:**

Semiprodotti: Bramme in colata continua

Prodotti: Nastri laminati a caldo con superficie nera

Nastri laminati a caldo con superficie decapata

Nastri laminati a freddo

Nastri laminati elettrozincati

Nastri laminati zincati a caldo

Lamiere da treno quarto

Tubi saldati a resistenza elettrica ERW

Tubi a saldatura longitudinale SAW

Tubi a saldatura elicoidale SAW da nastri

Tubi a saldatura elicoidale SAW da lamiere

### 5.5.2 *L'offerta formativa dell'azienda*<sup>32</sup>

L'ILVA Spa, l'azienda pubblica proprietaria dello stabilimento di Taranto, prima della cessione al Gruppo Riva, aveva una grande tradizione di formazione che si è azzerata nella prima fase della privatizzazione. L'ILVA "pubblica" era un'azienda all'avanguardia, dotata di una propria scuola, esterna allo stabilimento, con un organico di 18 persone, che oltre a formare i dipendenti vendeva anche formazione all'esterno, alle scuole e ad altre aziende.

Con l'acquisizione da parte del Gruppo Riva, che non aveva tradizioni di formazione e scarsa propensione a sviluppare percorsi formativi l'attività di formazione, intesa come capacità di mutare i comportamenti, si è annullata ed è rimasta solo attività di addestramento, ovvero di sviluppo di attitudine ai mestieri.

La semplice richiesta iniziale di un budget annuo di 50.000 Euro, un'inezia per un colosso con 11.000 addetti, provocò, nel 1995, una reazione negativa della proprietà.

Le vicende della "legge sull'amianto" - ricordate in premessa - e la necessità di far fronte all'addestramento, i pochi anni, al ritmo di 300-400 unità al mese, di migliaia di persone, ha costretto il Gruppo Riva a ripristinare proprie strutture formative.

E' stata così ripristinata una struttura, integrata nel complesso dell'ILVA, che oggi opera con 12 unità, di cui un paio di unità provenienti dall'ANCIFAP, la "vecchia" scuola dell'IRI, e ha svolto prevalentemente attività di addestramento, necessaria per sostituire migliaia di lavoratori in uscita con altrettante risorse umane, giovani, del tutto inesperte, anche se maggiormente scolarizzate.

Una struttura che nel breve arco di un decennio ha selezionato 22.000 persone.

Lo schema della formazione "istituzionale", ovvero le 120 ore previste dall'inserimento con contratto di formazione-lavoro, prevede 40 ore in aula, destinate alla sicurezza, al primo soccorso e alla indicazione delle pratiche operative elementari e 80 ore nei reparti di lavorazione.

---

<sup>32</sup> Maurizio Pacilio, Responsabile della formazione, 57 anni, in azienda dal 1990. Il dirigente è stato responsabile della formazione anche nell'ultima fase della gestione IRI ed è quindi la figura "chiave" della gestione delle trasformazioni dell'ultimo decennio.

Per tutti, ed in particolare per le figure professionali cui sono richieste particolari competenze, il criterio formativo prevalente è stato l'affiancamento a colleghi esperti.

In altri termini la rapida sostituzione di forza lavoro esperta con giovani privi di alcuna nozione della fabbrica è avvenuta sostanzialmente mediante affiancamento, un processo che ha interessato le migliaia di persone protagoniste del colossale turn-over tra il 1997 e il 2003. Quello che si è realizzato all'ILVA è un processo di “*addestramento massivo*” che l'azienda, dopo qualche iniziale esperienza con i Fondi Comunitari, (30 miliardi di lire rendicontate) ha condotto con mezzi propri “*per evitare quei morti di fame di ispettori che ci venivano a tartassarci*”.

Solo dal 2004 l'ILVA di Taranto utilizza per la formazione specifica risorse di Fondimpresa.

In una seconda fase, superata l'emergenza del ricambio forzato di manodopera, dal 2003 si è sviluppato anche l'addestramento tecnico specifico e sono stati predisposti piani di formazione annuale.

Nel 2005 sono state svolte 224.870 ore di formazione che hanno interessato 7.960 persone, per una media di 28 ore che, tuttavia, sull'insieme dei dipendenti si riduce a 16 ore/dipendenti/anno.

La parte maggiore della formazione, stimata nella misura del 48%, viene definita come formazione specialistica, una voce che va dall'aggiornamento dei dirigenti ai corsi per i saldatori, mentre un terzo delle ore di formazione (32%) è stata destinata alle problematiche della sicurezza e il restante 28% è prerogativa della “formazione istituzionale” ovvero quella prevista per i lavoratori in ingresso.

In altri termini la formazione incrementale in azienda è stimabile in 108.000 ore/anno per l'insieme di 13.630 addetti dell'azienda siderurgica, vale a dire 8 ore pro capite.

Il corollario delle attività svolte, con la supervisione di un comitato scientifico, è tuttavia molto vasto e comprende corsi di metallurgia e di controllo del processo.

Il rapporto con il sindacato sui temi della formazione è assai modesto e trova sintesi nell'affermazione: “*noi comunichiamo quello che facciamo e loro firmano tutto*”.

#### 5.5.2.1 La gestione della problematica degli over 45

La gran parte degli over 45 sono usciti dall'ILVA di Taranto negli ultimi 7-8 anni, azzerando, di fatto, l'incidenza della problematica dei lavoratori adulti anziani.

Erano, infatti, tutti over 45 coloro - oltre 9.000 persone - che per gli effetti della "legge sull'amianto" hanno lasciato lo stabilimento e vi è la probabilità che entro il 2006 si apra una nuova "finestra" destinata ad allargare l'esubero forzato di lavoratori adulti dall'ILVA.

Resta tuttavia in azienda un cospicuo numero di persone in età avanzata, perlopiù dirigenti, quadri, impiegati, categorie professionali che - come esposto nella tabella 3 - hanno età medie che vanno dai 41 anni degli impiegati ai 52 dei dirigenti.

Si tratta di 1.500-1.600 persone over 45 che costituiscono il patrimonio di sapere e la "memoria" dell'azienda che, giova ricordarlo, attua cicli di produzione assai complessi.

L'approccio dell'azienda alla problematica age è sintetizzabile in una battuta: *"Non c'è fabbisogno formativo per queste persone e non ci interessa investire su risorse umane che hanno già competenze acquisite"*.

L'azienda pertanto non destina risorse specifiche alla formazione dei lavoratori adulti che sono considerati come un patrimonio, *"un libro da sfogliare"*, ma che *"se non hanno imparato in 20 anni non imparano più e non serve alcuna azione specifica. Valgono per quello che sanno fare e noi non crediamo serva investire risorse ulteriori ma, accanto a loro, c'è qualcuno che le sostituirà"*.

Un caso a parte sono le risorse umane over 45, considerate come strategiche, per cui l'atteggiamento dell'azienda si sintetizza in una battuta *"noi non li facciamo uscire"*.

Ed è così che in quello che probabilmente è il più giovane stabilimento siderurgico del mondo operano 230 *"vecchiotti, la crema dell'azienda"*, over 60, alcuni addirittura over 70, ex dirigenti e lavoratori specializzati, richiamati in azienda dopo il pensionamento con varie forme contrattuali. In termini percentuali, gli over 60 rappresentano solo lo 0,07% degli addetti ma indubbiamente rappresentano un tassello fondamentale nella strategia di gestione della trasmissione delle conoscenze adottata dal Gruppo Riva.

Del resto la fideizzazione dei dipendenti è parte integrante della gestione delle risorse umane dell'azienda che, per fronteggiare l'esodo di know-how che si è verificato a Taranto, ha costruito nello stabilimento un albergo con

52 camere, destinato ad accogliere gli esperti “ *cannibalizzati*” dagli altri impianti del Gruppo.

Ogni dirigente tarantino ha avuto un tutor, proveniente da altri impianti, in affiancamento temporaneo, per trasmettere il modello di gestione proprio dell’azienda madre che così ha ricostruito il gruppo dirigente locale.

Un modello vincente, se si considera che oggi l’ILVA, dopo gli anni di crisi, ha progressivamente aumentato l’occupazione di oltre 2.000 unità, realizzando fatturati da record e toccando nel 2005 il valore massimo di produzione della sua storia con oltre 9.200.000 tonnellate di acciaio.

### **5.5.3 La valutazione delle rappresentanze sindacali aziendali<sup>33</sup>**

La privatizzazione dell’ILVA ha azzerato la formazione che, in precedenza, nella gestione dell’IRI, era un elemento strutturale nella vita dell’azienda che, proprio per il tipo di attività che svolge, richiede competenze complesse e la conoscenza di innumerevoli aspetti che connotano i cicli produttivi della siderurgia.

Ciò ha determinato un drammatico riflesso sulle condizioni di sicurezza in azienda, poiché il livello delle competenze dei capi reparto si è abbassato drasticamente, esponendo i lavoratori a livelli di rischio insopportabili e determinando un incremento degli infortuni sul lavoro.

I piani di formazione sono decisi unilateralmente dall’azienda e i rari accordi sindacali sottoscritti vengono sostanzialmente disattesi. Gli stessi addetti alla formazione sono - secondo il rappresentante sindacale- giovani privi di esperienza, dipendenti del Gruppo Riva.

La realtà per le migliaia di giovani entrati in ILVA negli ultimi anni, con “Contratto di formazione-lavoro” è quella di un breve corso in aula di 24 ore , in cui sono fornite informazioni basilari, non consone alle mansioni specifiche cui saranno destinati.

Una formazione generale, sulla sicurezza, sul primo soccorso, e soprattutto sulla disciplina in azienda che non serve a fornire alcun addestramento e i neo-assunti svolgono il restante monte ore di formazione (81 ore) direttamente sugli impianti.

---

<sup>33</sup> Massimo Battista, rappresentante sindacale della Fiom-Cgil, 32 anni, da 8 anni in ILVA, il più “anziano” dei sindacalisti in azienda, licenziato 3 volte e 3 volte riammesso al lavoro.

Ciò determina un impatto assai problematico con la realtà della produzione in acciaieria che, non di rado, viene vissuto con disagio che in alcuni casi ha portato alle dimissioni immediate “ *c’è gente che va in colata e si licenzia il giorno dopo*”.

L’assenza di addestramento specifico, nelle condizioni di lavoro della siderurgia, determina un approccio problematico con il lavoro ed espone gli stessi lavoratori a rischi di infortunio.

La carenza della formazione offerta ai nuovi assunti si aggiunge – nelle osservazioni del rappresentante sindacale – alla mancanza di formazione specifica per i capo squadra e i capo turno, spesso anch’essi giovanissimi, le cui responsabilità nella esecuzione delle mansioni richiederebbe una maggiore consapevolezza e competenza.

Nella riorganizzazione aziendale adottata dal Gruppo Riva i responsabili nei reparti sono “ *del tutto inadeguati, con solo due giornate di formazione all’anno e la coppola bianca – il cappello dei capi – viene data a personale del tutto inadeguato, selezionato con criteri che nulla hanno a che vedere con le competenze e piuttosto rimandano ad un modello di gestione fortemente repressivo che, dal 1° gennaio all’8 marzo 2006, ha prodotto 418 contestazioni disciplinari*”.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Il ragazzo ha 24 anni e ha richiesto l’anonimato per timore di ritorsioni su colleghi e parenti che ancora operano in azienda.

## 6. Brevemente, per concludere

Le specificità territoriali del fenomeno restituiscono interessanti differenziazioni e peculiarità del fenomeno, decisamente ‘a macchia di leopardo’ e con connotazioni di area.

In alcune regioni (del nord), si è evidenziato un andamento in crescita della componente occupazionale degli *over 45*, dovuta in particolare a fenomeni di ingresso/re-ingresso della componente femminile. A tale target viene rivolto, però, prevalentemente un tipo di offerta occupazionale non solo poco professionalizzante, ma anche di tipo precario. Tra gli *over 45*, infatti, è molto diffuso il fenomeno della ripetizione di contratti non standard. In altre regioni (del centro), invece, sono emersi diversi tratti che compongono il profilo dell'*over 45*, la cui ricomposizione in un unico quadro di insieme risulta al momento poco percorribile. Tale differenziazione appare d'altra parte dovuta alla complessità del sistema produttivo e mercatolavoristico, caratterizzato non tanto dall'uniformità quanto dalla compresenza di diversi mercati locali, ciascuno con proprie specificità che hanno impatto nel far prevalere l'uno o l'altro dei tratti seguenti sul profilo degli *over 45*: 1) lavoratori in età avanzata con occupazioni standard e appartenenti al settore manifatturiero colpito, come è noto, da diversi anni da crisi produttive ed occupazionali; 2) lavoratori con posizioni atipiche, soprattutto maschi e con profili da professionista; 3) donne alla ricerca di percorsi di re-inserimento professionale. In altre realtà (del sud) infine, si è evidenziato il rischio della crisi occupazionale del lavoratore maschio *breadwinner*: a fronte di un mercato del lavoro dove la partecipazione dei giovani e delle donne è costituita da tassi di occupazione e di attività bassi, gli *over 45* maschi, da un punto di vista occupazionale, rappresentano il cardine principale intorno a cui ruota la sussistenza delle famiglie. Il loro indebolimento costituisce pertanto un rischio diffuso e allargato di scivolare, nei periodi di alternanza tra lavoro e non, in situazioni di povertà.

## Allegati

### Allegato 1

#### *I Testimoni Privilegiati intervistati*

Veneto	
Bruno Anastasia	Veneto Lavoro
Gabriella Bettiol	Confindustria Veneto
Gianni Castellan	Segretario generale Fim-Cisl Veneto
Fasoli	Segretario generale Cgil Verona
Barbiero	Segretario generale Cgil Treviso
Brinis Adriano	Segretario generale Feneal-Uil Venezia
Elena Di Gregorio	Segretario generale Fisac-Cgil Veneto
Alessandro Visentin	Segretario Uiltucs Veneto orientale
Nicoletti Fabrizio	Segretario generale Filtra-Cgil Vicenza

Puglia	
Bisceglie Giuseppe	Assindustria Bari
Filomena Trizia	Segretaria Cgil Puglia
Cosimo Leone	Cisl regionale Puglia
Sgaramella	Coordinatore Filtea-Cgil Puglia
Franco Fiusco	Segretario Fiom-Cgil Taranto
Giuseppe Lo Russo	Segretario generale Filcams-Cgil Puglia
Saverio Rainieri	Segretario generale Feneal-Uil Puglia
Nino Dragone	Segretario generale Fiba-Cisl Puglia
Stefanelli	Segretario Fiom-Cgil Bari

Toscana	
Elda Savino	Irpel-Toscana
Dalida Angelini	Segretario generale Filcams-Cgil Toscana
Michele Del Campo	Ial-Cisl Toscana
Manuele Marigolli	Segretario generale Cgil Prato
Fantapié	Segretario generale Uilt Toscana
Ciro Recce	Segretario generale Cisl Toscana
Ernesto Danna	Segretario generale Uil Toscana
Renato Santini	Segretario Fim-Cisl Toscana
Massimo Guerranti	Segretario generale Femca-Cisl Veneto

## Allegato 2

### REGIONE VENETO

#### Le schede delle 20 aziende oggetto degli studi di caso

<b>GRAFICA</b>	
<b>Sede</b>	Provincia di VENEZIA
<b>Attività</b>	Settore Grafica e Cartotecnica
<b>Data Costituzione</b>	1953
<b>Fatturato</b>	13 MIL.
<b>Situaz. Economica</b>	In espansione; grossi investimenti negli ultimi anni. Il mercato in questi anni è in forte contrazione.
<b>N° Soci</b>	3
<b>N° Dipendenti</b>	73
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	2 soci-dirigenti
<b>Personale 45-54 anni</b>	12
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	2,7%
<b>Coscienza Age</b>	Il problema non è sentito, in quanto il turn over è molto basso, l'azienda è cresciuta molto negli ultimi anni ed il personale è mediamente giovane. L'attenzione dell'azienda è rivolta alla dinamica intergenerazionale ed in particolare alla necessità che le esperienze che maturano con l'età e l'anzianità aziendale, possano diventare patrimonio comune, anche delle persone più giovani.
<b>Gestione Age</b>	L'attenzione dell'azienda è focalizzata sul non perdere know how; L'azienda preserva le competenze e le diffonde attraverso l'affiancamento on the job; L'azienda non ha mai richiamato i pensionati.

<b>CALZATURE</b>	
<b>Sede</b>	Provincia di VENEZIA
<b>Attività</b>	Produzione scarpe settore del lusso (Terzista) + marchio proprio
<b>Data Costituzione</b>	1961
<b>Fatturato</b>	10 milioni di Euro
<b>Situaz. Economica</b>	Azienda Solida in mercato in contrazione.
<b>N° Soci</b>	Famiglia + 1 esterno
<b>N° Dipendenti</b>	96 (di cui 91 operai)
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	1
<b>Personale 45-54 anni</b>	nessuno (solo il proprietario)
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	1%
<b>Coscienza Age</b>	La questione della perdita di competenza dovuta all'uscita di personale è un problema che il titolare ha bene in mente; la produzione di scarpe di qualità altissima è fortemente dipendente dalle abilità manuali delle persone; la produzione è fortemente dipendente dalla precisione, sensibilità e attenzione del personale.
<b>Gestione Age</b>	Affiancamento: "in fabbrica si impara facendo ed interagendo".

<b>GRAFICA</b>	
<b>Sede</b>	Provincia di VICENZA
<b>Attività</b>	Cartotecnica
<b>Data Costituzione</b>	1973
<b>Fatturato</b>	17,5 MIL.
<b>Situaz. Economica</b>	Stagnazione mercato, contrazione fatturato
<b>N° Soci</b>	Compagine societaria allargata
<b>N° Dipendenti</b>	181
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	14
<b>Personale 45-54 anni</b>	33
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	7,7%
<b>Coscienza Age</b>	Nessuna
<b>Gestione age</b>	Nessuna pianificata. L'azienda ha risentito di tre recenti pensionamenti, in ambito produttivo, depositari di competenze tacite non trasferite e per i quali non era stata predisposta la sostituzione.

<b>EDILIZIA</b>	
<b>Sede</b>	Provincia di VENEZIA
<b>Attività</b>	Costruzioni Edili
<b>Data Costituzione</b>	1959
<b>Fatturato</b>	28 Mil
<b>Situaz. Economica</b>	Azienda attiva e solida in mercato in crescita
<b>N° Soci</b>	Cooperativa Familiare - 80 Soci Lavoratori, 10 Soci Sovventori
<b>N° Dipendenti</b>	130
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	11
<b>Personale 45-54 anni</b>	27
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	8,5%
<b>Ambito Age</b>	Un tempo chi entrava in azienda seguiva tutte le lavorazioni e negli anni acquisiva competenza e faceva carriera per merito e professionalità. Oggi la parcellizzazione del cantiere impedisce una crescita professionale, situazione che coinvolge anche i lavoratori più anziani.
<b>Gestione Age</b>	La preoccupazione di un possibile pensionamento riguarda solo il ruolo del Capo Cantiere e le sue competenze. Per i lavoratori non specializzati l'azienda non ha particolari problemi e lascia il decorso della normale età lavorativa senza stimolarli e senza trattenerli.

<b>CONFEZIONI</b>	
<b>Sede</b>	provincia VENEZIA
<b>Attività</b>	Confezioni Abbigliamento
<b>Data Costituzione</b>	1968
<b>Fatturato</b>	4,5 Mil.
<b>Situaz. Economica</b>	Settore/Azienda in crisi, si sta progressivamente trasformando in commerciale e pertanto riducendo progressivamente il personale.
<b>N° Soci</b>	2 (Padre e Figlio)
<b>N° Dipendenti</b>	20
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	8
<b>Personale 45-54 anni</b>	
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	40,0%
<b>Coscienza Age</b>	SI
<b>Gestione Age</b>	Pilotaggio verso la pensione Non discriminazione delle risorse, nemmeno nel caso in cui dopo l'andata in pensione qualche addetto volesse rimanere e collaborare con l'azienda (in realtà tale richiesta non è mai emersa dal personale).

<b>FARMACEUTICA</b>	
<b>Sede</b>	Provincia di VICENZA
<b>Attività</b>	Prodotti Farmaceutici intermedi
<b>Data Costituzione</b>	1957
<b>Fatturato</b>	80 Mil.
<b>Situaz. Economica</b>	Mercato in difficoltà, Stagnazione. Leader di Mercato. Negli anni scorsi l'azienda ha fatto ricorso alla CIG.
<b>N° Soci</b>	6
<b>N° Dipendenti</b>	412
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	54

<b>Personale 45-54 anni</b>	55
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	13,1%
<b>Coscienza Age</b>	Modesta
<b>Ambito Age</b>	No piani e progetti. La Direzione Formazione è stata costituita solo da 1 anno.
<b>Gestione Age</b>	Non cristallizzazione dei ruoli professionali, ma offerta opportunità di modificare la posizione lavorativa a seconda di propensioni e aspirazioni. Attenzione alla formazione e allo sviluppo delle competenze del personale, sia in fase di assunzione che di sviluppo delle carriere. Si tratta soprattutto di formazione tecnica legata ai prodotti ed ai processi produttivi.

<b>GRAFICA</b>	
<b>Sede</b>	Provincia di TREVISO
<b>Attività</b>	Trasformazione cellulosa, produzione tovagliolini
<b>Data Costituzione</b>	1976
<b>Fatturato</b>	23 Mil.
<b>Situaz. Economica</b>	Stabile.
<b>N° Soci</b>	4 (famiglia). Prossima problematica di passaggio generazionale.
<b>N° Dipendenti</b>	123
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	0
<b>Personale 45-54 anni</b>	5
<b>Az. "storica"/familiare</b>	Familiare
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	0,0%
<b>Coscienza Age</b>	Modesta
<b>Gestione Age</b>	Inserimento di 2 risorse 50enni, scelte proprio per l'esperienza accumulata e le competenze di cui erano in possesso. Nel passato la trasmissione delle competenze è stata gestita attraverso l'affiancamento con scarsi risultati per la gelosia professionale e la poca predisposizione a insegnare.

<b>MECCANICA</b>	
<b>Sede</b>	Provincia di TREVISO
<b>Attività</b>	Progettazione, costruzione, ristrutturazione veicoli Ferroviari. Carpenteria Pesante
<b>Data Costituzione</b>	1907
<b>Fatturato</b>	15 Mil
<b>Situaz. Economica</b>	In Crescita rispetto ad un periodo di crisi in cui l'azienda è ricorsa anche alla Cassa Integrazione Ordinaria.
<b>N° Soci</b>	
<b>N° Dipendenti</b>	200
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	6 (4 impiegati e 2 Op)
<b>Personale 45-54 anni</b>	33
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	3,0%
<b>Coscienza Age</b>	Iniziale

CASEARIA	
Sede	Provincia di BELLUNO
Attività	Produzione commercializzazione latte e prodotti derivati
Data Costituzione	1954
Fatturato	60 Mil
Situaz. Economica	Azienda in Crescita però difficoltà del mercato
N° Soci	circa 700
N° Dipendenti	192 (5 Dir, 53 Imp., 21 Add.Vend., 113 Op)
Personale > 55 anni	7
Personale 45-54 anni	23 (di cui 3 CapiReparto)
% Age (>55 anni)	15,6%
Coscienza Age	Non vi è una presa di coscienza particolare da parte dell'azienda.
Gestione Age	Per la trasmissione di competenze interne specifiche si fa ricorso soprattutto ad addestramento ed affiancamento.

Gestione Age	<p><b>Vi è un'intesa attività di formazione: nel 2004, circa 2000 ore di formazione tra interna ed esterna.</b></p> <p>L'azienda ha perso competenze a "macchia di leopardo", ovvero in modo non uniforme e prevedibile e c'è stato un tentativo di far emergere le competenze tacite attraverso uno scambio interno però non in maniera pianificata.</p> <p>L'azienda si è trovata a dover codificare e documentare il proprio modo di operare.</p> <p>Alcune persone uscite hanno definito dei contatti a progetto (vale soprattutto nell'area Progettuale).</p>
--------------	--

EDILIZIA	
Sede	Provincia di VICENZA
Attività	Costruzioni Edili e Restauri
Data Costituzione	1924
Fatturato	12 Mil.
Situaz. Economica	Az. Attiva e solida
N° Soci	3
N° Dipendenti	75
Personale > 55 anni	10
Personale 45-54 anni	
% Age (>55 anni)	13,3%
Coscienza Age	Sì
Gestione Age	<p><b>Forte investimento in Formazione, con corsi in orario lavorativo per una media di 40 ore a persona, coinvolgendo tutto il personale.</b></p> <p>Valorizzazione delle competenze degli anziani, attenzione alla sicurezza, attenzione all'ambiente di lavoro, stretto legame con i propri dipendenti.</p>

CONFEZIONI	
Sede	Provincia di VICENZA
Attività	Prod. Tessuti per arredamento
Data Costituzione	nell' 800
Fatturato	4 Mil.

<b>Situaz. Economica</b>	03 Mobilità - 04 Pareggio Bil.
<b>N° Soci</b>	Famiglia
<b>N° Dipendenti</b>	70
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	1 Operaio
<b>Personale 45-54 anni</b>	3 Soci
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	1,4%
<b>Coscienza Age</b>	No
<b>Gestione Age</b>	Gestione delle Competenze distintive e trasferimento attraverso Affiancamento, Codificazione, Valorizzazione delle Risorse Interne. Consulenza in 2 casi "critici", ovvero per il Responsabile di Produzione e per il Responsabile Amministrativo/Finanziario.

<b>TRATTAMENTI</b>	
<b>Sede</b>	Provincia di BELLUNO
<b>Attività</b>	Trattamenti Chimici e Verniciatura
<b>Data Costituzione</b>	1973
<b>Fatturato</b>	2,6 Mil.
<b>Situaz. Economica</b>	04 mobilità-05 Cassa Integraz.
<b>N° Soci</b>	6 Soci tutti coinvolti, a vario titolo nella gestione aziendale
<b>N° Dipendenti</b>	41
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	3 (2 Op.)
<b>Personale 45-54 anni</b>	6/7 Op.-5 Soci
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	7,3%
<b>Coscienza Age</b>	Modesta
<b>Gestione Age</b>	Gestione e salvaguardia delle competenze distintive: produttive di processo e relative alla Manutenzione, tali competenze sono state assorbite dai Soci. Affiancamento e Job Rotation, Formazione Tecnica. Sistema premiante meritocratico.

<b>OCCHIALI</b>	
<b>Sede</b>	Provincia di BELLUNO
<b>Attività</b>	Produzione Occhiali c/terzi
<b>Data Costituzione</b>	1979
<b>Fatturato</b>	4 Mil.
<b>Situaz. Economica</b>	04 Mobilità
<b>N° Soci</b>	4
<b>N° Dipendenti</b>	45
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	1 Operaio
<b>Personale 45-54 anni</b>	4 soci
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	2,2%
<b>Coscienza Age</b>	Non indicata
<b>Gestione Age</b>	Non indicata

<b>CONFEZIONI</b>
-------------------

Sede	Provincia di PADOVA
Attività	design, progettazione e commercializzazione di capi di Abbigliamento
Data Costituzione	
Fatturato	200 MIL.
Situaz. Economica	Crisi di Settore
N° Soci	
N° Dipendenti	130
Personale > 55 anni	12 (3 Dir., 4 Imp., 5 Op.)
Personale 45-54 anni	60
% Age (>55 anni)	9,2%
Coscienza Age	<p>Si, soprattutto per futuro inteso sia come incidenza numerica del personale che si approssima all'età pensionabile (60 su 130), sia per l'obsolescenza professionale dei lavoratori.</p> <p>La criticità è riscontrata dall'azienda nel rimpiazzo del personale che sta andando in pensione.</p> <p>Fenomeno dell'obsolescenza professionale per i lavoratori &gt;40</p>
Gestione Age	<p>Affiancamento. Continuazione del rapporto in regime Consulenziale per i Dirigenti. Facilitare la transizione verso la pensione utilizzando il conto ore o part time agevolato.</p> <p>Preparazione alla pensione.</p>

MECCANICA	
Sede	Provincia di PADOVA
Attività	Mobili e arredi per la ristorazione
Data Costituzione	Fondata nel 1978; nuova proprietà dal 2002
Fatturato	8 milioni €
Situaz. Economica	fatturato e margine in miglioramento
N° Soci	4
N° Dipendenti	33 ope, 1 interin., 22 imp.
Personale > 55 anni	2: il Direttore operativo e un addetto controllo qualità e assistenza clienti
Personale 45-54 anni	0
% Age (>55 anni)	3,6%
Coscienza Age	No poiché gli addetti tutti sotto 40 anni, età media 30 ca
Gestione Age	<p>Piano di formazione annuale.</p> <p><b>Nel 2004 sono state dedicate alla formazione più di 700 ore di formazione per 40 persone per ovviare alle difficoltà intergenerazionali.</b></p> <p>Nel rapporto giovani-anziani (con riferimento più all'anzianità aziendale che all'anagrafica) si nota una specie di asincronia nella comunicazione, tra "giovani molto chiusi nel loro modo di fare e nelle loro situazioni" e anziani che "non hanno molta stima dei giovani", per cui succede che gli anziani non insegnano ed i giovani non ascoltano e non imparano."</p>

MECCANICA	
Sede	Provincia di VERONA
Attività	componenti elettrici per settore automobile, camion e caravan
Data Costituzione	
Fatturato	18 milioni €

<b>Situaz. Economica</b>	positiva e stabilizzata
<b>N° Soci</b>	
<b>N° Dipendenti</b>	170 persone: 50 imp e dir., 120 operai
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	4 persone: dirig. Amm., fin. e person.; 3 add. Attrezzeria
<b>Personale 45-54 anni</b>	
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	2,4%
<b>Coscienza Age</b>	Non esiste: età media 35 anni, molti giovani.
<b>Gestione Age</b>	Per i prossimi pensionamenti sono già stati individuati i sostituti e si sta procedendo all'affiancamento. L'azienda ha puntato molto sulla crescita professionale affiancando alcuni giovani a persone anziane propense a trasmettere ed a seguire le persone affidate. Per possedere bene le competenze sono però necessari 3-4 anni di affiancamento.

<b>TESSILE</b>	
<b>Sede</b>	Provincia di PADOVA
<b>Attività</b>	Produzione di filati, tessuti e confezionati di materiali sintetici multiuso per esterno
<b>Data Costituzione</b>	1969
<b>Fatturato</b>	12 milioni €
<b>Situaz. Economica</b>	in espansione
<b>N° Soci</b>	Famiglia
<b>N° Dipendenti</b>	100 dipendenti ca, di cui 9 imp
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	3 persone: capo reparto produzione; 2 magazzinieri
<b>Personale 45-54 anni</b>	
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	3,0%
<b>Coscienza Age</b>	No. Preoccupazione solo per i tre prossimi pensionamenti. Per quelle che verranno l'azienda non segnala problematicità in quanto "basta che una persona sia sveglia ed in tre mesi di affiancamento impara." Età media dei dipendenti sui 30/35 anni
<b>Gestione Age</b>	L'aspetto principale da curare per la formazione del personale è l'addestramento che si realizza tramite affiancamento.

<b>BEVANDE</b>	
<b>Sede</b>	Provincia di VENEZIA
<b>Attività</b>	Imbottigliamento e Produzione bevande
<b>Data Costituzione</b>	1956
<b>Fatturato</b>	500 MIL
<b>Situaz. Economica</b>	Crescita
<b>N° Soci</b>	
<b>N° Dipendenti</b>	1200
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	55 (60% operai, 30% quadri e tecnici, 10% dirigenti)
<b>Personale 45-54 anni</b>	300
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	4,6%
<b>Coscienza Age</b>	Inizia la presa di coscienza. Il problema l'azienda si sta preparando ad affrontarlo tra 10 anni.

<b>Gestione Age</b>	L'azienda pensa di adottare la Job Rotation per arricchire e diversificare le competenze e per le fasce medio alte forme di scambio di esperienze e action learning. Per le persone più vicine alla pensione: fornire conoscenze sulle opportunità (di tipo sociale, culturale, ...), presenti nel territorio nel periodo post-lavorativo; fornire conoscenze e assistenza sulla propria situazione pensionistica e sulle eventuali scelte possibili.
---------------------	--

<b>MECCANICA</b>	
<b>Sede</b>	Provincia di PADOVA
<b>Attività</b>	Cerniere per cucine
<b>Data Costituzione</b>	metà anni 60
<b>Fatturato</b>	5 milioni €
<b>Situaz. Economica</b>	In espansione. Costruzione di un nuovo capannone (appena ultimato) e acquisto di macchinari
<b>N° Soci</b>	4
<b>N° Dipendenti</b>	55 operai e 4 imp.
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	3 dipendenti caporeparto produzione; operatore assemblaggio; operaio semplice. 3 collaboratori esterni per: manutenzione; gestione finanziaria; calcoli e problemi tecnici
<b>Personale 45-54 anni</b>	
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	5,08%
<b>Coscienza Age</b>	Limitata ai prossimi pensionamenti, particolarmente problematica è la sostituzione del Capo reparto Produzione e dei 3 Consulenti. L'età media del personale è 30-40 anni.
<b>Gestione Age</b>	Preparazione sostituzioni attraverso la formazione, l'individuazione dei sostituti e la gestione dell'affiancamento. Si è richiamato un pensionato perché detentore di particolari conoscenze/esperienze per la manutenzione.

<b>MECCANICA</b>	
<b>Sede</b>	Provincia di PADOVA
<b>Attività</b>	Meccanica
<b>Data Costituzione</b>	1930
<b>Fatturato</b>	
<b>Situaz. Economica</b>	Solida e positiva. Leader Mondiale. Crescita e espansione
<b>N° Soci</b>	Di proprietà di una Fondazione Straniera.
<b>N° Dipendenti</b>	446 (di cui 305 operai e di questi 285 ad alta specializzazione)
<b>Personale &gt; 55 anni</b>	62
<b>Personale 45-54 anni</b>	
<b>% Age (&gt;55 anni)</b>	13,9%
<b>Coscienza Age</b>	Sì, importanza della conoscenza/esperienza
<b>Gestione Age</b>	La gestione dell'età e la trasmissione delle conoscenze avviene attraverso: l'affiancamento, la Job Rotation e la Formazione. Si sono verificate forme di collaborazione post pensione nei momenti di crisi organizzativa quando: il trasferimento del Know How non è avvenuto in modo corretto o a fronte di picchi di produzione i giovani non riuscivano a farvi fronte adeguatamente, mantenendo il livello di risultato atteso.

## ***Bibliografia e documentazione***

AAVV, 1999, Progetto Leonardo, *Oltre i 45 anni. Cause di esclusione e il ruolo della formazione continua* IESS – AE, Rapporto di ricerca dattiloscritto, Roma

AAVV, 2001, Progetto Leonardo LLEEO, *Sviluppo della formazione continua e rafforzamento dei lavoratori anziani*, IRES, Rapporto di ricerca dattiloscritto, Roma.

AA.VV. *Invecchiamento e lavoro: un confronto europeo*, in “Lavoratori maturi, occupazione e modelli di welfare”, supplemento al n. 27 di Rassegna Sindacale 11/07/2000

Appetecchia I, Gasparini C., Giacobbe I., Tantillo F., “Servizi per l’impiego e welfare locale. Indagine comparata sulle forme di cooperazione fra Spi e comuni in Italia e in Europa”, Isfol, Monografie del mercato del lavoro e le politiche per l’impiego, n. 1, 2005

Aprile R., *Scelte di pensionamento e incentivi alla prosecuzione dell’età lavorativa*, in “Assistenza sociale” nn. 1-2, 2001, Ediesse, Roma

Bagarini A.– Stacchini C., *Attività di indagine per i lavoratori over 45*, Fondazione Aldini Valeriani e Nuova Didactica, 2004;

Baronio G., D’Emilione M., Gasperini C., Linfante G. e Tantillo F., *Gli utenti e i centri per l’impiego*, Isfol “Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l’impiego”, n. 7/2004

Borghi V., van Berkel R., “Governance delle politiche di individualizzazione e attivazione: un confronto Italia Olanda” in “La Rivista delle Politiche Sociali”, n. 1, 2005

Carrera F. Mirabile M.L., 2003, *Lavoro e invecchiamento. Diagnosi di una rapporto critico*, Ediesse, Roma

Cinelli M. –Sandulli P., *Prime Note Sulla Riforma Pensionistica 2004*; Rivista RDSS, fascicolo n. 1/2005;

Commissione Progetto Ds, *Politiche del lavoro e welfare. Idee e proposte di riforma*, in La Rivista delle Politiche sociali, n.1, 2005

Commissione Europea, *Aumentare il tasso d’occupazione dei lavoratori anziani e differire l’uscita dal mercato del lavoro*, COM(2004) 146, 2004;

Commissione Europea, *Jobs, Jobs, Jobs; Creating more employment in Europe*, Report of the Employment Taskforce chaired by Wim Kok, November 2003;

Commissione Europea, *Comunicazione della Commissione al Consiglio e al Parlamento Europeo. La risposta dell’Europa all’invecchiamento della popolazione mondiale. Promuovere il progresso economico e sociale in un mondo che invecchia. Un contributo della Commissione europea alla seconda assemblea mondiale sull’invecchiamento*, COM(2002) 143, marzo 2002;

Commissione Europea, *La situazione sociale nell’Unione europea*, 2004;

Contini B., *Prospettive di lavoro per gli anziani: una sfida per il prossimo decennio*, LABORATORIO-Centre for Employment Studies, maggio 2003;

Cnel, *Competitività e sostenibilità dei modelli di innovazione del sistema produttivo italiano L’innovazione nei settori di specializzazione. Il ruolo delle PMI e dei distretti. Il sistema-moda*, 2002.

Cnel, *Rapporto sul mercato del lavoro 2003*, Luglio 2004

- de Vroom B., Maltby T., Mirabile M.L., Overbye E. (a cura), "Age arrangements, Age culture and Social Citizenship: a comparative analysis in Europe", 2003, Ashgate, UK
- de Vroom B., Guillemard A.M., *Francia e Paesi Bassi. Dall'esternalizzazione all'integrazione dei lavoratori anziani. Due modelli a confronto*, "L'Assistenza Sociale", nn. 1/2 2001
- de Vroom B., *Cittadinanza e welfare nelle «quattro europa» sociali*, in "Rassegna sindacale", supplemento al n.27/2000
- Euro Work Age (Kuhn K. – Taylor P. – Lunde A. - Mirabile M.L. – Reday Mulvey G. eds.), *Career Planning and employment of older workers. Re-Integration of Older Workers into Labour Market*, Driekant publisher, Maastricht, 1998
- Folini G., Porcari S., Riccone P., *I lavoratori adulti tra programmazione regionale e politiche locali. Un'analisi comparata*, Monografie sul mercato del lavoro e per le politiche per l'impiego, Isfol, n. 12/2004
- Formez, *Guida utile Masterplan per i servizi per l'impiego*, in [www.formez.it](http://www.formez.it);
- Formez, *La nuova disciplina del collocamento – Quadri conoscitivi sintetici. Legge Biagi (L. 14 febbraio 2003, n. 30)*, Roma, 2003
- Gilli D., "Monitoraggio Spi 2002. Analisi in profondità dei Centri per l'impiego: per target, per funaioni e per strutture", Monografie del mercato del lavoro e le politiche per l'impiego, n. 7, 2002
- Gilli D. e Parente M., *Indagine campionaria sul funzionamento dei centri per l'impiego nelle regioni del mezzogiorno*, Isfol "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 1/2004
- Gilli D, Pierri G. e Tantillo F., *Servizi per l'impiego – Rapporto di monitoraggio 2000*, Isfol 2001
- Guillemard A. M., "L'age de l'emploi. Les sociétés a l'épreuve du vieillissement" Armand Colin, Paris, 2003
- Istituto Regionale Programmazione Economica, Toscana (IRPET), *La situazione economica della toscana - Consuntivo anno 2003 Previsioni 2004-2005*, 2004
- Isfol, *Prolungamento della vita attiva e politiche del lavoro*, Franco Angeli, marzo 2002
- "La Rivista delle Politiche Sociali", n. 1, 2005
- ManagerItalia, *Invecchiamento Attivo e Lavoratori Anziani In Italia*, 2004;
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Piano d'azione nazionale per l'occupazione 2004*;
- Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali, "Rapporto sulle strategie nazionali per i futuri sistemi pensionistici", ottobre 2002, [www.welfare.gov.it](http://www.welfare.gov.it)
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Piano d'azione nazionale per l'occupazione 2003*;
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *la "Legge Biagi" per il lavoro*;
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia, proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità*, 2001;
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Piano di azione nazionale contro la povertà e l'esclusione sociale 2003-2005*;
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Quadro di riferimento per sviluppare le risorse umane, aumentare e migliorare l'occupazione*, ai sensi degli artt. 1, 9, 13 del Regolamento CE n.1260/1999 del Consiglio del 21 giugno 1999 recante disposizioni generali sui Fondi strutturali;

- Mirabile M.L., Carrera F., 1999, *La seconda carriera*, «Rassegna sindacale», supplemento al n. 5 del 23.2., Editcoop, Roma.
- Mirabile M.L., *Invecchiamento e lavoro: un confronto europeo*, in “Lavoratori maturi, occupazione e modelli di welfare”, supplemento al n. 27 di Rassegna Sindacale 11/07/2000
- Mirabile M.L., Carrera F., 2000, “L’invecchiamento sociale. Lavoro e corsi di vita”, Ediesse, Roma.
- Mirabile M.L., *Italia. Quale cultura delle età?* in “Assistenza sociale” nn. 1 – 2, 2001, Ediesse, Roma
- Mirabile M.L., *Il fenomeno degli over 45 e la sfida dell’attivazione sociale in Italia. Considerazioni alla luce di una ricerca empirica*, in “Quaderni europei sul nuovo welfare”, n. 3, 2006
- Naegale G., 1996, *Older Workers and Gradual Retirement*, “The Four Pillars Bulletin”, n. 19, luglio, Ginevra.
- OCSE, *Ageing and Employment Policies - Italy*, Paris, 2004
- Osservatorio Regionale Banche-Imprese di Economia e Finanza, *Il Sistema Puglia - Il Prodotto Lordo, l’Occupazione, i Settori Rapporto*, annuale 2004
- Pennacchi L., *Invecchiamento attivo. Le riforme realizzate*, in “Assistenza sociale” nn. 1-2, 2001, Ediesse, Roma
- Porcari S. e Mirabile M.L., *Invecchiamento e lavoro elementi per un profilo meridionale*, Isfol “Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l’impiego”, n. 6/2004
- Regione Puglia, *Piano sanitario regionale 2002-2004. Piano della Salute e Sistema Integrato dei Servizi Sociali*
- Regione Puglia, Programma Operativo Regionale 2000 – 2006, fondo sociale europeo 2000-2006 obiettivo 1
- Regione Toscana, Programma regionale di sviluppo 2003-2005
- Regione Toscana, Programma Operativo Regione Toscana, fondo sociale europeo 2000-2006 obiettivo 3
- Regione Toscana, Piano Integrato Sociale Regionale (PISR) per il triennio 2002 – 2004
- Regione Toscana, documento di programmazione economica e finanziaria per il 2005, Bollettino Ufficiale della Regione Toscana - N. 284, agosto 2004
- Regione Veneto, *Il Veneto si racconta*, Primo Rapporto Statistico 2004
- Regione Veneto, *Piano regionale dei servizi alla persona e alla comunità 2003-2005. Politiche sanitarie, sociosanitarie e sociali della Regione Veneto negli anni 2003-2005*
- Regione Veneto, Documento di Programmazione Economica e Finanziaria 2004, Legge Regionale n. 35/2001, luglio 2004
- Regione Veneto, Programma Operativo Regione Veneto, fondo sociale europeo 2000-2006 obiettivo 3
- Regione Veneto, Programma regionale di sviluppo 2003-2005
- Russo A., Salomone R.; Tiraboschi M., *Invecchiamento della popolazione, lavoratori “anziani” e politiche del lavoro: riflessioni sul caso italiano*, Fondazione Biagi, 2004
- Sestito P., *Sistema di welfare e servizi pubblici per l’impiego*, in “L’Assistenza sociale” n. 1-2 gennaio-giugno 2003
- Tecnostruttura, *La riforma dei servizi pubblici per l’impiego*, in [www.tecnostruttura.it](http://www.tecnostruttura.it);
- Tiraboschi M., *Le prestazioni di disoccupazione in Europa - Spunti di riflessione per il caso italiano*, Rapporto Cnel, Roma, 2003

Tiraboschi M., *Il decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276: alcune premesse e un percorso di lettura*, in Tiraboschi M. (a cura di), *La riforma del mercato del lavoro*, collana ADAPT – Fondazione “Marco Biagi”, n.2, Giuffrè, Milano, 2004

Tiraboschi M., *Problemi e prospettive in tema di riforma dei servizi pubblici per l'impiego alla luce dell'articolo 1 della legge 14 febbraio 2003, n. 30*,

Tiraboschi M. (a cura di), *La riforma del collocamento e i nuovi servizi per l'impiego*, Giuffrè, 2003;

Treves C., 2003, *La proposta della Cgil sulla riforma degli ammortizzatori sociali*, in “L'assistenza Sociale”, n 1-2

United Nations Economic Commission for Europe, *Labour Market Responses to Population Ageing and other Socio-Demographic Change*, Issue Paper, 7 maggio 2002.

Veneto Lavoro, *Il mercato del lavoro nel Veneto, tendenze e politiche*, 2004.