



Progetto
Over 45:
Il lavoratore esperto come risorsa strategica in azienda. Stato dell'arte.

(rif. PA 0468/Rer approvato con DGR no 1156 del 5 agosto 2006)

La condizione occupazionale degli Over 45 in Emilia-Romagna

*Area Studi e Ricerche
Unione Regionale delle Camere di Commercio
dell'Emilia-Romagna*

Ottobre 2007

Matteo Beghelli

*Area Studi e Ricerche
Unione Regionale delle Camere di Commercio
dell'Emilia-Romagna*

*Si ringraziano tutti i colleghi per la collaborazione in particolare Guido Caselli per l'attività di indirizzo,
Lorenza Maccaferri per il supporto fornito ed Eloisa Fontana per la correzione delle bozze.*

Il presente lavoro è stato realizzato nell'ambito del progetto "Over 45: Il lavoratore esperto come risorsa strategica in azienda - Stato dell'arte" finanziato dalla Regione Emilia-Romagna attraverso il Fondo Sociale Europeo (rif. PA 0468/Rer approvato con DGR no 1156 del 5 agosto 2006). Tale progetto è stato realizzato da Unioncamere Emilia-Romagna, IFOA e Studio Meta.



INDICE GENERALE

Introduzione: l'invecchiamento della popolazione in una prospettiva europeapag 5

Parte Prima: Analisi statistica della condizione occupazionale degli over 45 in Emilia-Romagna

1.1. Inquadramento del problema pag 7

1.2. Analisi del tasso di attività pag 11

1.3. Analisi del tasso di occupazione pag 33

1.4. Analisi del tasso di disoccupazione pag 49

1.5. Conclusioni pag 55

Parte seconda: best practice per la gestione degli over 45: favorire l'active aging

2.1. Best practice per la gestione degli over 45..... pag 57

2.2. Le best practice nel welfare: la Gran Bretagna pag 61

2.3. Gli strumenti per le aziende pag 67

2.4. Casi di studio pag 75

2.5. Fonti statistiche pag 86

2.6. Fonti buone prassi (best practice)..... pag 86

Bibliografia pag 87

Sitografia pag 88

Introduzione: L'invecchiamento della popolazione in una prospettiva europea

Nei paesi economicamente sviluppati la percentuale di popolazione che vive più a lungo è in rapido aumento. Il fenomeno è causato dai considerevoli progressi in campo medico-scientifico ed economico e dal perdurare di condizioni di stabilità e sicurezza mai sperimentate prima nella storia dell'uomo. Al ritmo attuale, la speranza di vita alla nascita potrebbe crescere di cinque anni entro il 2050. Questo si va a sommare alla marcata riduzione del tasso di fertilità, solo in parte compensato dai flussi migratori in entrata. Il combinarsi di questi due fattori fa prevedere negli anni a venire un sensibile invecchiamento della popolazione dell'Unione Europea, dell'Italia e dell'Emilia-Romagna.

Questo fenomeno, in sé assolutamente positivo, è però destinato ad avere conseguenze notevoli su tutti gli aspetti della nostra vita, dalla sfera familiare a quella lavorativa e sociale, finanche alla nostra sfera personale.

In particolare, per quel che riguarda la sfera lavorativa si stima che il numero delle persone in età lavorativa (15 – 64 anni) si ridurrà, nell'Unione Europea (nell'attuale configurazione a 27 paesi), di ben 48 milioni di unità entro il 2050, che il tasso di dipendenza (rapporto tra il numero degli ultra sessantacinquenni e la popolazione tra i 15 ed i 64 anni) raddoppierà, e che, quindi, ci saranno solo 2 persone in età lavorativa per ogni ultra sessantacinquenne, contro le quattro attuali¹.

Tuttavia, bisogna considerare che non tutta la popolazione in età lavorativa è effettivamente occupata, di conseguenza si stima che il numero totale delle persone impiegate a livello europeo continuerà a crescere ancora per una decina d'anni².

La combinazione dei fenomeni sopra citati rende necessaria e urgente una riforma delle politiche inerenti l'invecchiamento (attivo) della popolazione. Sino a non molto tempo fa (ed in alcuni casi ancora al giorno d'oggi) diversi paesi europei hanno promosso (con l'avallo di imprenditori sia pubblici che privati) politiche che hanno, di fatto, favorito il pensionamento anticipato (già nella fascia d'età 54 – 65 anni) attraverso una scarsa gestione del fenomeno dell'invecchiamento attivo, il mancato ricorso alla formazione e, infine, la previsione di veri e propri incentivi economici a supporto dell'abbandono lavorativo. Si potrebbe quindi dire che questi stati membri sono affetti da cattive politiche di pensionamento, più che dal fenomeno dell'invecchiamento della popolazione in quanto tale.

Il presente lavoro ha lo scopo di verificare quale sia attualmente la condizione occupazionale della popolazione over 45 in Emilia-Romagna al fine di intavolare, anche a livello regionale, un dibattito costruttivo sull'invecchiamento della popolazione, affinché sia possibile distinguere il fenomeno dell'invecchiamento delle forze di lavoro *tout court* da quello delle politiche che hanno caratterizzato il fenomeno finora.

Questo consentirà, in seconda istanza, di affrontare in maniera più consapevole le sfide che il fenomeno pone e aiuterà il tessuto economico e sociale emiliano-romagnolo a coglierne le molteplici opportunità.

¹ Communication from the Commission – The demographic future of Europe – from challenge to opportunity – COMM 571 – final, 12-10-2006.

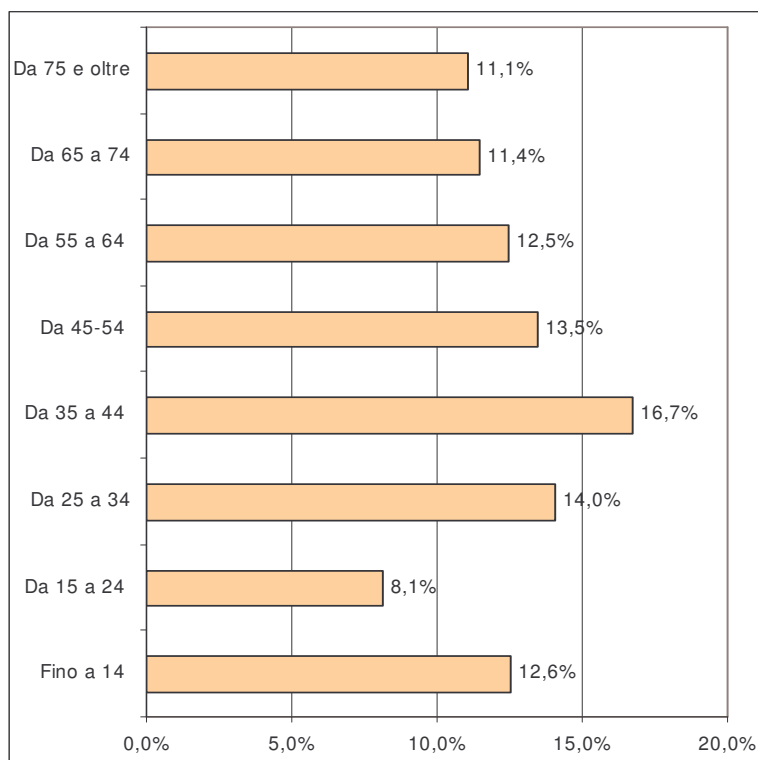
² European Economy Reports and Studies, No 1.

Parte Prima: Analisi statistica della condizione occupazionale degli over 45 in Emilia-Romagna

1.1. Inquadramento del problema

Un'indagine che si proponga l'obiettivo di studiare quali siano le condizioni occupazionali degli ultra quarantacinquenni in Emilia-Romagna, non può non partire da una preliminare verifica di quale sia la composizione demografica della regione.

Figura 1: composizione % della popolazione emiliano-romagnola per classi di età. Anno 2006.



Fonte: Elaborazione Area studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

ripresa delle nascite.

Dai dati a nostra disposizione risulta che gli over 45 in Emilia-Romagna, al 31 dicembre del 2006, erano circa 2 milioni e duecentodiecimila, pari al 48,5 per cento della popolazione complessiva. L'incidenza di questa fascia della popolazione è quindi molto ampia. Di questa ampia popolazione solo una parte interessa, però, la nostra indagine cioè, quella che rientra nelle forze di lavoro ai fini del calcolo del tasso di attività.

Le considerazioni appena svolte vengono corroborate dall'esame della composizione per sesso delle diverse classi di età, come riportata in figura 2, la quale, al contempo, aggiunge un tassello

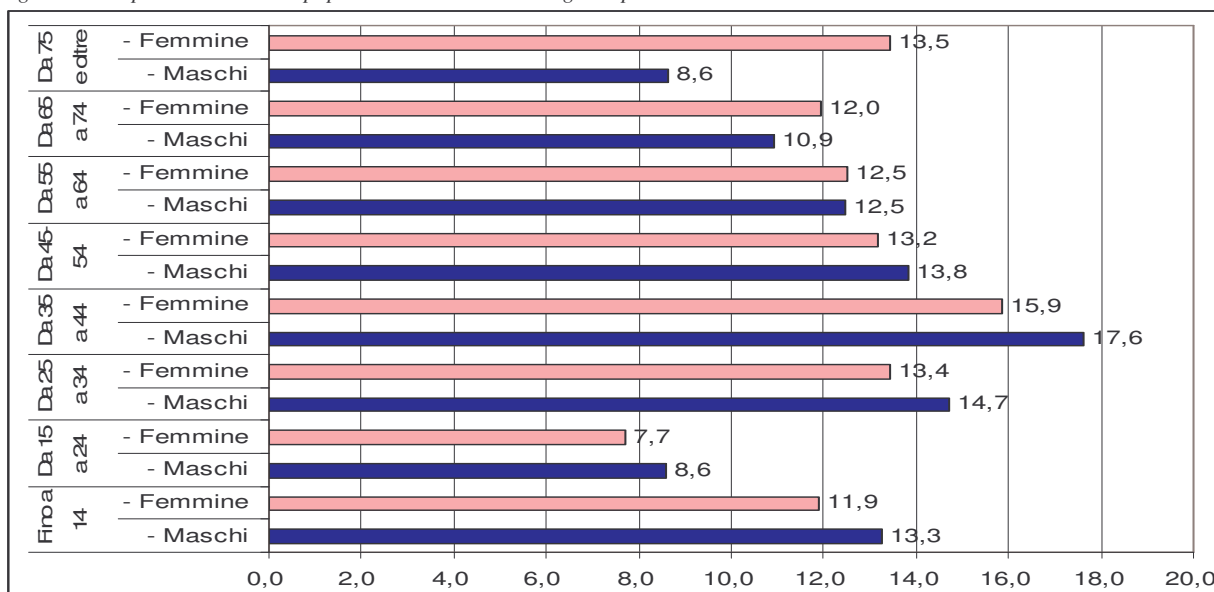
Anche l'Emilia-Romagna, come l'Italia nel suo complesso, ha sperimentato un notevole calo del tasso di natalità nel secondo dopo guerra. Questo fenomeno ha determinato una graduale modificazione della composizione della società in termini di classi di età.

La figura 1 riporta la composizione per classi di età della popolazione residente in Emilia-Romagna al 31 dicembre 2006. E' di immediata evidenza il grosso peso giocato dalle classi di età adulte, mature e anziane (gli ultra settantacinquenni pesano per oltre l'11 per cento sulla popolazione complessiva).

Accanto a questo fenomeno già noto, si assiste da qualche tempo a questa parte, ad una sia pur parziale e timida, inversione di tendenza con una lieve

ulteriore al quadro conoscitivo sopra delineato: le classi di età più giovani vedono una maggior presenza della componente maschile. Il differenziale fra i sessi si riduce però all'aumentare dell'età fino alla classe 55 – 64 anni che vede lo stesso peso per maschi e femmine (12,5 per cento sulla popolazione complessiva maschile e femminile). Le classi di età successive concentrano un maggior peso di popolazione femminile rispetto alla maschile.

Figura 2: composizione % della popolazione emiliano-romagnola per classi di età e sesso. Anno 2006.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Passando a quello che è il vero e proprio oggetto della nostra analisi, dobbiamo innanzitutto specificare che cosa si intenda per condizione occupazionale delle persone over 45. In particolare, non deve essere confuso il concetto di persona attiva (o facente parte delle forze di lavoro) con quello di persona occupata. A questo riguardo, è bene fare nostre le definizioni che l'Istat utilizza per la propria rilevazione trimestrale (continua) delle forze di lavoro.

Secondo l'Istat, infatti, gli occupati sono le persone di 15 anni e più che nella settimana di riferimento (della rilevazione continua delle forze di lavoro):

- a) hanno svolto almeno un'ora di lavoro in una qualsiasi attività che preveda un corrispettivo monetario o in natura;
- b) hanno svolto almeno un'ora di lavoro non retribuito nella ditta di un familiare nella quale collaborano abitualmente;
- c) sono assenti dal lavoro (ad esempio, per ferie o malattia) e ricadono in una delle seguenti condizioni:
 - c.1) dipendenti assenti dal lavoro se:
 - l'assenza non supera i tre mesi;
 - oppure se durante l'assenza continuano a percepire almeno il 50% della retribuzione.
 - c.2) indipendenti assenti dal lavoro se, durante il periodo di assenza, mantengono l'attività;
 - c.3) coadiuvanti familiari, se l'assenza non supera i tre mesi.

Sono da considerarsi persone in cerca di occupazione (o disoccupate) le persone non occupate tra i 15 ed i 74 anni che:

- a) hanno effettuato almeno un'azione attiva di ricerca di lavoro nei trenta giorni che precedono l'intervista e sono disponibili a lavorare (o ad avviare un'attività autonoma) entro le due settimane successive all'intervista;
- b) oppure, inizieranno a lavorare entro 3 mesi dalla data dell'intervista e sono disponibili a lavorare entro le due settimane successive all'intervista, qualora fosse possibile anticipare l'inizio del lavoro.

Secondo l'Istat fanno parte delle forze di lavoro le persone occupate e quelle in cerca di occupazione (disoccupate).

Gli Inattivi sono definiti come le persone che non fanno parte delle forze di lavoro (quindi quelle non occupate o in cerca di occupazione);

Ai fini della nostra indagine interessa verificare quale sia l'andamento della partecipazione alle forze di lavoro delle classi di età in oggetto, ma anche il fenomeno dell'occupazione e della disoccupazione.

A questo riguardo, è bene introdurre alcune grandezze come il tasso di attività e di disoccupazione che esprimono sinteticamente la partecipazione al mercato del lavoro. Le definizioni che sono di seguito riportate sono quelle impiegate dall'Istat e internazionalmente riconosciute come valide poiché accettate dall'ILO (International Labor Organization)

Tasso di attività: è il rapporto tra il numero delle persone appartenenti alle forze di lavoro e la corrispondente popolazione di riferimento;

Tasso di inattività: mutatis mutandis rispetto al tasso di attività, è il rapporto tra il numero delle persone non appartenenti alle forze di lavoro e la corrispondente popolazione di riferimento.

Tasso di occupazione: è il rapporto tra il numero delle persone occupate e la corrispondente popolazione di riferimento;

Tasso di disoccupazione: è il rapporto tra il numero delle persone in cerca di occupazione (disoccupate) ed il numero delle corrispondenti forze di lavoro;

1.2. Analisi del tasso di attività

Al fine di analizzare la condizione occupazionale degli over 45 in Emilia-Romagna, la prima grandezza da esaminare è il tasso di attività della popolazione regionale, cioè, indagare quanta parte della popolazione in età lavorativa faccia parte delle forze di lavoro.

Indipendentemente dalle definizioni adottate da soggetti nazionali (Istat) ed internazionali (Eurostat ed ILO), quando gli studiosi parlano di tasso di attività complessivo fanno riferimento a quello calcolato sulla popolazione di età compresa fra i 15 ed i 64 anni (generalmente considerata come “età lavorativa”). Per questo motivo, le considerazioni che seguono verranno incentrate soprattutto sulle classi d’età 45 – 54 e 55 – 64 anni anche se, ove i dati lo permettano, è bene esaminare e considerare la classe d’età successiva (65 anni ed oltre) visto che, il progressivo aumento della speranza di vita, combinato all’invecchiamento progressivo della popolazione consigliano di gettare lo sguardo oltre il termine tradizionale dell’età lavorativa a seguito dell’innalzamento dell’età pensionabile. Il fenomeno è più rilevante in altri paesi europei (Gran Bretagna, Olanda e paesi scandinavi) ma la corrente situazione della finanza pubblica italiana suggerisce che presto il fenomeno sarà guardato con occhi nuovi anche nel nostro paese.

Come c’era d’attendarsi, in Emilia-Romagna il tasso di attività cresce passando dalla fascia di età 15 – 24 anni a quella 25 - 34 anni per raggiungere il suo massimo (91,4 per cento) in corrispondenza della fascia 35 - 44 anni. Le fasce di età successive registrano un tasso di attività via, via decrescente: si passa dall’85,6 per cento della fascia 45 – 54 al 4,5 per cento della fascia 65 anni ed oltre. Questo è il risultato di due distinti fenomeni: da una parte, l’allungarsi degli anni che le giovani generazioni dedicano all’istruzione e, dall’altra, la politica previdenziale che, nel nostro paese, ha consentito sinora il pensionamento già dalla fascia d’età 45 – 54 anni. Questa situazione è destinata a modificarsi nel prossimo futuro a seguito della riforma della normativa pensionistica che alzerà gradualmente l’età pensionabile.

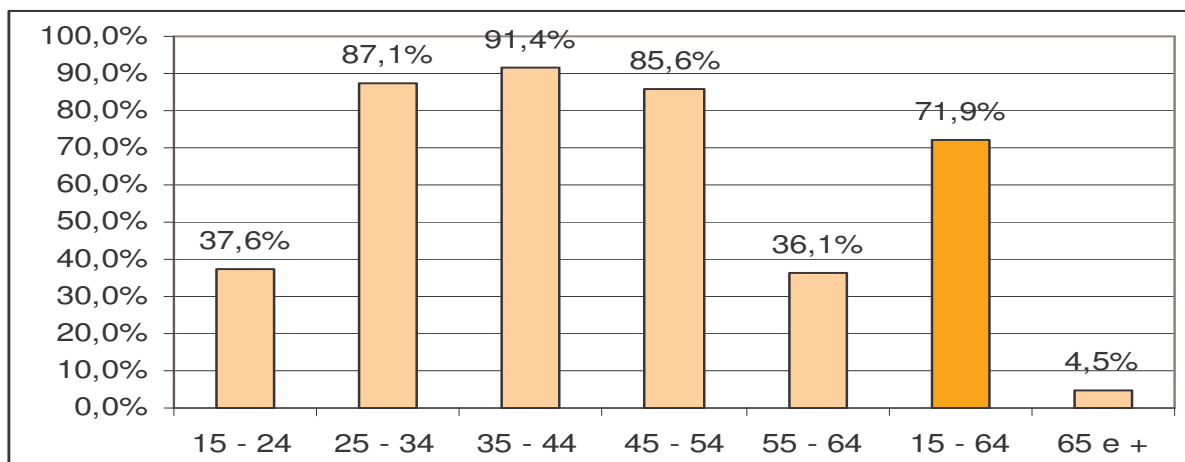
La fascia di età oggetto del nostro studio, (cioè la popolazione con una età compresa tra i 45 ed i 64 anni) presenta un tasso di attività medio pari al 61,8 per cento. Questo vuol dire che il 61,8 per cento delle persone residenti in Emilia-Romagna, con una età compresa tra i 45 ed i 64 anni, fa parte delle forze di lavoro, cioè è occupato o è in cerca di occupazione.

All’interno della macro classe di età considerata il tasso di attività ha, però, un andamento molto disomogeneo. Come risulta evidente considerando la figura 3, infatti, il tasso di attività passa dall’85,6 per cento della classe di età 45 – 54, al 36,1 per cento della classe di età 55 – 64 anni. Quindi, mentre è sostanzialmente la norma che le persone appartenenti alla prima classe di età siano in condizione professionale, non altrettanto si può dire per le fasce di età successiva (dai 55 ai 64 anni) per le quali, invece, la stessa condizione è l’eccezione.

Se questo è l’andamento della variabile in analisi per l’Emilia-Romagna, può essere utile chiedersi quale sia l’andamento della stessa a livello nazionale.

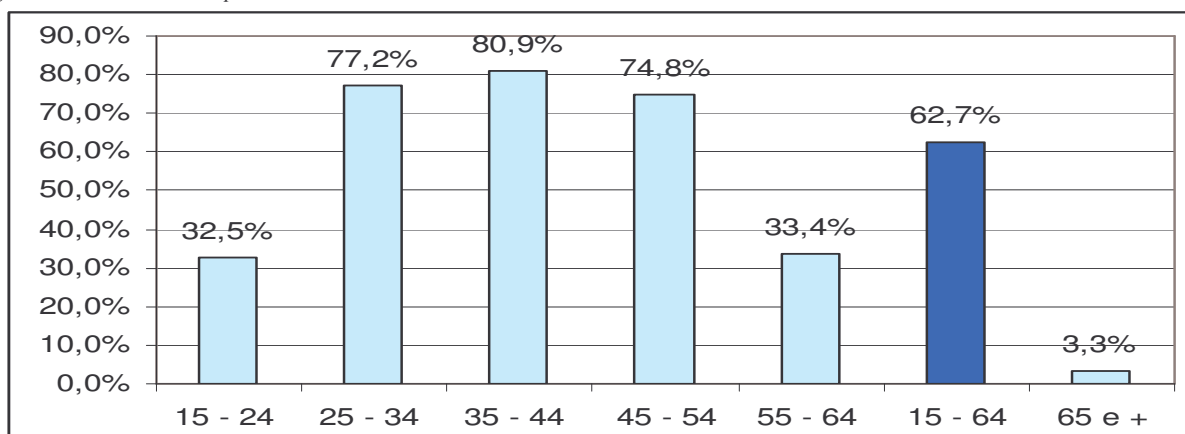
Come evidenziato dalla figura 4, il tasso di attività a livello nazionale ripercorre l’andamento già descritto per l’Emilia-Romagna, cioè, il tasso di attività è crescente fino alla classe di età 35 – 44, quando raggiunge il massimo valore pari all’80,9 per cento, per poi assumere un andamento decrescente fino a toccare il minimo valore in corrispondenza della classe di età 65 ed oltre. La figura 5 consente di operare meglio un confronto tra la situazione nazionale e quella dell’Emilia-Romagna.

Figura 3: Tasso di attività per le diverse classi di età in Emilia-Romagna. Anno 2006. In evidenza il tasso medio 15 – 64 anni.



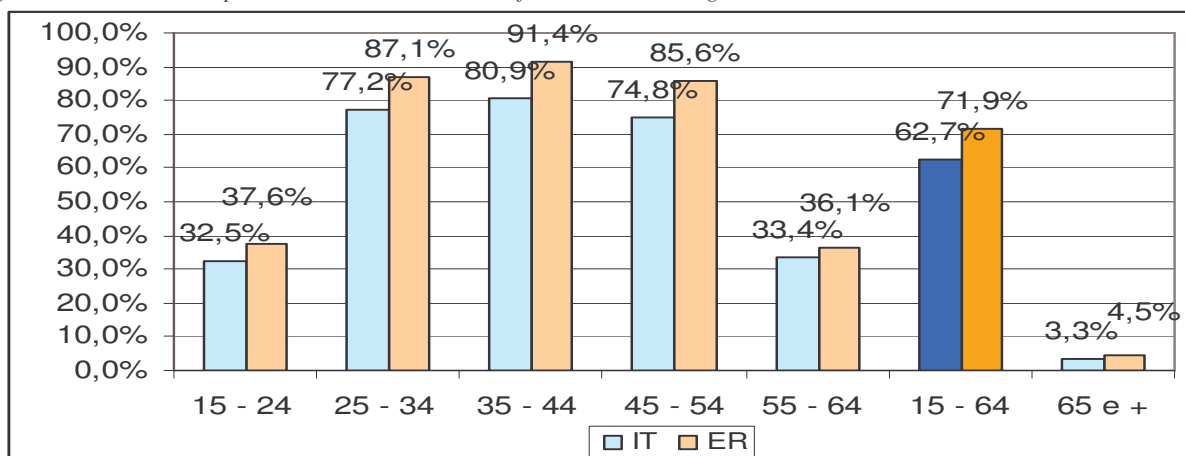
Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Figura 4: Tasso di attività per le diverse classi di età in Italia. Anno 2006. In evidenza il tasso medio 15 – 64 anni.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Figura 5: Tasso di attività per le diverse classi di età. Confronto Emilia-Romagna – Italia. In evidenza il tasso 15 – 64 anni.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

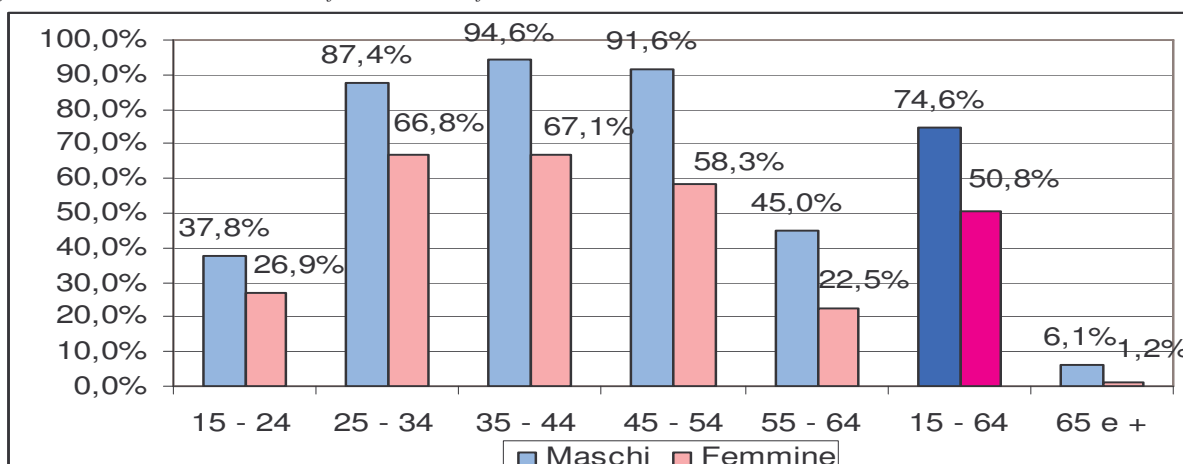
Come già detto in precedenza, l'andamento del fenomeno è analogo a livello nazionale e regionale ma appare evidente come il tasso di attività in regione sia sempre superiore al corrispondente livello nazionale. In particolare, il tasso medio dai 15 ai 64 anni è di oltre nove punti percentuali superiore in Emilia-Romagna.

Questa differenza riguarda, anche se con intensità variabile, tutte le fasce d'età compresa, ovviamente, quella oggetto del presente studio. Il tasso di attività per la fascia di età 45 – 64 anni è, a livello nazionale, pari al 55,2 per cento contro un 61,8 per cento per l'Emilia-Romagna. La differenza esiste in entrambe le fasce d'età, ma si intensifica nell'intervallo 45 – 54 anni in cui raggiunge quasi i 9 punti percentuali (85,4 per cento contro 74,8 per cento).

La partecipazione alla forza lavoro della classe di età in analisi è quindi significativamente più elevata in Emilia-Romagna rispetto alle media nazionale. Tale situazione riflette la diversità del mercato del lavoro esistente tra nord e sud del paese, ma anche una caratteristica peculiare della nostra regione: la maggior propensione alla partecipazione attiva al mercato del lavoro, soprattutto della componente femminile.

E' di dominio pubblico che il mercato del lavoro italiano presenta considerevoli differenze tra condizione occupazionale femminile e maschile. E' interessante verificare se, in Emilia-Romagna, queste differenze esistano anche per le classi di età oggetto del nostro studio.

Figura 6: Tasso di attività maschile e femminile a confronto. Italia. Anno 2006. In evidenza il tasso medio 15 – 64 anni.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

La figura 6 chiarisce quale sia la situazione a livello nazionale: il tasso di occupazione maschile nella macro-fascia d'età 15 – 64 anni è superiore di quasi 14 punti percentuali a quello femminile.

La differenza esiste in tutte le fasce d'età ma sembra essere leggermente inferiore (relativizzandola al tasso di attività maschile) nelle fasce di età 15 – 24 e 25 – 34 anni ad indicare una progressiva riduzione del differenziale del tasso di attività tra i generi nelle nuove generazioni. Cioè, la differenza nella condizione occupazionale maschile e femminile tende a ridursi nelle nuove generazioni.

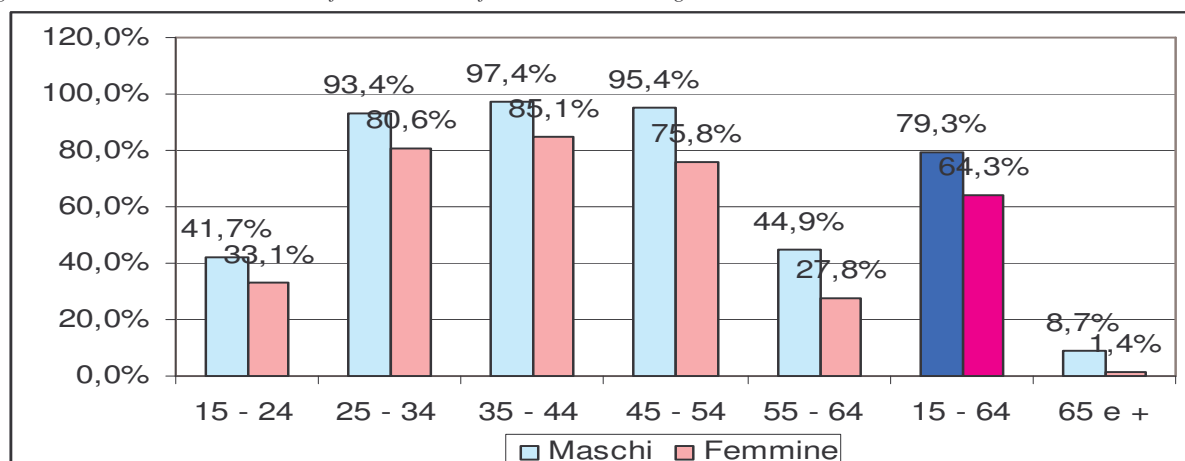
Figura 7: Confronto fra tasso di attività maschile e femminile in Italia

Italia - Tasso di attività 2006					
	Maschi	Femmine	Differenza assoluta	Differenza relativa	Rank
15 - 24	37,8%	26,9%	10,9%	28,8%	6
25 - 34	87,4%	66,8%	20,6%	23,6%	7
35 - 44	94,6%	67,1%	27,5%	29,0%	4
45 - 54	91,6%	58,3%	33,3%	36,3%	3
55 - 64	45,0%	22,5%	22,5%	49,9%	2
15 - 64	74,6%	50,8%	23,8%	31,9%	
65 e +	6,1%	1,2%	4,9%	80,5%	1

Fonte: Elaborazione Area studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Lo stesso dato può, però, essere letto in maniera statica anziché dinamica. Le considerazioni che se ne ricavano in questo caso sono di tutt'altro tenore. Il dato può, infatti, essere letto come conferma del fatto che, nel nostro paese, il matrimonio e, più ancora, la nascita dei figli coincide con l'uscita della componente femminile dal mercato del lavoro remunerato.

Figura 8: Tasso di attività maschile e femminile a confronto. Emilia-Romagna. Anno 2006. In evidenza il tasso 15 – 64 anni.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

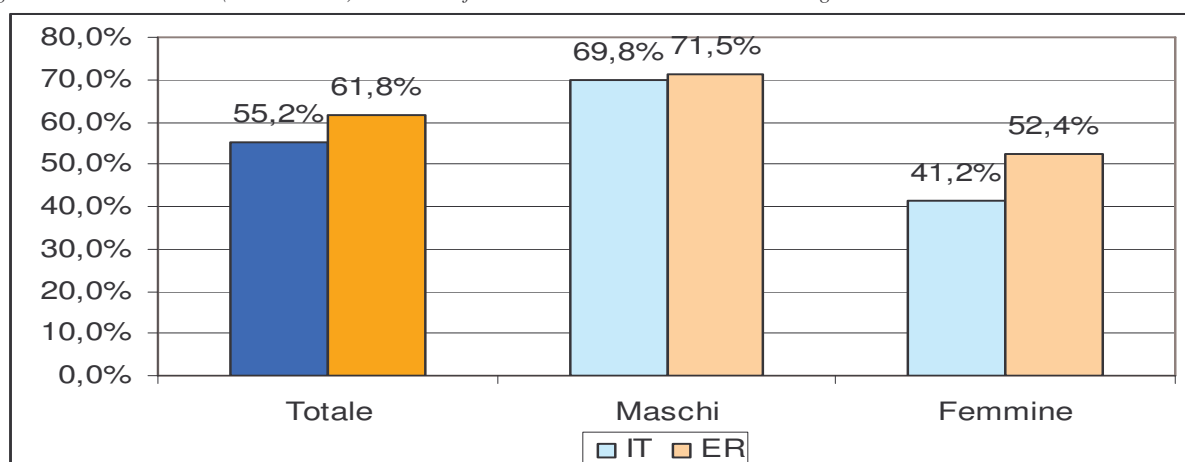
Per quel che riguarda più da vicino le fasce d'età oggetto della nostra indagine, il tasso di attività medio femminile (45 – 64 anni) è pari al 41,2 per cento, a livello nazionale, ed al 52,4 per cento a livello regionale. Abbiamo, quindi, che il differenziale del tasso di occupazione degli over 45 tra Emilia-Romagna e Italia passa dai quasi 6 punti percentuali del dato complessivo, agli oltre 11 punti percentuali nel caso dell'occupazione femminile. Questo si traduce in una migliore situazione per l'occupazione femminile a livello regionale.

Il differenziale è invece molto ridotto per quel che riguarda il tasso di attività maschile che è pari al 69,8 per cento a livello nazionale, e al 71,5 per cento in Emilia-Romagna. Sembra, quindi, confermata la tradizionale maggior partecipazione della popolazione femminile alla forza lavoro in Emilia-Romagna contro una sostanziale uniformità del livello di partecipazione maschile.

Il divario tra Emilia-Romagna e resto d'Italia per quel che concerne l'occupazione femminile è stato ricondotto dagli studiosi a diverse cause (spesso correlate tra loro) tra le quali sicuramente primeggia la maggior disponibilità in regione di servizi per l'infanzia, la disabilità e le persone anziane. Questa maggior disponibilità di servizi consente, infatti, alla popolazione femminile (su

cui grava ancora grossa parte del peso della cura familiare) di mantenere una propria attività lavorativa a mercato agevolando la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata. Difficile invece dire se questo miglior risultato possa essere ricondotto anche ad una minore asimmetria dei carichi di lavoro domestico (generalmente intesi) tra i generi in Emilia-Romagna rispetto alla situazione media italiana. Certo è che, in Emilia-Romagna appare più “normale”, visti questi dati, per la popolazione femminile portare avanti un’attività lavorativa remunerata anche nella fascia d’età oggetto dell’analisi, ciò anche a seguito di eventi importanti della vita privata quali matrimonio e nascita dei figli.

Figura 9: Tassi di attività (45 – 64 anni) maschile e femminile in Italia ed in Emilia-Romagna.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Dato l’orami cinquantennale inserimento del nostro paese all’interno dell’Unione Europea, è interessante proporre il confronto tra la situazione dell’Emilia-Romagna e quella delle regioni facenti parte l’UE (per regioni si intende il livello di aggregazione Nuts2).

In questo caso, la fonte di riferimento è Eurostat che rielabora, secondo proprie procedure, i dati forniti dalle fonti statistiche nazionali. Dal punto di vista metodologico è bene dire che gli ultimi dati forniti da Eurostat, a seguito delle rielaborazioni che la stessa effettua, sono relativi al 2005, di conseguenza, i dati ottenuti sono confrontabili tra loro, ma solo indirettamente con quelli ricavati da fonte Istat.

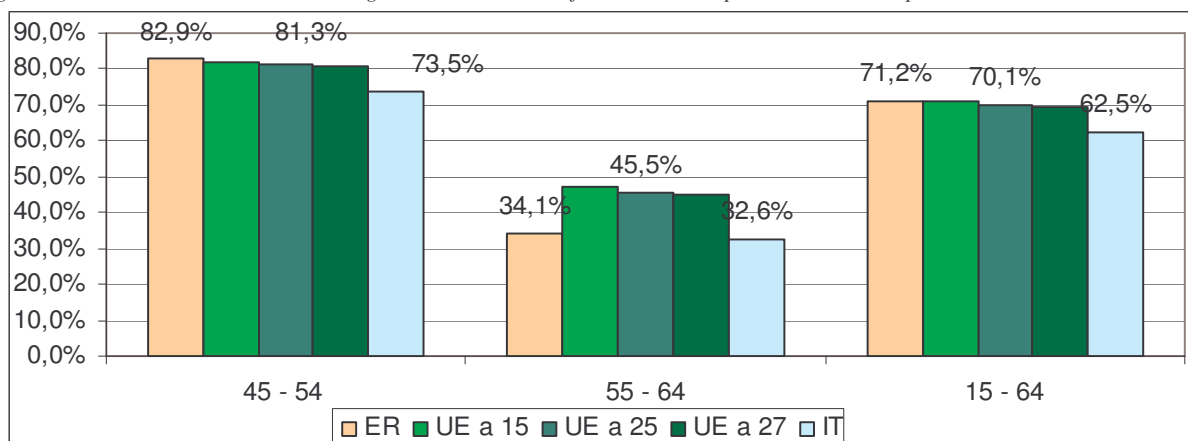
Poiché il presente studio persegue l’obiettivo di indagare quali siano le tendenze di fondo relative alla situazione lavorativa degli over 45 e non quello dell’individuazione / comparazione di singoli valori in quanto tali, la mancata comparabilità diretta dei dati non genera problemi all’analisi.

Fatta questa doverosa premessa, è possibile notare che, nel 2005, il tasso di attività complessivo (15 – 64 anni) dell’Emilia-Romagna risultava superiore a quello medio dell’Unione Europea considerata in tutte le possibili aggregazioni (cioè, nella versione “tradizionale” a 15 paesi, “intermedia” a 25 e “attuale” a 27). La situazione dell’Italia nel suo complesso, invece, è diametralmente opposta poiché il suo dato risulta minore a quello europeo, qualsiasi estensione della stessa si prenda a riferimento (15, 25 e 27 paesi).

La situazione appena descritta è, però, il risultato di un andamento non uniforme all’interno delle classi di età 45 – 54 e 55 – 64 anni. Se, infatti, il tasso di attività emiliano-romagnolo è superiore al corrispondente dato medio europeo e questo, a sua volta, è superiore al dato italiano

per la classe di età 45- 54 anni, non altrettanto succede per la classe di età successiva. In questo caso, il tasso di attività europeo è superiore a quello emiliano-romagnolo e questo, ancora una volta, è superiore al dato nazionale italiano.

Figura 10: tassi di attività emiliano-romagnoli ed italiani a confronto col corrispondente dato europeo. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Questa situazione può essere attribuita alla diversa regolamentazione dell'età pensionabile vigente nei diversi paesi membri dell'UE. In Italia, in particolare, la normativa ha consentito sinora il pensionamento ad un'età inferiore rispetto alla media degli altri paesi UE. Il tasso di attività della fascia di età dai 55 ai 64 anni ne risulta fortemente influenzato.

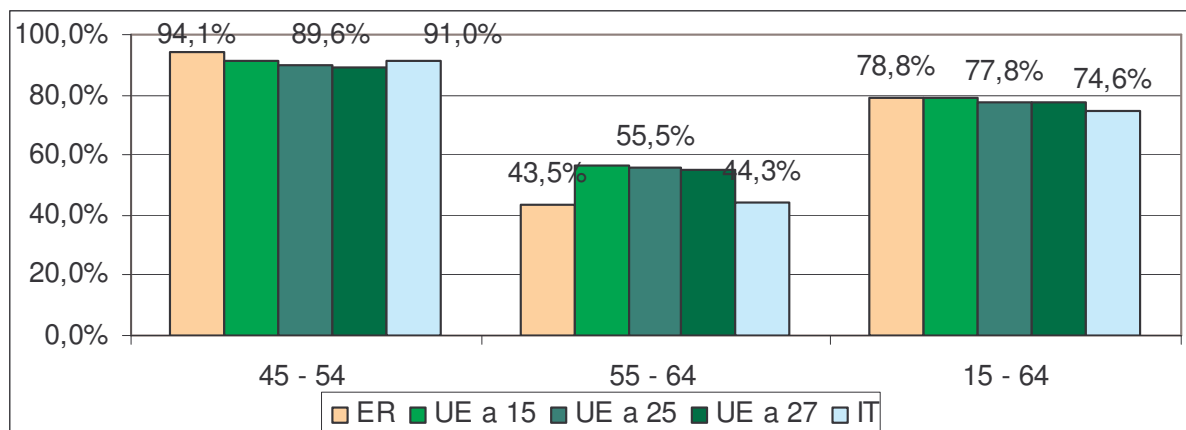
I dati Eurostat consentono di spingere oltre l'analisi e di considerare anche l'influenza del genere sul tasso di attività.

Considerando la sola popolazione maschile, si ha che, anche in questo caso, il tasso di attività complessivo (15 – 64 anni) emiliano-romagnolo è superiore a quello medio europeo il quale a sua volta è superiore al dato medio nazionale italiano. Nel caso della sola popolazione maschile, la classe di età 45 – 54 vede un tasso di attività per l'Emilia-Romagna superiore a quello Italiano che, questa volta, è, anche se di poco, superiore a quello della media europea. La situazione della classe di età 55 – 64 è ancora diversa, cioè il tasso di attività emiliano-romagnolo è, grossomodo, pari a quelle nazionale ed entrambi sono inferiori a quello europeo.

Considerando la sola popolazione femminile, cambiano i valori del tasso di attività e si modificano anche le relazioni esistenti tra il tasso di attività delle diverse configurazioni territoriali considerate. In particolare, mentre il tasso di attività medio 15 – 64 anni vede sempre l'Emilia-Romagna attestarsi su valori superiori a quelli della media UE (anche se di poco) e questi su valori decisamente superiori alla media nazionale, il tasso di attività femminile per la classe d'età 45 – 54 emiliano-romagnolo risulta leggermente inferiore a quello UE ma sempre decisamente superiore alla media nazionale italiana. La classe d'età 55 – 64 anni, per converso, vede per la popolazione femminile, situazione analoga a quella maschile in termini di andamento anche se, i valori assoluti sono diversi (i tassi di attività maschili sono quasi il doppio rispetto a quelli femminili).

Dall'analisi congiunta delle tre situazioni appena descritte risulta che in Emilia-Romagna l'occupazione femminile per le classi d'età più giovanili (sotto i 45 anni d'età) è tale da far registrare un tasso di attività superiore alla media europea. Per le classi d'età over 45, invece, la situazione si capovolge, cioè il tasso di attività regionale è inferiore al corrispondente dato UE.

Figura 11: tassi di attività maschili emiliano-romagnoli ed italiani a confronto col corrispondente dato europeo. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

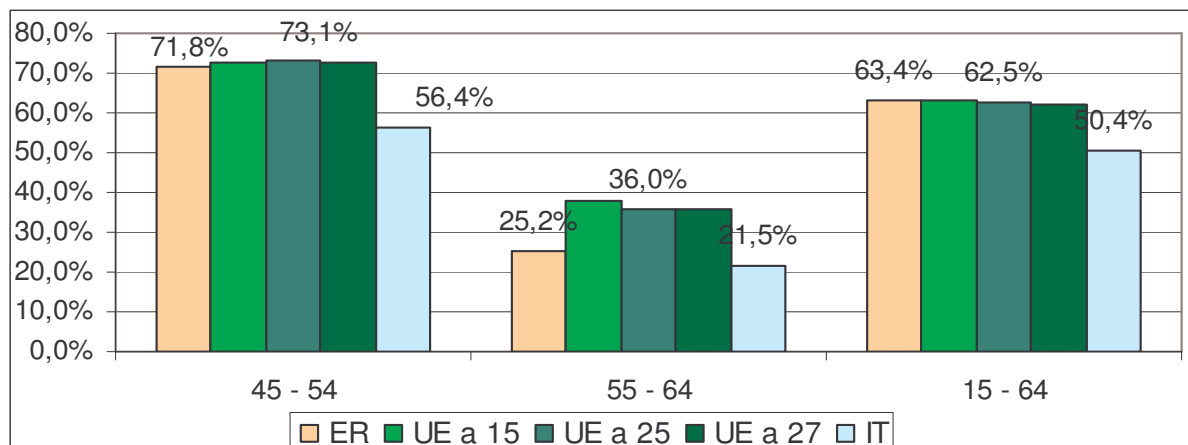
La situazione si delinea già per la classe d'età 45 –54 anni ma con differenziali, rispetto alla media UE, piuttosto contenuti (che ci consentono di dire che, comunque, i dati emiliano-romagnoli sono in linea con quelli europei). Nella classe d'età successiva, 55 – 64 anni, i valori dell'Emilia-Romagna si discostano decisamente da quelli dell'UE per divenire coerenti con quelli medi nazionali.

Tutto questo ci suggerisce come siano le politiche pensionistiche dei diversi paesi ad avere l'influenza maggiore sull'occupazione femminile nella classe d'età 55 – 64 anni. La peculiarità italiana, rispetto agli altri paesi europei, fa sì che il tasso di attività emiliano-romagnolo, che nella classe d'età 45 –54 anni è più simile a quello medio UE che non a quello italiano, pieghi verso il basso nella classe d'età successiva, uniformandosi al dato medio nazionale.

A determinare questa situazione sono, con ogni probabilità, anche fattori culturali (nelle classi d'età più giovanili, l'atteggiamento della popolazione femminile nei confronti del lavoro extradomestico diviene sempre più uniforme a quello maschile e si nota una maggior equità nella ripartizione dei carichi di lavoro familiare) ma anche sociali e legati alla politica del welfare (e come tali maggiormente sotto il controllo dei policy maker). In particolare, la disponibilità di tutti quei servizi che agevolano la conciliazione del lavoro remunerato coi carichi familiari (quindi servizi di cura dell'infanzia ma anche della popolazione senile e disabile) possono aiutare la popolazione femminile a mantenere alta la propria partecipazione al mercato del lavoro, anche nelle fasce d'età in cui la cura dei figli si intreccia con quella delle componenti anziane della famiglia.

Il tasso di attività maschile risulta superiore a quello femminile in tutte le aree geografiche oggetto del presente confronto e per tutte le fasce d'età in analisi, ma con differenze anche significative. In particolare, il differenziale per l'Italia è sempre superiore a quello emiliano-romagnolo e medio europeo. Il dato medio relativo alla popolazione tra i 15 ed i 64 anni d'età descrive per l'Emilia-Romagna una situazione sostanzialmente in linea con la media europea poiché il differenziale tra tasso di attività maschile e femminile è minore di quello registrato per l'UE a 15 ma maggiore di quello che si riscontra per l'UE a 25 e per l'UE a 27.

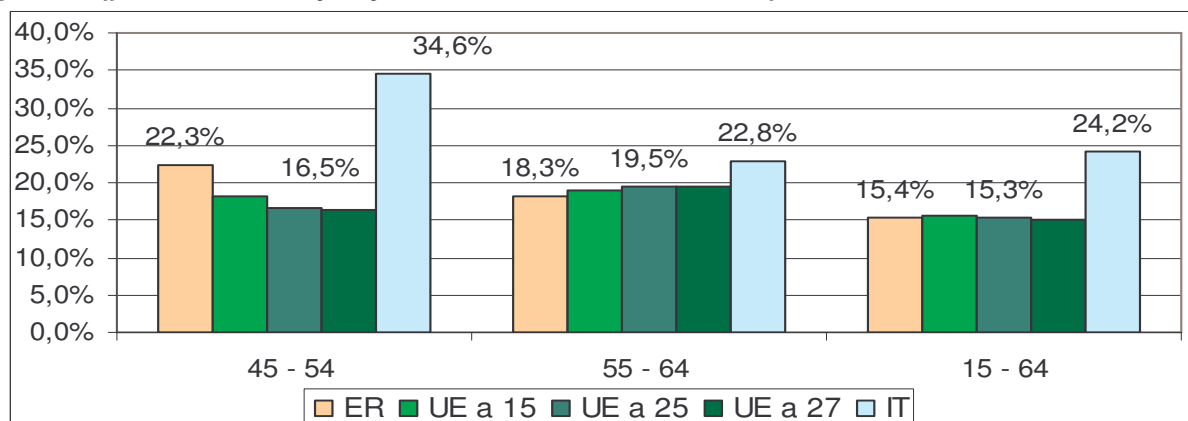
Figura 12: tassi di attività femminile emiliano-romagnoli ed italiani a confronto col corrispondente dato europeo. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

La situazione è diversa per le due classi di età che ci interessano più da vicino. Nella classe di età 45 - 54 anni, il differenziale nazionale tra tasso di attività maschile e femminile è molto elevato (34,6 punti percentuali) e superiore a quello dell'Emilia-Romagna (22,3 punti percentuali). Entrambi questi dati risultano superiori alla media europea che va dai 18,3 punti dell'UE a 15 ai 16,3 punti dell'UE a 27. La situazione è diversa per la classe d'età successiva. Il dato italiano è sempre superiore a quello emiliano-romagnolo che è, a sua volta, inferiore al dato medio dell'UE.

Figura 13: Differenziale assoluto in punti percentuali tra tasso di attività maschile e femminile. Anno 2005.



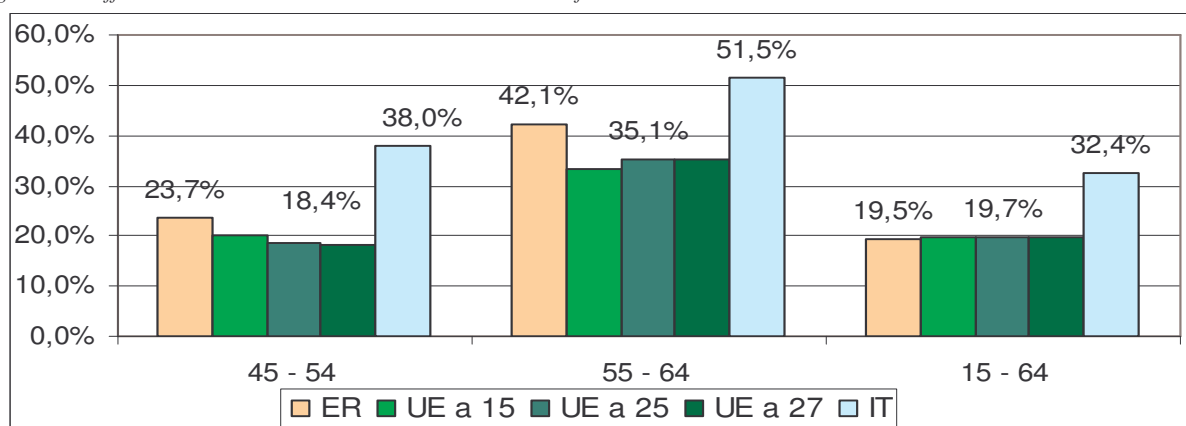
Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Se invece di considerare il differenziale assoluto di genere si prende in esame il differenziale relativo (utilizzando come parametro "normalizzatore" il tasso di occupazione maschile e, quindi, sterilizzando il divario di opportunità di lavoro tra le aree considerate) è possibile mettere in luce il differenziale di tasso di attività attribuibile ad una diversa propensione al mercato del lavoro dei due generi tra le aree geografiche considerate.

Il differenziale relativo complessivo di tasso di attività tra i generi (cioè relativo a tutta la popolazione 15 - 64 anni) mostra per l'Emilia-Romagna una situazione assolutamente in linea con quella media europea (il tasso di attività maschile è superiore a quello femminile per un

valore pari al 19,5 per cento del tasso maschile) e molto distante dalla situazione media nazionale italiana (lo stesso differenziale è pari al 32,4 per cento del tasso maschile corrispondente). Venendo alle classi d'età che ci interessano più da vicino in questo contesto, notiamo invece che il differenziale relativo per la classe 45 – 54 anni per l'Emilia-Romagna (23,7 per cento) si discosta dal dato medio UE (18,4 per cento per l'UE a 25), pur rimanendo più prossimo a questo che non a quello medio italiano (38,0 per cento). La situazione è ancora leggermente diversa per la classe 55 – 64 anni in cui il tasso emiliano-romagnolo (42,1 per cento) è, sostanzialmente, a metà strada tra quello UE (35,1 per cento per l'UE a 25) e quello nazionale (51,5 per cento). Questa analisi rafforza le considerazioni che sono appena state svolte, sia sul peso della politica pensionistica e del welfare sia sui fattori culturali.

Figura 14: Differenziale relativo tra tasso di attività maschile e femminile. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

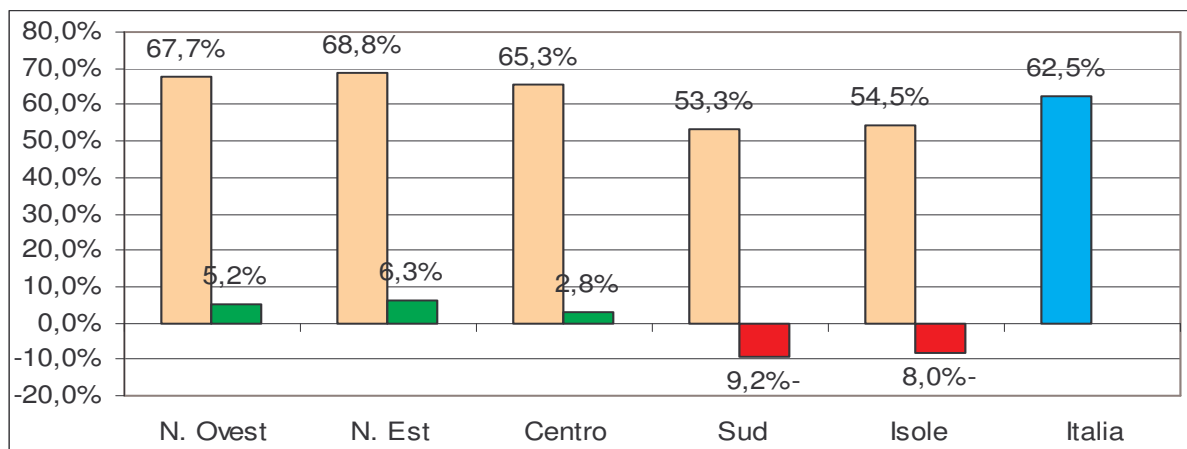
I dati Eurostat consentono di confrontare il tasso di attività per classi di età dell'Emilia-Romagna con il corrispondente dato delle altre regioni italiane. Di particolare interesse può essere il confronto con la situazione media della circoscrizione di cui l'Emilia-Romagna fa parte: il Nord-Est Italia. Tale area presenta un tasso di attività totale 15 – 64 anni più alto di tutte le macro aree in cui è scomposto statisticamente il nostro paese.

In particolare, il tasso di attività in Italia raggiunge il suo massimo, appunto, nelle regioni del Nord-Est, col 68,8 per cento (differenziale positivo rispetto alla media nazionale di 6,3 punti percentuali), ed il minimo nel Sud, col 53,3 per cento e con un differenziale negativo rispetto alla media nazionale di 9,2 punti percentuali.

Portando l'analisi sulle classi di età oggetto del presente studio, la prima cosa che si nota è che, per tutte le circoscrizioni, il tasso di attività della classe di età 45 – 54 anni è superiore a quello della classe di età 55 – 64 anni.

Vista l'analisi svolta in precedenza, si tratta di un dato che non stupisce e che è già stato attribuito al fatto che, nel nostro paese, la politica pensionistica consente ed incentiva l'uscita dal mercato del lavoro a persone appartenenti a questa fascia d'età. Spingendoci ancora più avanti si nota, anche questa volta senza grosse sorprese, che il tasso di attività di chi ha compiuto 65 anni è molto inferiore, per ogni circoscrizione, a quello registrato per le due fasce d'età precedenti.

Figura 15: Tasso di attività totale 15-64 e differenziale in punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anno 2005.



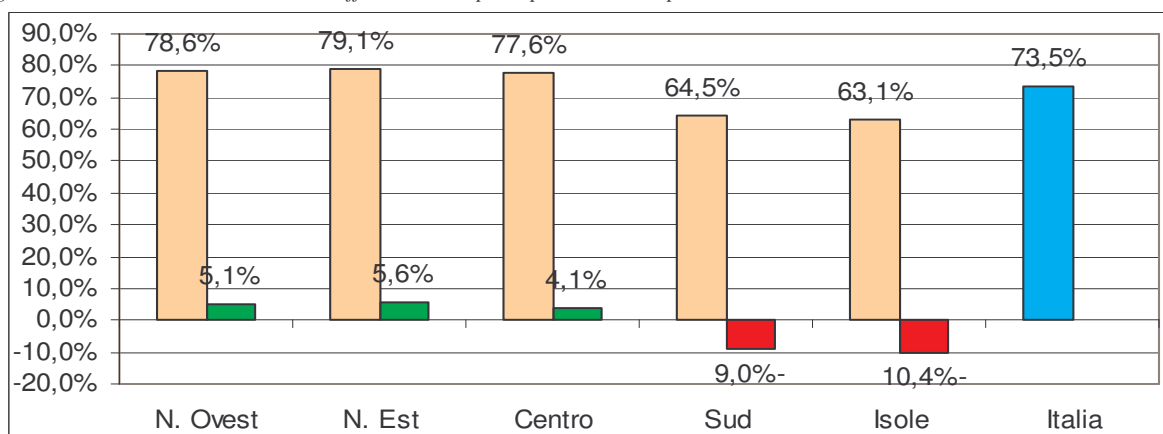
Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Per quel che riguarda il rapporto tra le diverse circoscrizioni, notiamo un dato un po' sorprendente: mentre il tasso di attività delle fasce d'età 45 – 54 anni è coerente col tasso totale 15 – 64, esprimendo un valore più alto per il Nord Est seguito dal Nord Ovest e dal Centro Italia, il tasso di attività della fascia d'età 55 – 64 vede il massimo valore nel Centro Italia, seguito dalle Isole e dal Sud, tutte aree con differenziali positivi rispetto alla media nazionale.

Il Nord Ovest ed il Nord Est, invece, riportano tassi inferiori alla media. La fascia d'età 65 ed oltre esprime un andamento ancora differente, con le regioni del Centro e del Nord che riportano valori superiori alla media nazionale ma, sostanzialmente uniformi (anche se con una leggera prevalenza del Centro).

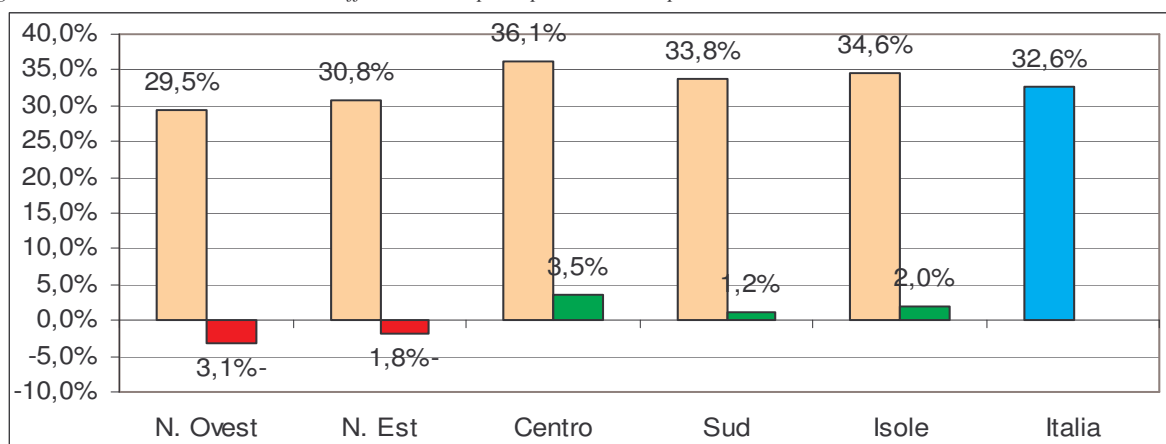
Questo fenomeno non è semplice da interpretare e va, con ogni probabilità, attribuito alla diversa composizione per settori dell'economia delle aree del nostro paese. In sostanza, il Centro-Nord, riportando le migliori performance economiche, offre maggiori opportunità di impiego ed "attira" un maggior numero di persone a far parte delle popolazione attiva.

Figura 16: Tasso di attività 45 – 54 e differenziale in punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anno 2005.



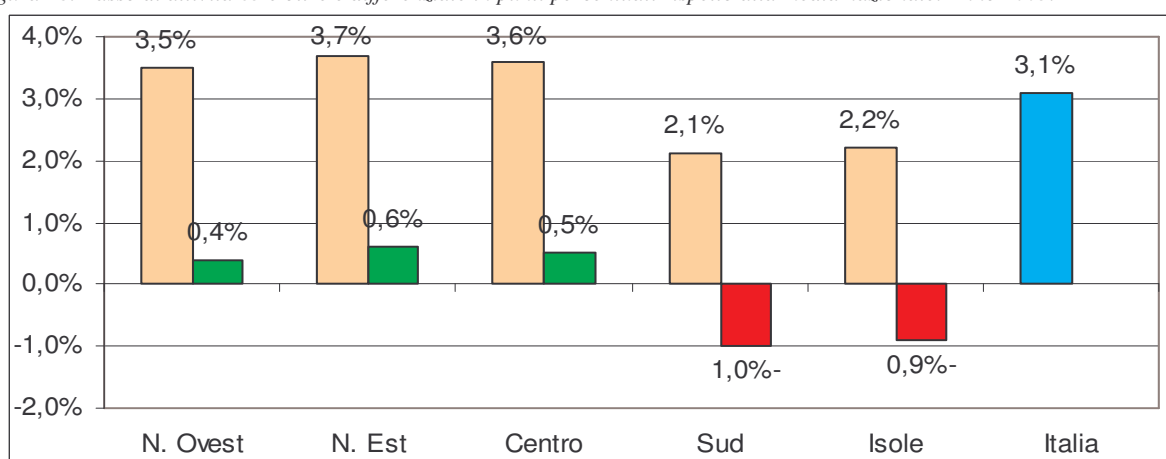
Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Figura 17: Tasso di attività 55 – 64 e differenziale in punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Figura 18: Tasso di attività 65 e oltre e differenziale in punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anno 2005.



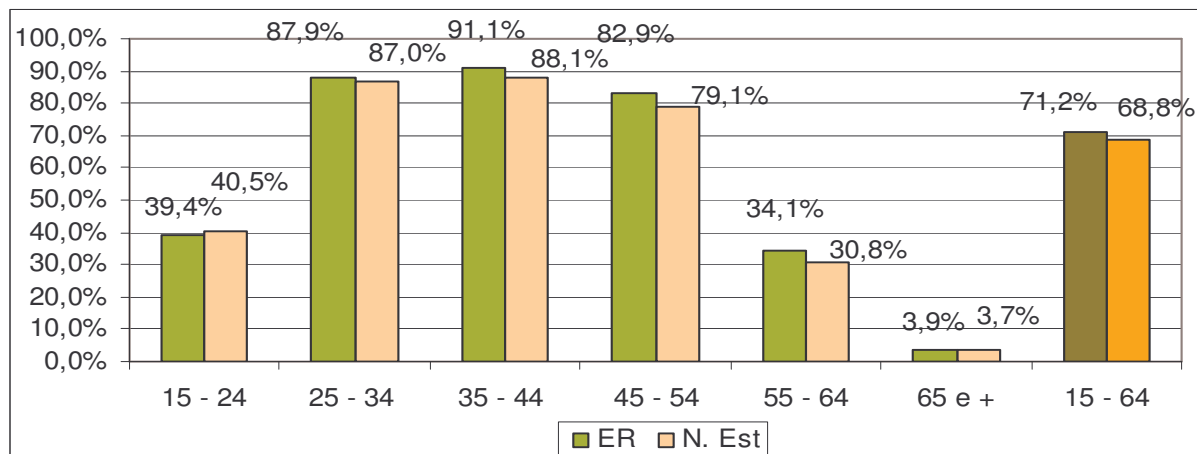
Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Quest'area del paese, però, concentra anche la maggior parte dell'industria manifatturiera che, tradizionalmente, impiega una percentuale maggiore di forza lavoro operaia che, spesso, comincia la propria attività lavorativa relativamente presto nell'arco della propria vita. A seguito di questo fenomeno, si ha che l'incidenza del numero di persone che raggiungono i limiti per avere accesso alla pensione nella fascia d'età 55 – 64 è più elevata in queste aree che altrove. Questa situazione spiega l'andamento "anomalo" (rispetto alle attese) del tasso di attività per questa particolare classe d'età.

La maggior dinamicità dell'economia e, di conseguenza, del mercato del lavoro del Centro-Nord è in grado di spiegare anche l'andamento del tasso di attività nella classe di età 65 ed oltre: in un mercato del lavoro più dinamico e che spesso presenta, come in molte aree dell'Emilia-Romagna, situazioni di piena occupazione, le opportunità per coloro che non intendono ritirarsi dal mercato del lavoro, pur avendo raggiunto un'età "senior", sono sicuramente superiori.

Di interesse è il confronto fra la situazione dell'Emilia-Romagna e quella dell'area a cui questa fa riferimento: il Nord-Est.

Figura 19: tasso di attività per classi di età. Emilia-Romagna e Nord-Est a confronto. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Com'è possibile notare, l'andamento dei tassi di attività, per le diverse classi di età in Emilia-Romagna e nel Nord-Est del paese, non sono molto dissimili tra loro. Gli elementi che paiono di maggior rilievo sono costituiti dal fatto che, in primo luogo, il tasso di attività complessivo 15 – 64 anni dell'Emilia-Romagna è superiore a quello medio del Nord-Est di oltre 2 punti percentuali (71,2 per cento contro 68,8 per cento). Questo dato medio si traduce in un tasso di attività emiliano-romagnolo superiore a quello del Nord-Est per tutte le classi di età, con una interessante eccezione costituita dalla classe di età più giovanile, quella da 15 a 24 anni, che vede il tasso medio del Nord-Est superiore a quello emiliano-romagnolo per oltre 1 punto percentuale. Questo fenomeno, che costituisce il secondo elemento di rilievo, può essere spiegato con una minore permanenza sui banchi di scuola da parte dei giovani delle altre regioni della circoscrizione, fenomeno per altro noto e che trova conferma in questi dati.

Raffinando il confronto regionale, utilizzando sempre i dati forniti da Eurostat per l'anno 2005, è possibile fare un confronto diretto con tutte le regioni italiane. Da questa analisi risulta che il tasso di attività 15 – 64 anni dell'Emilia-Romagna è, in Italia, il più elevato, a parimerito con la Provincia autonoma di Bolzano.

Concentrando l'attenzione sulle fasce d'età oggetto dell'analisi, è possibile notare una situazione molto diversa nelle due classi di età che la costituiscono. In particolare, mentre la prima delle due classi, quella da 45 a 54 anni, presenta lo stesso andamento della situazione media appena descritta, con un tasso di attività per l'Emilia-Romagna pari all'82,9 (maggior dato a livello nazionale) la seconda classe (55 – 64 anni) vede in testa Calabria, Molise e Basilicata seguite dalla provincia autonoma di Bolzano. L'Emilia-Romagna si colloca, comunque, nella parte alta della classifica con un tasso superiore a quello nazionale di oltre 2 punti percentuali.

Il perché di questo diverso comportamento è riconducibile, come già detto, al diverso peso dell'industria manifatturiera all'interno delle regioni italiane. Dove l'industria manifatturiera ha più peso e, soprattutto, dove questa ha avuto peso preponderante nei decenni passati lungo i quali si sono formate le posizioni previdenziali di una grossa fetta della popolazione attiva in analisi, una componente maggiore di popolazione è entrata nel mercato del lavoro (regolare), relativamente prima, maturando di conseguenza diritto alla pensione di anzianità in età relativamente giovane. Questo fenomeno è in grado di spiegare perché Lombardia, Piemonte e

Liguria hanno tassi di attività per la classe di età 55 – 64 anni bassi ed inferiori alla media nazionale mentre, regioni con mercati del lavoro piuttosto problematici, come Calabria e Molise occupano la parte alta della classifica con tassi di attività superiori alla media.

Figura 20: tassi di attività delle regioni italiane. Ordinamento decrescente per tasso complessivo 15 – 64 anni..

	15 - 64	15 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64	65 e +
Provincia Bolzano	71,2%	46,8%	85,4%	89,0%	82,3%	37,1%	6,9%
Emilia-Romagna	71,2%	39,4%	87,9%	91,1%	82,9%	34,1%	3,9%
Nord Est	68,8%	40,5%	87,0%	88,1%	79,1%	30,8%	3,7%
Valle d'Aosta	68,6%	36,0%	84,8%	89,4%	80,2%	31,6%	nn
Lombardia	68,3%	40,5%	87,3%	87,2%	79,1%	29,6%	3,8%
Nord Ovest	67,7%	39,6%	86,4%	87,4%	78,6%	29,5%	3,5%
Provincia Trento	67,6%	38,1%	85,5%	88,1%	79,2%	28,1%	3,5%
Veneto	67,5%	41,7%	87,1%	85,7%	76,0%	28,5%	3,7%
Toscana	67,4%	33,7%	82,8%	87,3%	80,2%	36,5%	3,5%
Piemonte	67,2%	40,2%	85,1%	88,4%	78,4%	28,7%	3,0%
Marche	66,7%	35,2%	83,2%	87,2%	77,8%	33,3%	4,1%
Friuli-Venezia Giulia	65,9%	37,3%	84,7%	87,3%	77,3%	27,2%	2,7%
Umbria	65,7%	37,6%	81,3%	84,3%	78,1%	33,8%	3,2%
Centro	65,3%	32,3%	79,5%	84,6%	77,6%	36,1%	3,6%
Liguria	64,8%	31,8%	83,4%	86,3%	76,2%	31,1%	3,5%
Lazio	63,4%	29,8%	76,0%	82,3%	75,8%	37,1%	3,6%
Italia (media naz.)	62,5%	33,8%	77,3%	80,8%	73,5%	32,6%	3,1%
Abruzzo	62,2%	28,0%	75,6%	80,4%	76,4%	37,0%	2,6%
Sardegna	59,3%	35,3%	72,7%	75,7%	67,8%	32,8%	2,6%
Molise	57,0%	25,4%	67,5%	74,0%	69,0%	38,4%	nn
Basilicata	56,3%	25,0%	65,7%	74,2%	69,4%	37,6%	1,6%
Isole	54,5%	30,4%	66,1%	69,9%	63,1%	34,6%	2,2%
Sud	53,3%	28,1%	63,9%	68,6%	64,5%	33,8%	2,1%
Sicilia	52,8%	28,9%	63,8%	67,7%	61,4%	35,3%	2,1%
Puglia	52,3%	31,0%	64,4%	67,3%	61,3%	29,2%	2,0%
Calabria	52,3%	23,2%	60,9%	67,8%	65,1%	38,8%	2,7%
Campania	52,0%	28,2%	61,8%	66,3%	62,9%	34,1%	1,9%

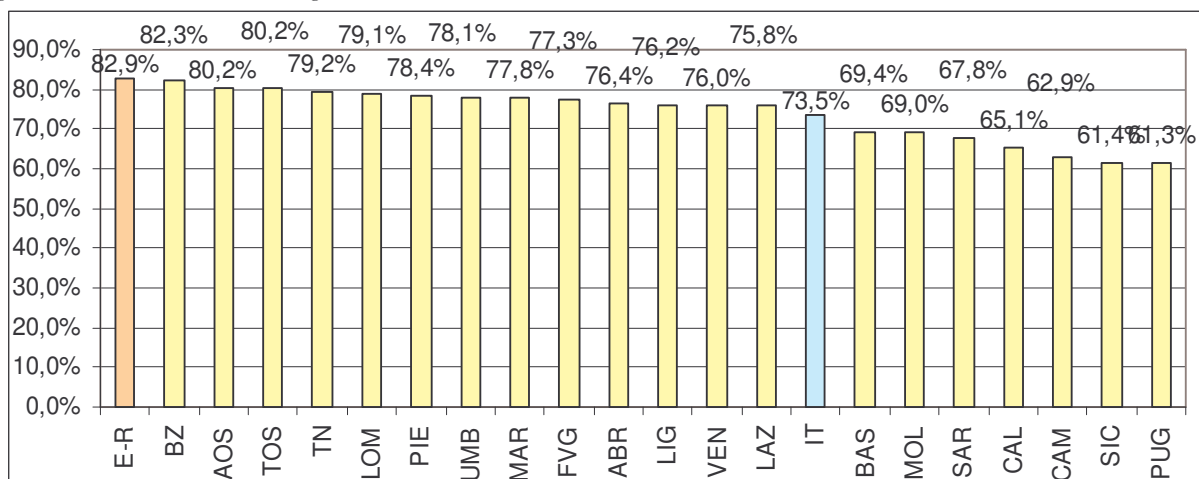
Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

La successiva classe d'età (65 anni e più) vede in testa la Provincia autonoma di Bolzano col 6,9 per cento, seguita dalle Marche (4,1 per cento) e dall'Emilia-Romagna (3,9 per cento). Seguono poi Lombardia e Veneto. Si tratta, in sostanza, di una conferma dell'impressione già

avuta in precedenza, e cioè, che le migliori prospettive per le persone in età “senior” si producano nelle regioni con un mercato del lavoro più dinamico, mentre nelle altre regioni si assiste al fenomeno visto per le regioni più economicamente dinamiche per la classe d’età precedente, cioè, il raggiungimento dell’età pensionabile della parte più consistente della forza lavoro.

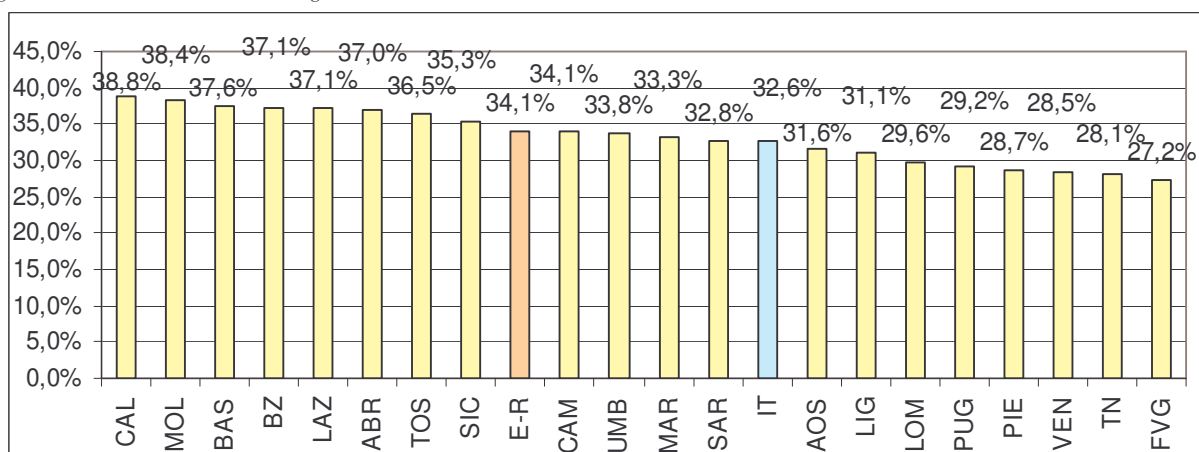
Inserendo nell’analisi la variabile genere, è possibile notare come i differenziali a livello di macro aree tra i tassi di attività siano molto diversi per la popolazione maschile e femminile.

Figura 21: Tasso di attività nelle regioni italiane. Anno 2005. Classe di età 45-54 anni.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Figura 22: Tasso di attività nelle regioni italiane. Anno 2005. Classe di età 55 - 64 anni.

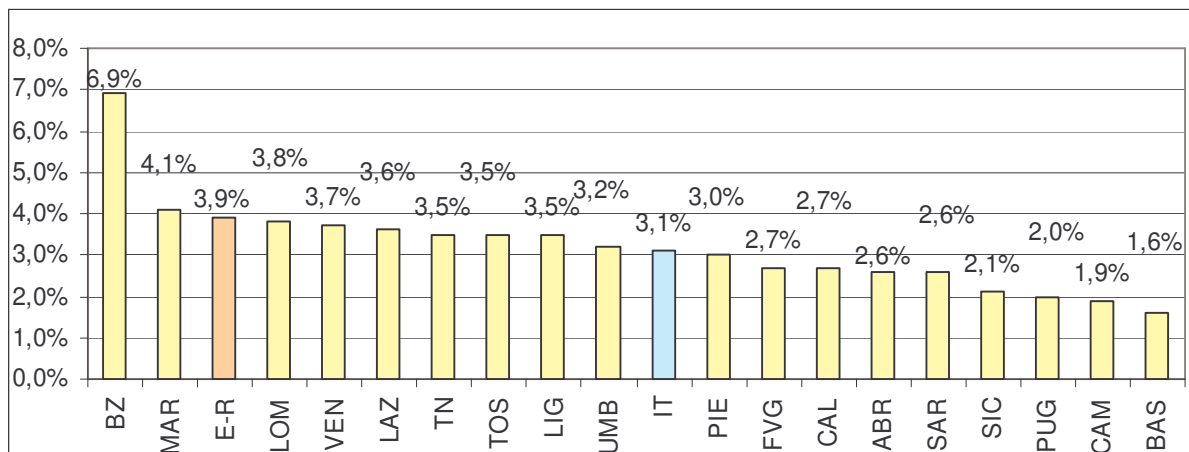


Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

In particolare, il tasso di attività maschile risulta essere piuttosto uniforme a livello nazionale, segnando il suo massimo nella circoscrizione Nord-Est con un valore pari al 78,1 per cento (ed un differenziale positivo di 3,5 punti percentuali sulla media nazionale) ed il suo minimo nella circoscrizione Sud col 69,9 per cento (ed un differenziale negativo rispetto alla media nazionale di 4,7 punti percentuali) e registrando, quindi, un differenziale assoluto di 8,2 punti percentuali. Il tasso di attività femminile, invece, presenta un andamento molto meno uniforme fra le varie circoscrizioni. Le circoscrizioni del Centro e del Nord Italia hanno tasso di attività superiori alla media, mentre le due circoscrizioni Sud e Isole presentano tassi di attività fortemente inferiori

alla media nazionale. Questo si traduce in un differenziale del tasso di attività femminile tra le varie circoscrizioni molto accentuato. Si passa, infatti, dal 59,4 per cento delle regioni del Nord-Est al 37,1 per cento delle regioni Sud, per un differenziale assoluto pari a 22,3 punti percentuali. Il mercato del lavoro italiano, quindi, già molto squilibrato dal punto di vista territoriale, presenta una variabilità ancora maggiore considerando la sola componente femminile.

Figura 23: Tasso di attività nelle regioni italiane. Anno 2005. Classe di età 65e più. Dati mancanti per Valle d'Aosta e Molise.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

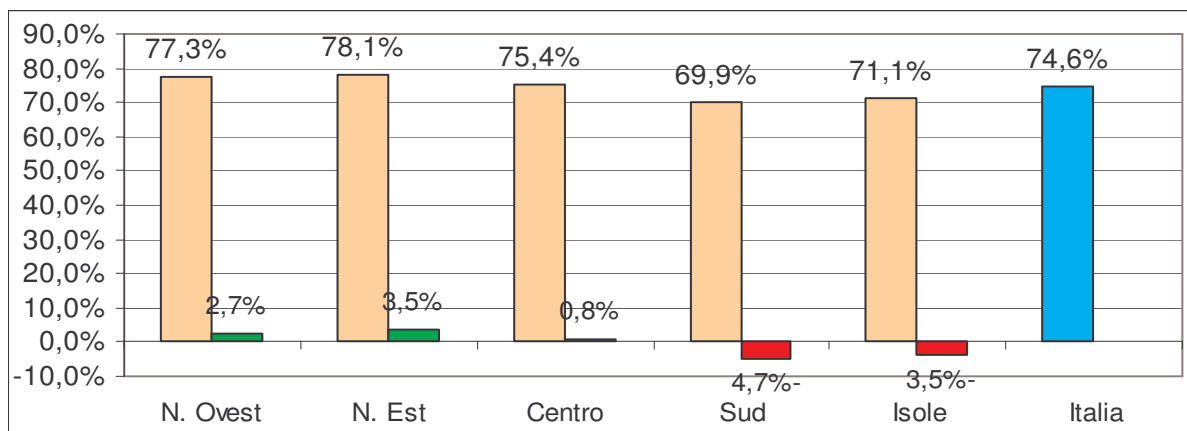
Ripetendo l'analisi appena svolta per le fasce d'età oggetto della presente analisi, si evidenzia che, anche in questo caso, l'andamento del tasso di attività della prima fascia d'età differisce da quello della seconda.

La prima fascia, infatti, ripercorre l'andamento territoriale visto per il tasso complessivo. Il tasso di attività maschile, infatti, ha il suo valore massimo nel Nord-Est Italia con un 93,7 per cento ed il minimo nella circoscrizione Isole (pari all'87 per cento), con un differenziale pari a 6,7 punti percentuali. Anche il tasso di attività femminile ha il suo valore massimo in corrispondenza del Nord-Est, con un valore del 64,4 per cento, ed il minimo nella circoscrizione Isole, per un valore pari a 40,4 per cento. Il che determina un differenziale massimo di 24 punti percentuali.

La seconda classe d'età (55 – 64 anni), invece, ha un andamento coerente con quanto già detto in merito alla concentrazione nel Nord del paese della maggior parte delle attività manifatturiere con conseguente raggiungimento dei limiti di pensionabilità già in questa fascia. In particolare, il tasso di attività maschile è pienamente coerente con questa considerazione mentre quello femminile risente più di altri di fenomeni socio-culturali. Il tasso di attività maschile, infatti, raggiunge il suo massimo nelle Isole, col 51,2 per cento, ed il suo minimo in corrispondenza della circoscrizione Nord-Ovest col 39,1 per cento.

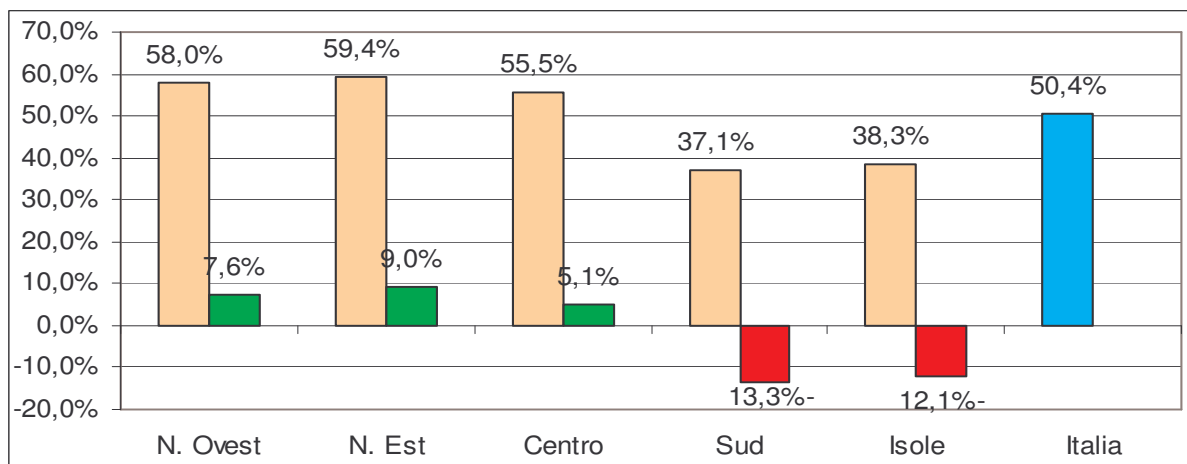
Il tasso di attività femminile, invece, raggiunge il suo massimo nel Centro Italia col 26,6 per cento, ed il minimo nella Isole e nel Sud col 19,3 per cento. Il differenziale massimo riscontrato è, quindi, pari a 7,3 punti percentuali (assolutamente notevole poiché pari al 34 per cento del valore medio nazionale). Il Nord-Est, circoscrizione di cui l'Emilia-Romagna fa parte, registra invece un tasso pari al 21,4 per cento, sostanzialmente identico alla media nazionale.

Figura 24: Tasso di attività maschile 15-64 e differenziale in punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Figura 25: Tasso di attività femminile 15-64 e differenziale in punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anno 2005.



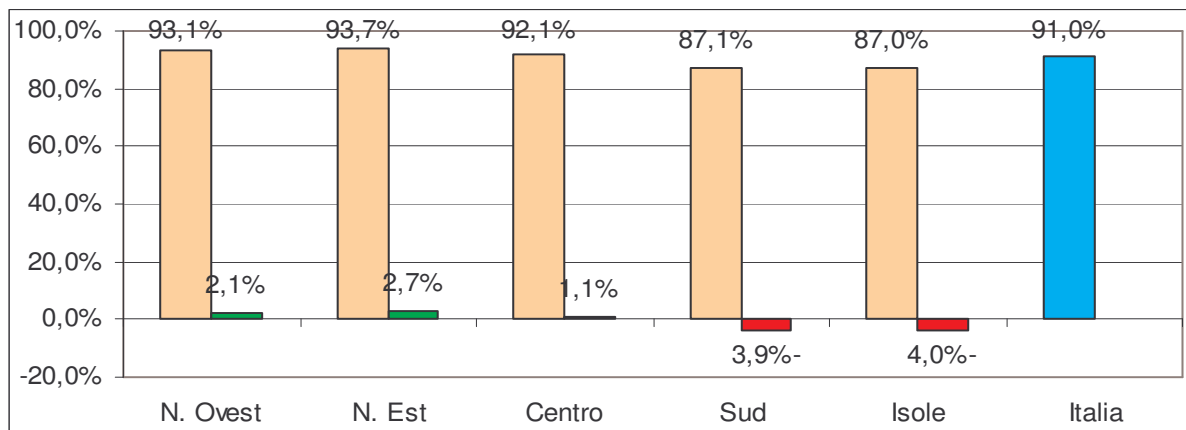
Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Il tasso di attività femminile mantiene questo tipo di andamento anche nella classe d'età successiva (65 anni e più). In particolare, in questa classe si accentua la prevalenza della circoscrizione Centro ed il differenziale rispetto al Nord. Se, infatti, è vero che si sta parlando di tassi molto bassi (il massimo valore è quello del Centro con un 1,6 per cento), considerando i differenziali in termini relativi (sul corrispondente tasso medio nazionale) si ha che il differenziale positivo del tasso di attività del Centro Italia rispetto alla media nazionale è pari al 45,5 per cento della stessa. Allo stesso modo, il tasso di attività delle regioni del Sud e delle Isole è inferiore alla media nazionale del 36,6 per cento di questa. I differenziali relativi sono quindi molto consistenti.

Il tasso di attività maschile per questa classe d'età, invece, riprende l'andamento del tasso complessivo (15 – 64 anni), accentuando le differenze territoriali in termini relativi, se non assoluti. Più in dettaglio, il tasso di attività maschile raggiunge il suo massimo nel Nord-Est (7,5 per cento) ed il suo minimo al Sud (4,0 per cento) delineando un differenziale territoriale assoluto massimo pari a 3,5 punti percentuali che, rapportato al tasso di attività medio nazionale maschile per questa classe d'età, determina un differenziale territoriale relativo massimo pari al 58 per cento.

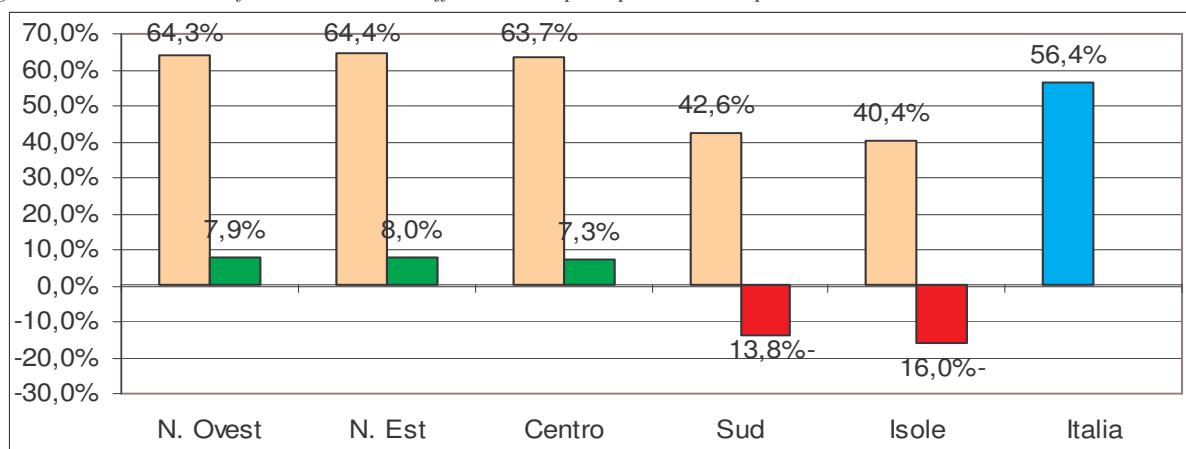
Si ha, quindi, che mentre per la popolazione femminile l'andamento descritto per la classe d'età 55 – 64 anni trova conferme nella classe d'età successiva, per la popolazione femminile l'andamento territoriale del tasso di attività descritto dalla classe 55 – 64 anni costituisce una eccezione rispetto all'andamento ordinario che vede la prevalenza, in termini di tasso di attività, del Nord-Est del paese.

Figura 26: Tasso di attività maschile 45-54 e differenziale in punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Figura 27: Tasso di attività femminile 45-54 e differenziale in punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

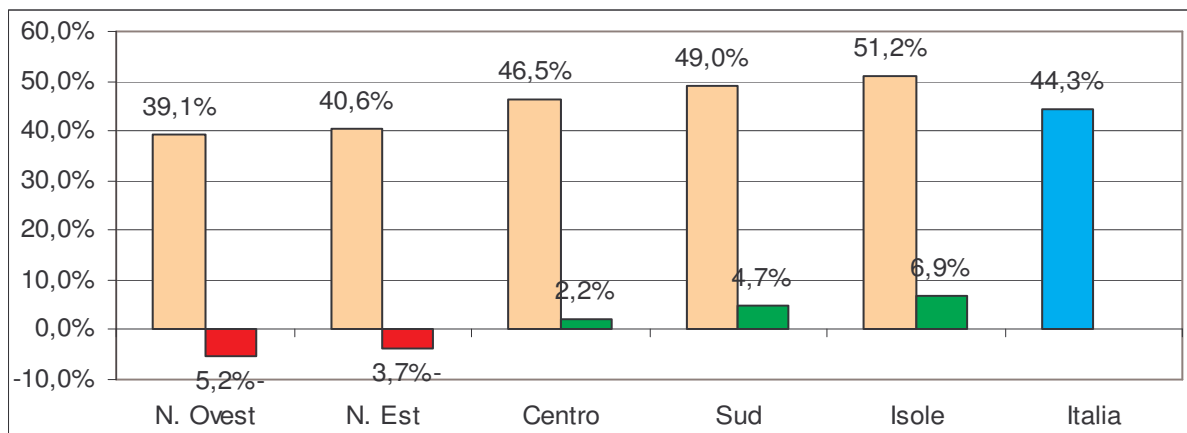
Di sicura rilevanza nella spiegazione di questo fenomeno è il peso che, nella circoscrizione centro, ha il settore dei servizi, con particolare riferimento alla Pubblica Amministrazione.

Nel settore pubblico, infatti, non solo il peso della componente femminile è sicuramente rilevante (per non dire preponderante) ma, per le caratteristiche di accesso (livello di scolarizzazione in ingresso e accesso per concorso) e di permanenza (in particolare la possibilità di rimanere anche oltre l'età pensionabile finora riconosciuta a questa categoria), il pubblico impiego si caratterizza per un tasso di attività, nella fascia d'età 55 – 64 anni, più alto della media.

Possiamo quindi dire che l'aumento del tasso di attività nazionale passa sicuramente attraverso l'aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro soprattutto per le regioni del Sud

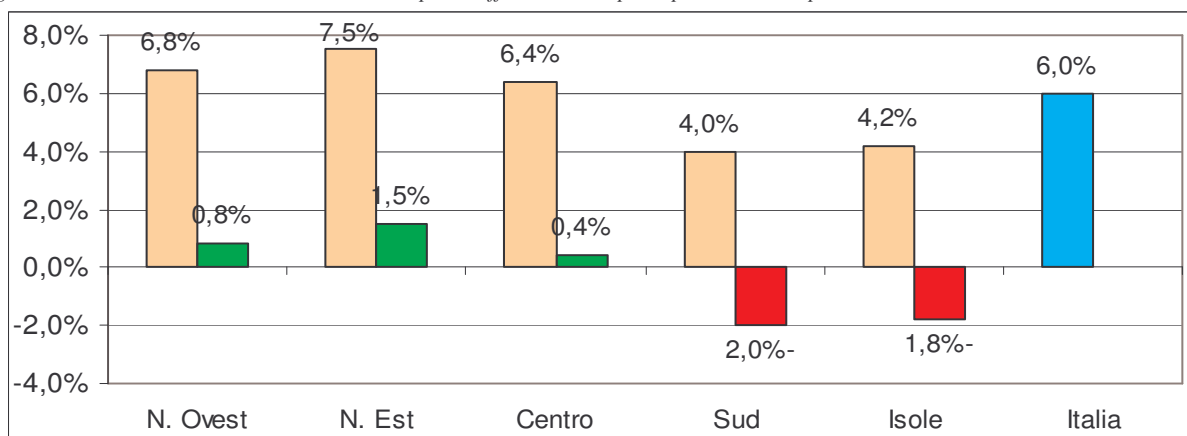
e delle Isole ma anche per le regioni del Nord, come l'Emilia-Romagna che, comunque, presenta differenziali negativi (come visto) rispetto alla media europea per le classi di età mature.

Figura 28: Tasso di attività maschile 55-64 e differenziale in punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Figura 29: Tasso di attività maschile 65 anni e più e differenziale in punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anno 2005.

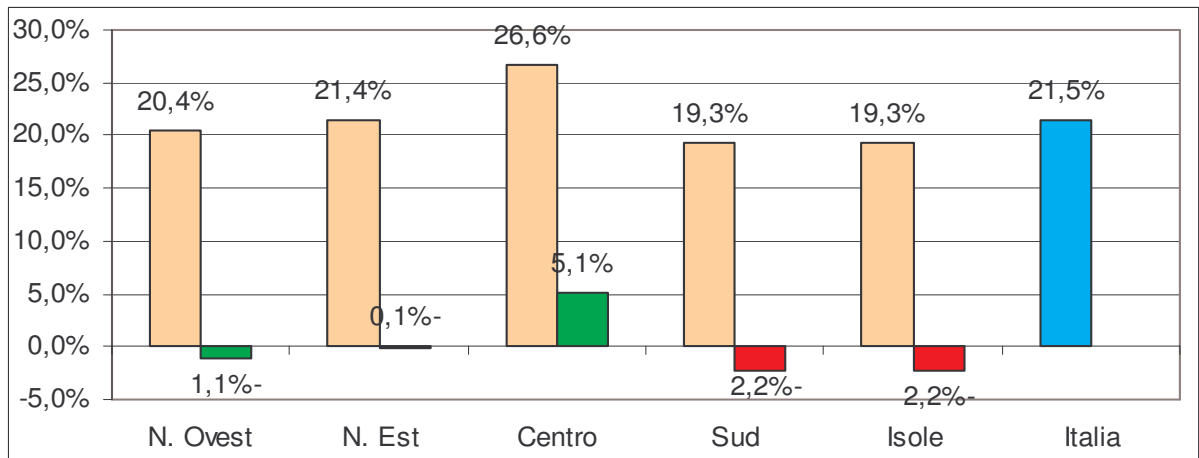


Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

E' rilevante la verifica di come il tasso di attività regionale si sviluppi all'interno delle nove province che fanno capo all'Emilia-Romagna. A questo scopo è necessario fare riferimento ai dati Istat. L'ultima annualità disponibile per questa serie di dati è, al momento in cui si scrive, il 2005.

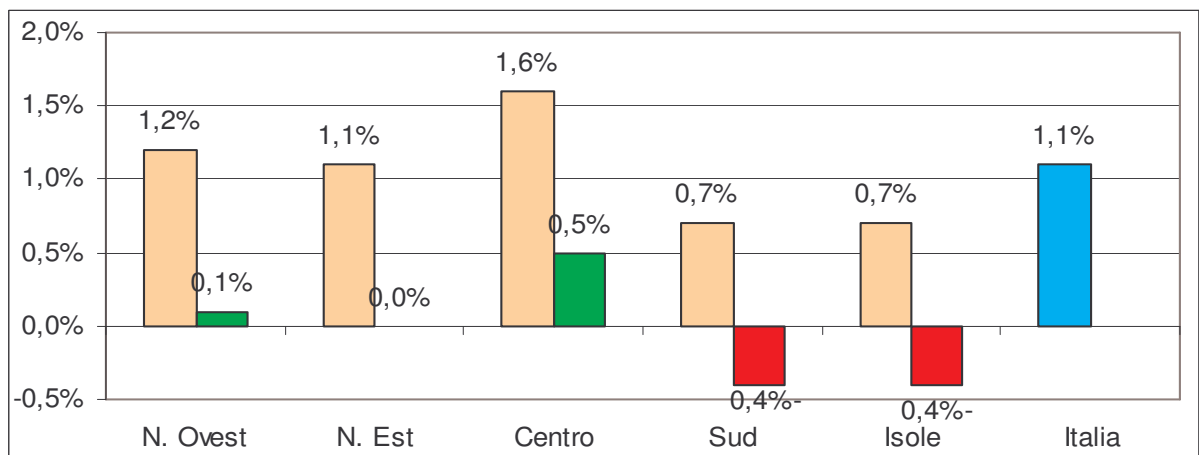
Il tasso di attività delle nove province emiliano-romagnole appare abbastanza uniforme anche se esistono delle differenze. In particolare, le province di Piacenza, Rimini, Forlì-Cesena e Parma presentano tassi di attività inferiori alla media regionale (rispettivamente 66,7; 69,1; 69,8 e 70,4 per cento) mentre Reggio Emilia, Modena e Ferrara presentano tassi al di sopra della media (rispettivamente 73,2; 72,7; e 71,9 per cento). Anche le province di Bologna e Ravenna hanno un tasso leggermente superiore alla media regionale pur non discostandosi di molto da questa (0,2 per cento).

Figura 30: Tasso di attività femminile 55-64 e differenziale in punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anno 2005.



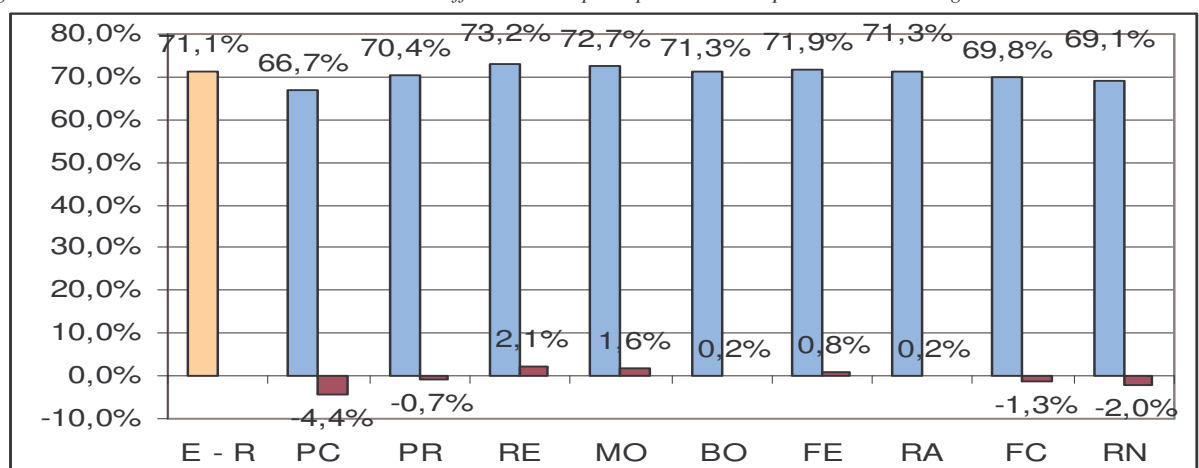
Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Figura 31: Tasso di attività femminile 65 anni e più e differenziale in punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Figura 32: Tasso di attività totale 15 - 64 anni e differenziale in punti percentuali rispetto alla media regionale. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Volendo riassumere quanto sinora detto è possibile notare come il tasso di attività in Emilia-Romagna sia sostanzialmente in linea con la media europea. Per quel che riguarda le classi di età oggetto del presente lavoro, abbiamo riscontrato una situazione disomogenea. Mentre la prima fascia (45 – 54 anni), infatti, rispecchia le condizioni di mercato del lavoro che in regione sono sicuramente buone, la seconda (55 – 64 anni) risente massicciamente delle politiche di pensionamento che, rendendo possibile in Italia l'abbandono del lavoro prima di quanto non avvenga nella maggior parte degli altri paesi europei, determina un tasso di attività inferiore alla media europea anche se, comunque, maggiore di quello registrato a livello nazionale.

Considerando congiuntamente questi due fenomeni, è possibile arrivare alla conclusione che il tasso d'attività complessivo degli over 45 in Emilia-Romagna risulta inferiore al corrispondente dato europeo non tanto per l'esistenza di diverse condizioni di mercato, ma per le diverse scelte di politica pensionistica compiute a livello nazionale. Ritornando all'introduzione del presente lavoro, possiamo quindi dire che l'Emilia-Romagna, in quanto regione italiana, risente più di inadeguate politiche di gestione dell'invecchiamento attivo che dell'invecchiamento della popolazione in quanto tale.

Altra considerazione è relativa alla situazione occupazione della componente femminile. In particolare, in vista della necessità di aumentare il tasso di attività allo scopo di rendere sostenibile l'invecchiamento della popolazione attualmente in atto, l'aumento dell'occupazione femminile è un tassello fondamentale dell'ammodernamento del mercato del lavoro. Il tasso di attività femminile italiano è pari al 50,8 per cento (il 64,3 per cento in Emilia-Romagna) il che significa che quasi la metà della popolazione femminile in condizione professionale non fa parte delle forze lavoro. L'intervento sul tasso di attività femminile è, quindi, in grado di dare i risultati più rilevanti sul tasso di attività complessivo.

I risultati positivi ottenuti a questo riguardo a livello regionale sottolineano come le politiche di sostegno attivo alla famiglia (qui intesi nella logica "work first" anglosassone, come servizi che consentano di mantenere un lavoro retribuito anche in presenza di situazioni familiari stressanti, come la nascita di un figlio o la malattia di un parente) siano la chiave, assieme alla promozione di una più equa ripartizione dei carichi familiari fra i generi, per aumentare il tasso di attività femminile e, quindi, complessivo.

Il fatto che l'Emilia-Romagna abbia ottenuto positivi risultati da questo punto di vista (il tasso di attività in regione è 13,9 punti percentuali superiore alla media nazionale, cioè, il 28 per cento più alta) non deve condurre all'erronea conclusione che non si possa ancora migliorare la situazione, nella direzione di ampliare ulteriormente le possibilità di partecipazione femminile al mercato del lavoro. Il tasso di attività maschile è, a livello regionale, 15 punti percentuali superiori al corrispondente dato femminile (79,3 per cento contro il 64,3) individuando, anche in Emilia-Romagna, spazi per un ulteriore miglioramento.

L'accento di queste considerazioni è stato volutamente posto sul tasso di attività femminile poiché, mentre i policy maker, a livello regionale, possono intervenire solo indirettamente sulle scelte nazionali in termini di politiche pensionistiche al fine di incrementare il tasso di attività degli over 45, gli stessi hanno il controllo diretto di diverse leve (prima fra tutti i servizi) per incrementare la partecipazione femminile, soprattutto per le classi d'età over 45. Fra queste leve,

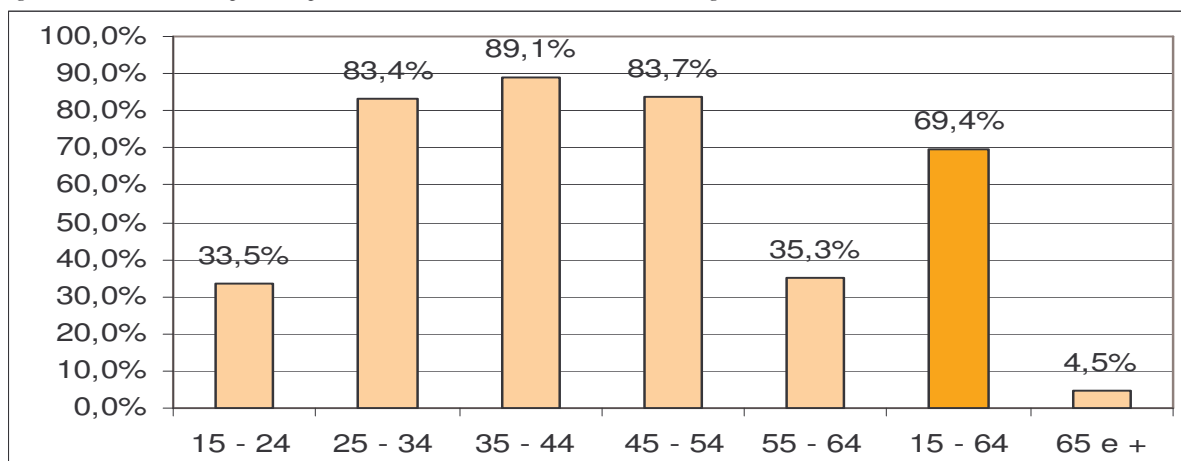
la principale è certamente costituita dai servizi, ma non vanno dimenticate le campagne di informazione e formazione per incentivare l'equa ripartizione tra i generi dei carichi di impegno extra-lavorativo e le azioni indirizzate alle imprese ed ai cittadini volte ad incentivare la permanenza degli over 45 in azienda.

1.3. Analisi del tasso di occupazione

Sempre al fine di studiare quale sia la condizione occupazionale degli over 45 in Emilia-Romagna e dopo aver esaminato il tasso di attività, è necessario passare all'analisi del tasso di occupazione. Come detto, i due valori differiscono tra loro poiché, mentre il tasso di attività è dato dal rapporto tra il numero delle persone appartenenti alle forze di lavoro e la popolazione complessiva, il tasso di occupazione è pari al rapporto tra il numero delle persone che hanno un'occupazione e la popolazione complessiva di riferimento. Quindi, mentre il tasso di attività misura la propensione della popolazione al lavoro remunerato (poiché tiene conto non solo di coloro che effettivamente possiedono un'occupazione ma anche di coloro che vorrebbero lavorare ma sono attualmente disoccupati), il tasso di occupazione misura l'effettiva diffusione del lavoro retribuito tra i componenti di una popolazione.

Analizzando l'andamento del tasso di occupazione emiliano-romagnolo all'interno delle diverse classi di età è possibile notare come questo ripercorra l'andamento tracciato per il tasso di attività. In particolare, esso raggiunge il suo massimo livello in corrispondenza della classe centrale d'età (34 – 44 anni), esprime un andamento crescente prima di detto massimo valore, passando dal 33,5 per cento della classe 15 – 24 anni all'83,4 per cento della classe 25 – 34anni, per raggiungere, appunto, il massimo per la classe di età adulta 34 – 44 anni. Infine, le classi d'età successive presentano un tasso di occupazione calante con la prima delle classi (45 - 54 anni) focus della presente indagine, che registra un tasso di attività pari all'83,7 per cento per, poi passare al 35,3 per cento per la classe d'età 55 – 64 anni, fino a raggiungere il suo minimo per la classe d'età over 65 (4,5 per cento).

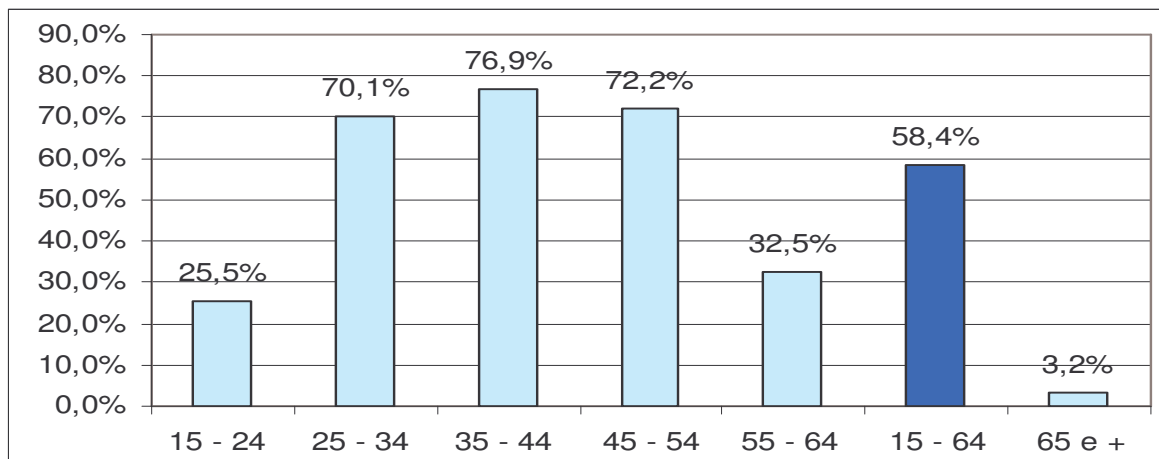
Figura 33: Tasso di occupazione per le diverse classi di età in Emilia-Romagna. Anno 2006. In evidenza il tasso 15 – 64 anni.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Analizzando la situazione a livello nazionale, si ha che l'andamento osservabile è sostanzialmente lo stesso, anche se i valori assoluti sono differenti. Infatti, il massimo valore del tasso di attività si riscontra per la classe centrale d'età 35 – 44 (76,9 per cento) ed, anche a livello nazionale, il tasso di occupazione presenta un valore prima crescente e poi calante fino ad arrivare al valore minimo in corrispondenza della classe di età 65 ed oltre.

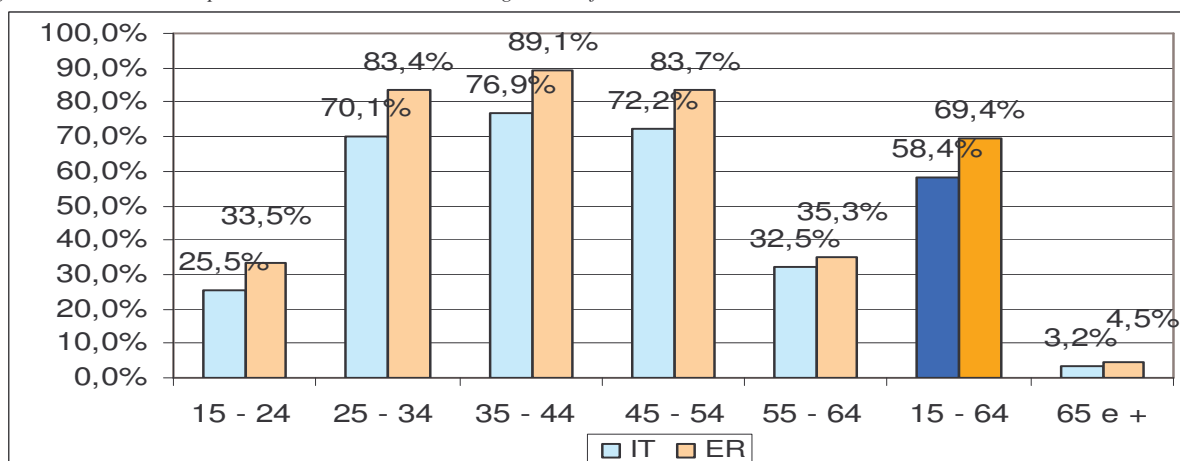
Figura 34: Tasso di occupazione per le diverse classi di età in Italia Anno 2006. In evidenza il tasso medio 15 – 64 anni.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Il tasso di occupazione medio della popolazione 15 – 64 anni risulta essere in linea con quanto già detto in merito al tasso di attività, cioè, superiore in Emilia-Romagna rispetto alla media nazionale. In particolare, la differenza risulta essere piuttosto considerevole (69,5 per cento contro 58,4 per cento) e pari a 11,1 punti percentuali, cioè il 19 per cento del livello medio nazionale: una differenza sicuramente degna di nota e che caratterizza tutte le classi d'età. Ragionando in termini di differenziale assoluto in punti percentuali, infatti, si ha che questo raggiunge il suo massimo per la classe d'età 25 – 34 (13,3 punti percentuali) ed il suo minimo per la classe d'età 65 ed oltre (1,3 punti percentuali). Se invece si considera il differenziale relativo (utilizzando come denominatore il valore riscontrato a livello nazionale) è possibile notare, invece, che la differenza più consistente è quella delle classi d'età estreme, cioè, quella 15 – 24 anni e quello 65 ed oltre dove il dato regionale è superiore a quello nazionale per oltre il 40 per cento.

Figura 35: Tasso di occupazione. Italia ed Emilia-Romagna e confronto. Anno 2006 In evidenza il tasso medio 15 – 64 anni.

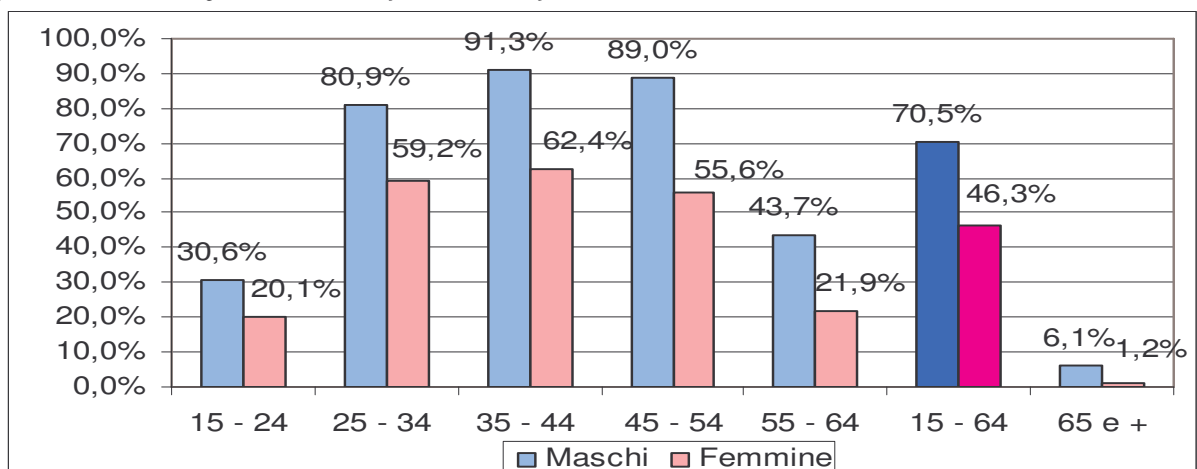


Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Concentrando l'attenzione sulle classi di età over 45 è possibile notare che l'Emilia-Romagna presenta un tasso di occupazione superiore alle media nazionale (83,7 per cento contro 72,2 per cento per la classe 45 – 54, 35,3 per cento contro 32,5 per cento per la classe d'età 55 – 64 e 4,5 per cento contro il 3,2 per cento per la classe 65 anni ed oltre) passando, però, da 11,5 punti percentuali per la prima classe a 2,8 punti per la seconda a 1,3 punti per la terza. Nel caso del tasso di occupazione, come per quello di attività, si ha che il raggiungimento dell'età pensionabile influisce, quindi notevolmente sui valori registrati, "livellando" la situazione regionale verso quella media nazionale.

Anche nel caso del tasso di occupazione, risulta particolarmente interessante l'analisi del diverso comportamento di genere.

Figura 36: Tasso di occupazione maschile e femminile a confronto. Italia. Anno 2006. In evidenza il tasso medio 15 – 64 anni.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

In particolare, è di interesse la verifica dell'esistenza di una eventuale differenza del tasso di occupazione fra popolazione maschile e femminile.

Figura 37: Confronto fra tasso di occupazione maschile e femminile in Italia. Anno 2006.

Italia - Tasso di occupazione maschile e femminile					
	Maschi	Femmine	Delta	Delta rel	Rank
15 - 24	30,6%	20,1%	10,5%	34,2%	4
25 - 34	80,9%	59,2%	21,7%	26,8%	6
35 - 44	91,3%	62,4%	28,9%	31,7%	5
45 - 54	89,0%	55,6%	33,4%	37,5%	3
55 - 64	43,7%	21,9%	21,8%	50,0%	2
15 - 64	70,5%	46,3%	24,2%	34,3%	
65 e +	6,1%	1,2%	4,9%	80,8%	1

Fonte: Elaborazione Area studi Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

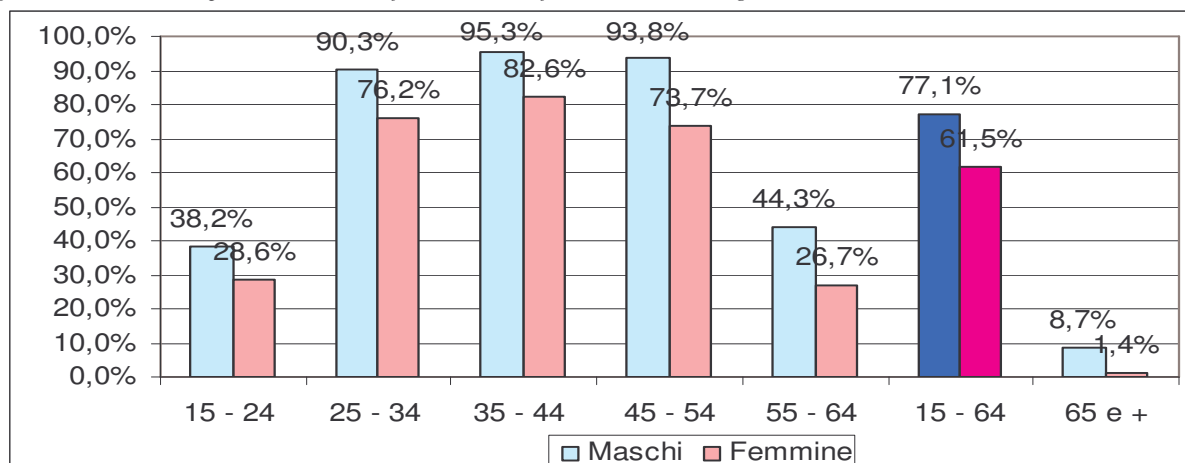
occupazione, il differenziale a favore dell'occupazione maschile è consistente, anche se inferiore in Emilia-Romagna rispetto alla media nazionale.

I dati forniti dall'Istat mostrano come questa differenza esista e sia anche molto rilevante, addirittura superiore a quella registrata per il tasso di attività. Il che prefigura una forte differenza relativa in termini di disoccupazione, che sarà, oggetto del successivo capitolo.

Più in dettaglio, mentre a livello nazionale, il tasso di occupazione maschile risulta essere superiore a quello femminile di 24,2 punti percentuali, la stessa differenza, a livello regionale, è pari a 20,2 punti percentuali. Quindi, anche per quel che riguarda il tasso di

Relativizzando queste differenze (ovvero usando come parametro il valore registrato per la componente maschile) è possibile notare come le differenze più significative si registrino, a livello nazionale, proprio per le classi di età over 45. Infatti, il tasso di occupazione maschile è maggiore di quello medio femminile di un 37,5 per cento per la classe d'età 45 – 54 anni e di un 50 per cento per la classe d'età 55 – 64 anni. La detta differenza tocca, però, il massimo valore in coincidenza della classe d'età 65 ed oltre, superando l'80 per cento.

Figura 38: Tasso di occupazione maschile e femminile a confronto. Emilia-Romagna. 2006. In evidenza il tasso 15 – 64 anni.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Come detto, le differenze in termini di tasso di occupazione esistono e sono rilevanti anche in Emilia-Romagna. Infatti, le differenze in termini assoluti passano dal valore minimo di 7,4 punti percentuali, per la classe d'età 65 anni ed oltre, al massimo valore di 20,0 punti percentuali per la classe d'età 45 – 54 anni. In termini relativi (usando sempre in valore registrato per la componente maschile come valore “normalizzante”) si ha che il differenziale minimo tra tasso di occupazione maschile e femminile viene registrato per le classi d'età 35 – 44 (13,4 per cento) e 25 – 34 (15,6 per cento), mentre i valori più elevati vengono registrati per le classi d'età più elevate 55 – 64 anni (39,6 per cento) e 65 anni ed oltre (84,3 per cento).

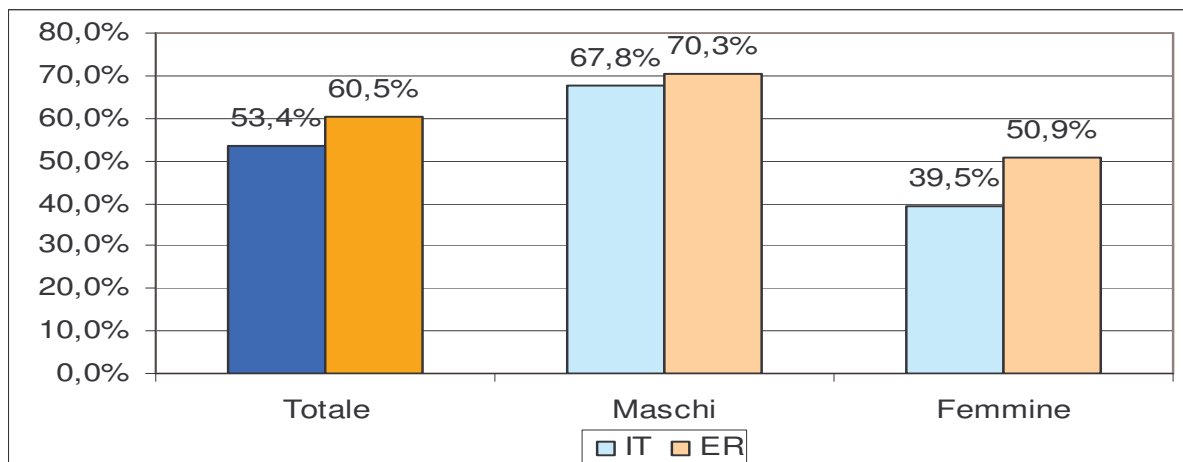
Le ragioni sottostanti ai diversi livelli di occupazione maschile e femminile sono sostanzialmente analoghi a quelli che sottendono le diversità in termini di tassi di attività tra i sessi, la cui analisi è stata svolta nel precedente capitolo.

Confrontando il tasso di occupazione totale 15 – 64 anni a livello nazionale e regionale è possibile notare come, per le classi d'età qui di interesse (over 45), il divario complessivo assoluto a favore dell'occupazione in Emilia-Romagna, si traduca in una situazione più uniforme per la popolazione maschile, con un tasso di occupazione pari a livello nazionale al 67,8 per cento e a livello regionale al 70,3 per cento, ed in una situazione più diversificata per quel che riguarda il genere femminile, con un tasso di occupazione a livello nazionale pari al 39,5 per cento e a livello regionale al 50,9 per cento. Una differenza di 7,1 punti percentuali che si traduce in una differenza di 2,5 punti per il genere maschile e di 11,4 punti percentuali per il genere femminile.

Detto in termini relativi (utilizzando il dato nazionale come parametro standard), il divario appare ancor più consistente con una differenza media del 13,0 per cento che si traduce in un differenza del 4,0 per cento per il genere maschile e del 29,0 per cento per il genere femminile.

E' possibile utilizzare i dati forniti da Eurostat per confrontare la situazione dell'Emilia-Romagna con quella media europea anche per quel che riguarda il tasso di occupazione. Anche in questo caso, l'ultima annualità di dati disponibili per le analisi è il 2005.

Figura 39: Tassi di occupazione (45 – 64anni) maschile e femminile in Italia ed in Emilia-Romagna.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Il tasso di occupazione complessivo (15 – 64 anni) è superiore in Emilia-Romagna rispetto a quanto registrato per l'Unione Europea in tutte le sue possibili configurazioni ("nucleo storico" a 15 paesi, del "primo allargamento" a 25 paesi e del "secondo allargamento" a 27). L'Unione Europea, a sua volta, ha un tasso di occupazione superiore alla media nazionale italiana.

Prestando particolare attenzione alle classi di età over 45, il fenomeno già evidenziato per il tasso di attività si ripropone anche per il tasso di occupazione. Mentre la prima classe di età (45 – 54 anni) presenta una situazione analoga a quella complessiva (tasso di occupazione emiliano-romagnolo superiore a quelli medi europei a loro volta superiori a quello medio nazionale) la seconda classe d'età (55 – 64 anni) vede il tasso di occupazione europeo superiore al dato emiliano-romagnolo, a sua volta superiore al tasso medio nazionale italiano.

Grossa parte di queste differenza è, anche in questo caso, attribuibile al diverso regime pensionistico vigente nei diversi paesi europei, con particolare riferimento alla diversa regolamentazione dell'età pensionabile.

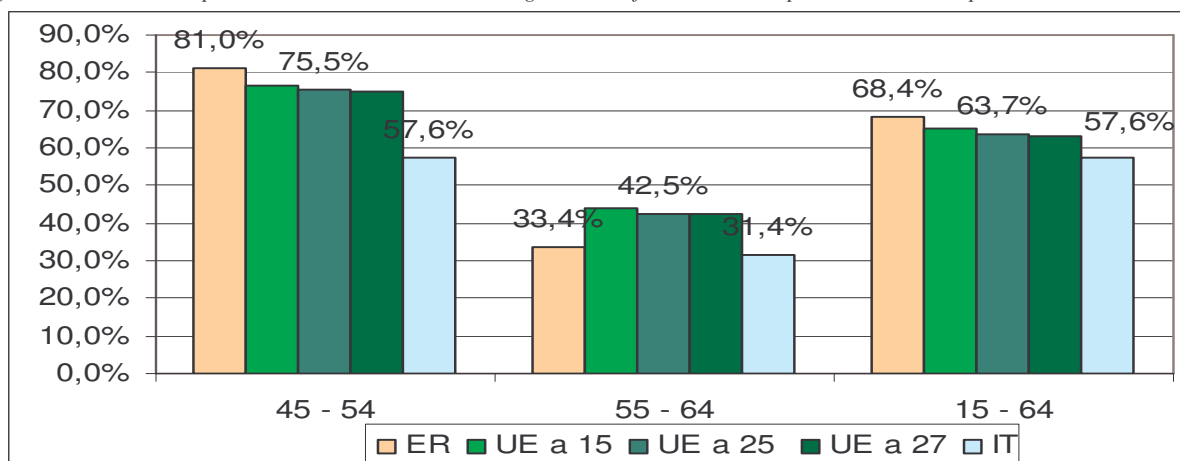
Più in dettaglio, mentre il tasso di attività emiliano-romagnolo complessivo 15 – 64 tocca il 68,4 per cento, il corrispondente dato dell'UE a 25 (preso ad esempio poiché ha un valore intermedio rispetto alle diverse possibili configurazioni UE disponibili) è pari al 63,7 per cento contro il 57,6 per cento del dato medio nazionale.

La prima delle classi di età di nostro interesse (45 – 54 anni) vede un tasso di occupazione molto elevato per l'Emilia-Romagna, pari all'81,0 per cento, superiore al dato europeo (75,5 per cento per l'UE a 25), mentre il dato nazionale medio italiano si ferma al 57,6 per cento. L'altra classe di età (55 – 64 anni) vede, invece, un tasso di attività emiliano-romagnolo appena superiore al dato nazionale (33,4 per cento contro 31,4 per cento) e, comunque, parecchio inferiore al valore europeo (42,5 per cento per l'UE a 25).

Lo stesso fenomeno è osservabile sia per la popolazione femminile sia per quella maschile, anche se i valori assoluti vedono l'occupazione maschile favorita rispetto a quella femminile.

In particolare, per quel che riguarda il tasso di attività maschile, la situazione media (15 – 64 anni) vede un tasso di attività per l’Emilia-Romagna pari al 76,6 per cento e superiore al tasso europeo (71,2 per cento per l’UE a 25) mentre il tasso medio nazionale è pari al 69,9 per cento.

Figura 40: Tassi di occupazione italiano ed emiliano romagnolo a confronto col corrispondente dato europeo. Anno 2005.

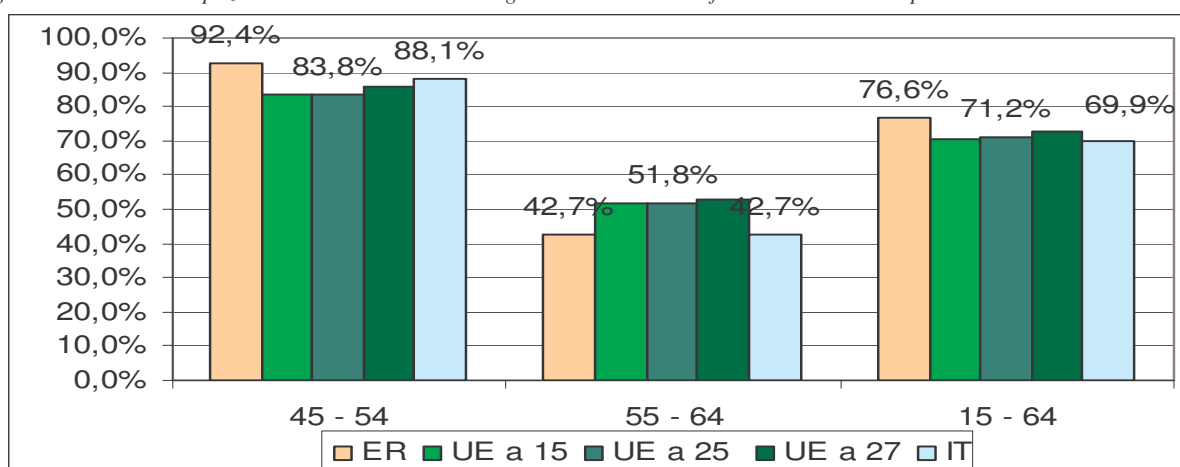


Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Nel caso specifico della popolazione maschile, quindi, si ha che il tasso di occupazione nazionale è in linea con la media europea mentre il corrispettivo dato emiliano-romagnolo si discosta da questo in senso positivo. Il tasso di attività maschile per la prima classe di età (45 – 54 anni) conferma l’elevata propensione all’occupazione a livello regionale poiché raggiunge il 92,4 per cento, discostandosi dal livello nazionale (88,1 per cento) e da quello medio europeo (83,8 per cento). Come c’era da attendersi, la situazione è molto diversa per la seconda classe d’età in analisi (55 – 64 anni) in cui il tasso di occupazione regionale è pari a quello nazionale (42,7 per cento) ed inferiore al livello europeo (51,8 per cento per l’UE a 25).

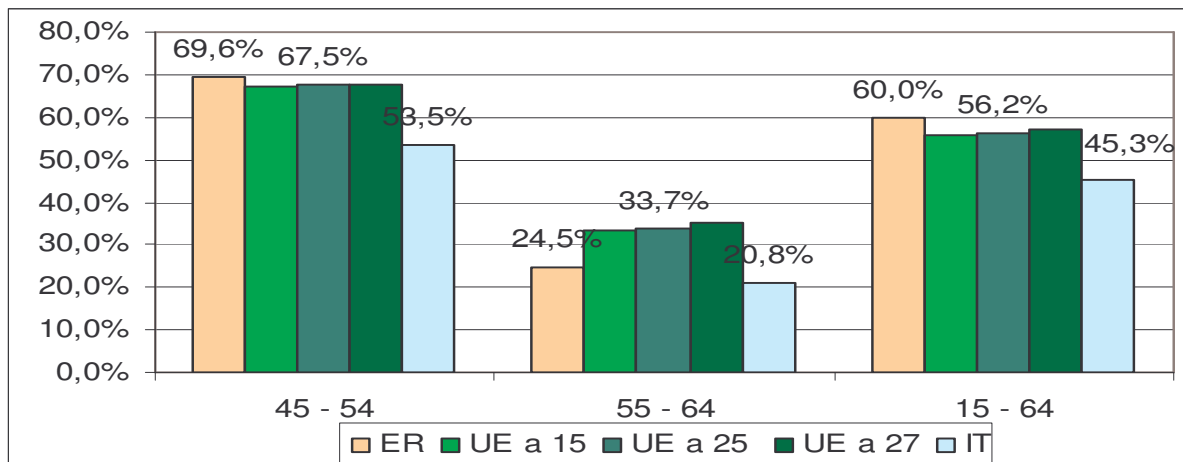
Il tasso di occupazione femminile medio 15 – 64 anni presenta un andamento analogo a quello complessivo, col dato emiliano-romagnolo (60,0 per cento) superiore al dato europeo (56,2 per cento) a sua volta superiore al dato nazionale italiano (45,3 per cento).

Figura 41: Tassi di occupazione maschili emiliano-romagnoli ed italiani a confronto con i dati europei. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

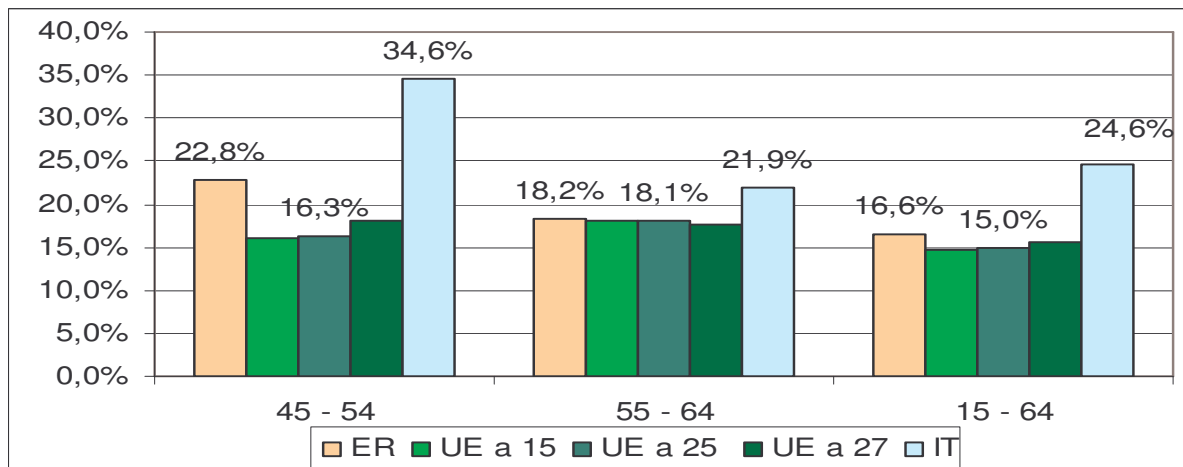
Figura 42: Tassi di occupazione femminili emiliano-romagnoli ed italiani a confronto con i corrispondenti dati UE.. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Le classi d'età over 45 presentano una situazione analoga a quella appena delineata. La classe 45 – 54 anni vede l'occupazione in Emilia-Romagna (69,6 per cento) superiore al dato europeo (67,5 per cento per l'UE a 25) a sua volta superiore al dato italiano medio (53,5 per cento). La classe 55 – 64 anni, a sua volta, vede il dato emiliano-romagnolo (24,5 per cento) in linea col dato medio nazionale (20,8 per cento) ed inferiore al dato medio europeo (33,7 per l'UE a 25).

Figura 43: differenziale in punti percentuali tra tasso di occupazione maschile e femminile. Anno 2005.

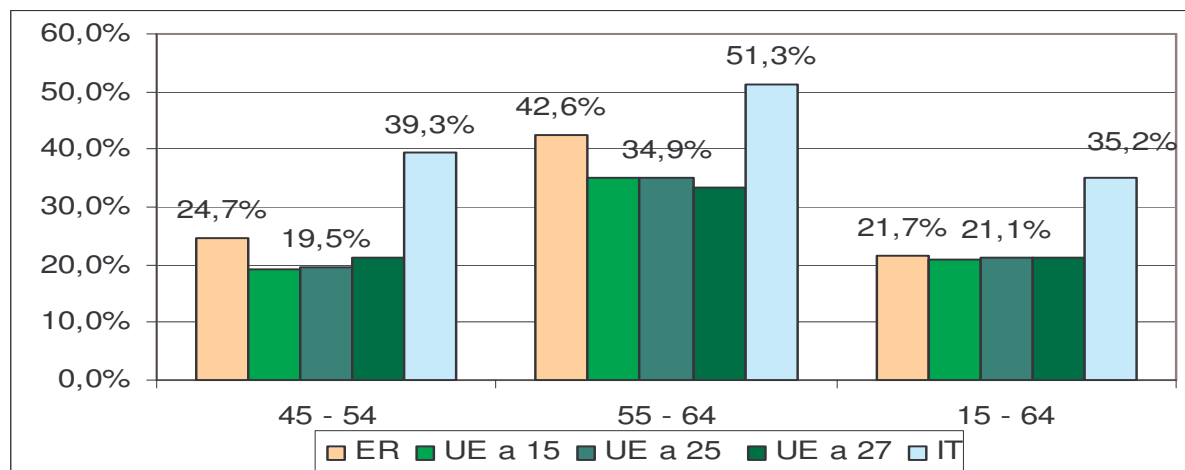


Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Analizzando lo stesso fenomeno da un'altra angolazione è possibile notare che il tasso di occupazione maschile risulta essere superiore al corrispettivo dato femminile per tutte gli ambiti territoriali analizzati. Il differenziale assoluto e quello relativo mettono, però, in luce una differenza fra i generi complessiva (15 – 64 anni) per l'Emilia-Romagna in linea con quanto emerso a livello europeo. La media nazionale italiana, invece, si discosta notevolmente dalla situazione europea con uno scarto negativo di quasi 10 punti percentuali.

Prendendo in considerazione le fasce d'età di nostro interesse, si nota, invece, che anche l'Emilia-Romagna registra differenziali fra tasso di occupazione maschile e femminile non in linea con la media europea, anche se nettamente migliori di quanto registrato a livello nazionale.

Figura 44: Differenziale tra tasso di occupazione maschile e femminile in rapporto al tasso maschile. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

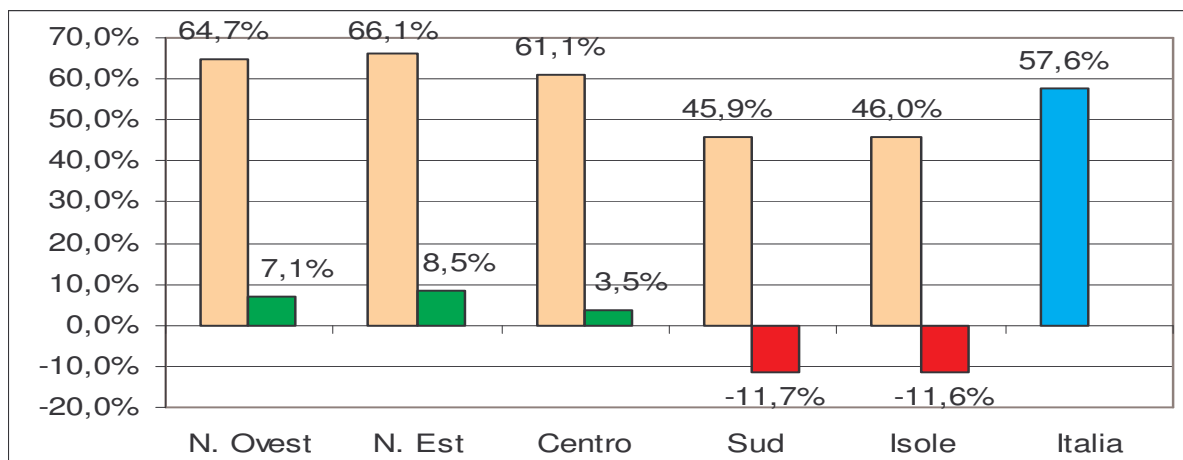
Questo dato consente di fare alcune osservazioni. In primo luogo è possibile sostenere che, evidentemente, il tasso di occupazione femminile è più simile a quello maschile per le classi di età più giovanili. Questo sia perché le nuove generazioni risentono meno delle precedenti del differenziale di genere, sia in fase di formazione che in fase di inserimento e permanenza nel mercato del lavoro, sia perché le differenze nel tasso di occupazione, come quella relativa al tasso di attività, si riscontrano maggiormente nelle fasce d'età nelle quali, più frequentemente, la popolazione femminile va incontro alle gravidanze ed all'intensificarsi delle cure parentali (a seguito dell'invecchiamento dei componenti adulti della famiglia, intesa in senso allargato).

In secondo luogo, questi dati danno conferma del fatto che la chiave di volta per l'aumento del tasso di occupazione in Emilia-Romagna (e, a maggior ragione, a livello nazionale) è, da una parte, l'aumento dell'occupazione femminile e, dall'altra, l'aumento dell'occupazione complessiva per la classe d'età 55 - 64 anni. Sono, quindi, le politiche concernenti il welfare la vera chiave per il mantenimento della sostenibilità dello stesso nell'attuale contesto di invecchiamento della popolazione. Un welfare che metta al primo posto il sostegno all'occupazione femminile e dei lavoratori senior è, in questo momento storico, un fattore strategico per un effettivo miglioramento della sostenibilità dello stato sociale nel medio periodo.

I dati Eurostat ci consentono di confrontare il tasso di occupazione per classi di età con il corrispondente dato delle altre regioni italiane. Di particolare interesse il confronto con la circoscrizione di cui l'Emilia-Romagna fa parte, il Nord-Est Italia. Quest'area presenta un tasso di occupazione superiore a quello registrato da tutte le altre circoscrizioni del paese.

Più in dettaglio, il tasso di occupazione in Italia raggiunge il suo massimo, come detto, nel Nord-Est con un valore pari al 66,1 per cento (differenziale positivo rispetto alla media nazionale pari a 8,5 punti percentuali), ed il suo minimo al Sud, col 45,9 per cento con un differenziale negativo rispetto alla media nazionale di 11,7 punti. Relativizzando questi differenziali, vediamo come la loro capacità segnaletica ne risulti ampliata. In particolare, il differenziale tra il valore massimo e quello minimo è addirittura pari al 34,9 per cento del valore medio nazionale.

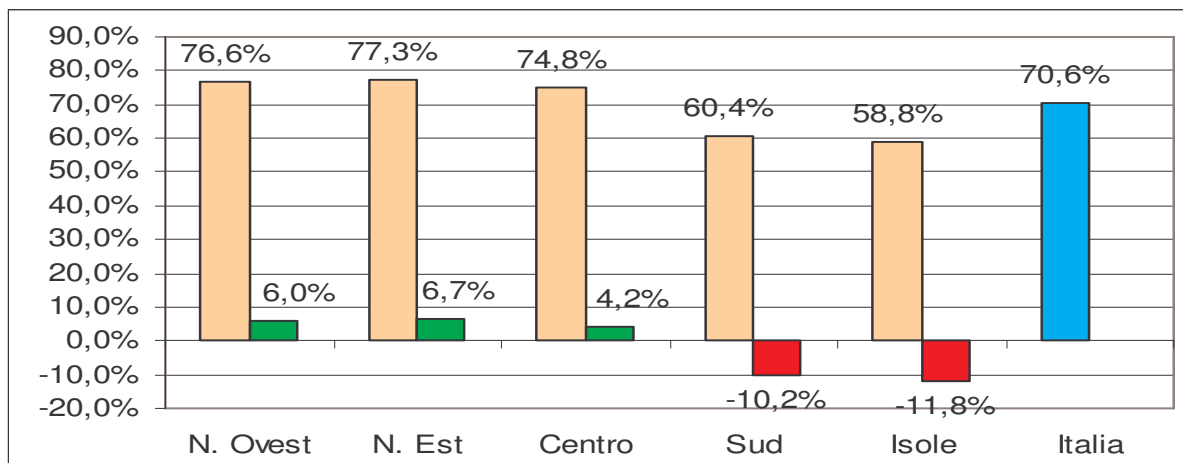
Figura 45: Tasso di occupazione totale 15 – 64 e differenziale in punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Portando l'analisi sulle classi di età over 45, la prima cosa che si nota è che, per tutte le circoscrizioni analizzate, il tasso di occupazione della classe d'età 45 – 54 anni è superiore a quello delle classi d'età successive. Visto quanto emerso in precedenza, si tratta di un dato che non stupisce e che abbiamo già attribuito alla politica pensionistica attualmente vigente nel nostro paese che prevede il pensionamento già nella classe d'età 55 – 64 anni.

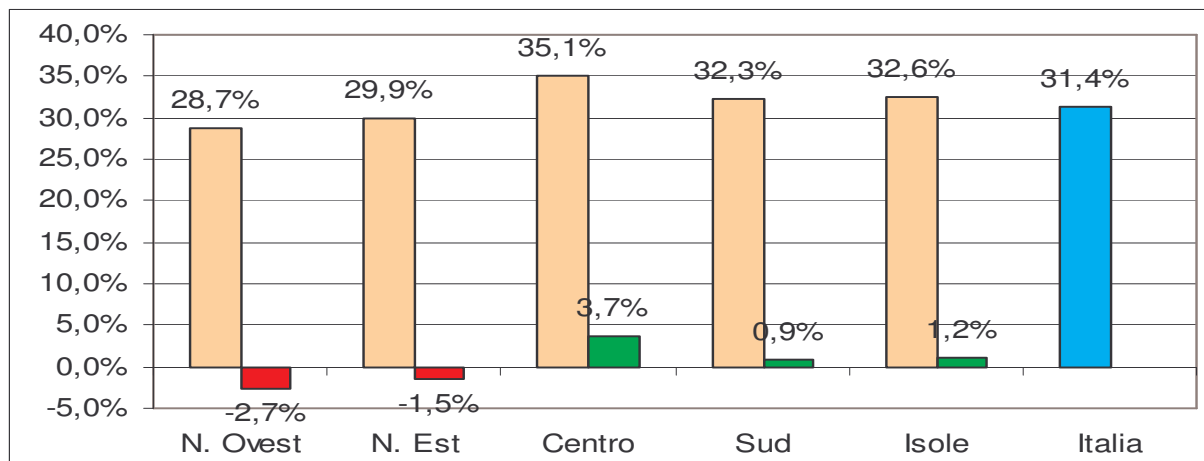
Figura 46: Tasso di occupazione totale 45-54 e differenziale in punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Più in dettaglio, la prima classe d'età (45 – 54 anni) vede un tasso di occupazione massimo del 77,3 per cento nel Nord-Est (con un differenziale assoluto positivo rispetto alla media nazionale di 6,7 punti) ed un tasso di occupazione minimo del 58,8 per cento nelle Isole (con un differenziale assoluto negativo rispetto alla media nazionale di 11,8 punti percentuali). Il differenziale assoluto massimo è quindi pari a 18,5 punti percentuali, equivalente al 26,2 per cento del valore nazionale.

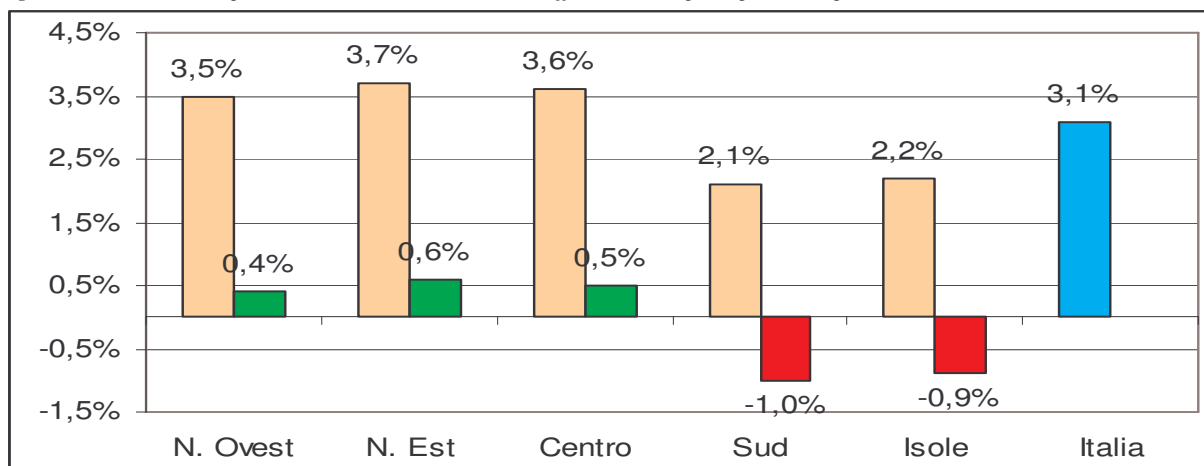
Figura 47: Tasso di occupazione totale 55 - 64 e differenziale in punti percentuali rispetto alla media nazionale. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

La seconda classe d'età (55 – 64 anni) vede il tasso di occupazione massimo (35,1 per cento) nelle regioni del Centro (con un differenziale assoluto positivo di 3,7 punti percentuali rispetto alla media nazionale) ed il tasso minimo del 28,7 per cento nelle regioni del Nord-Ovest (con un differenziale assoluto negativo di 2,7 punti percentuali). Il differenziale assoluto massimo è, quindi, pari a 6,4 punti percentuali, equivalente al 20,4 per cento del valore medio nazionale.

Figura 48: Tasso di occupazione totale 65 anni ed oltre e differenziale in punti per cent. rispetto alla media nazionale. Anno 2005.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

La terza fascia d'età (65 anni e più) registra il massimo valore del tasso di occupazione, di nuovo, nelle regioni del Nord-Est col 3,7 per cento (ed un differenziale assoluto pari a 0,6 punti percentuali rispetto alla media nazionale) ed il valore minimo nelle regioni del Sud col 2,1 per cento (ed un differenziale assoluto pari ad 1 punto percentuale rispetto alla media nazionale). Il differenziale assoluto massimo è, quindi, pari a 1,6 punti percentuali, equivalente al 51,6 per cento del dato medio nazionale.

Per quel che riguarda il rapporto esistente tra le diverse circoscrizioni del paese, notiamo un dato a prima vista sorprendente: mentre il tasso di occupazione delle fasce d'età 45 – 54 anni e 65 ed oltre è coerente col tasso totale 15 – 64, esprimendo un valore più alto per il Nord-Est seguito dal Nord-Ovest e dal Centro, il tasso di occupazione della fascia d'età 55 – 64 anni vede il massimo valore nel Centro Italia, seguito da Sud ed Isole. Il Nord-Ovest ed il Nord-Est chiudono la classifica riportando tassi inferiori alla media nazionale.

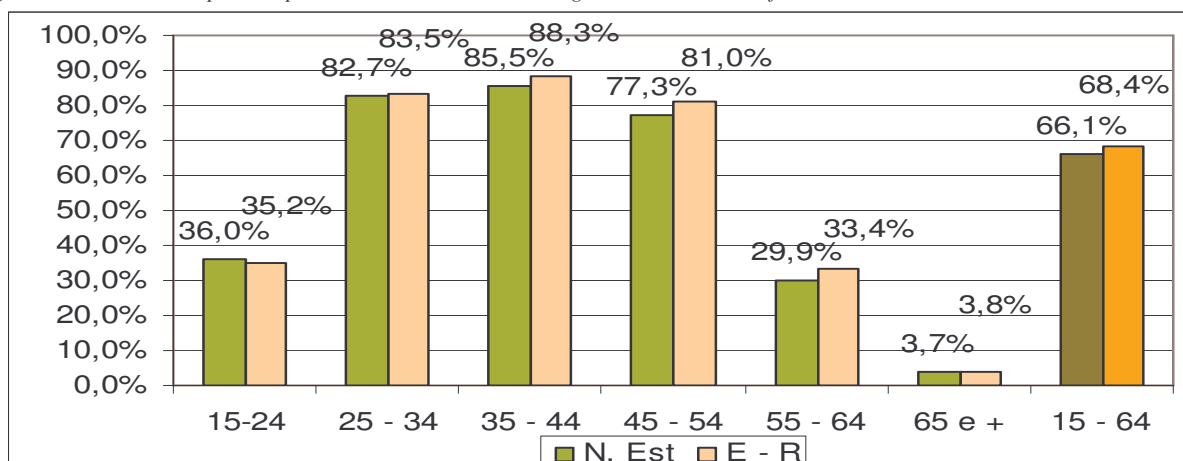
Questo fenomeno può essere spiegato considerando la variabilità territoriale esistente nel nostro paese in termini di composizione dell'apparato produttivo e di performance economiche messe a segno nel secondo dopoguerra.

In particolare, la maggior dinamicità economica delle regioni del Nord e del Centro spiega perché il tasso di occupazione complessivo sia maggiore per queste aree. La diversa composizione settoriale spiega invece perché il tasso di occupazione, per la classe d'età 55 – 64 anni, risulti inferiore nelle aree del Nord. Queste regioni, infatti, concentrano la maggior parte dell'industria manifatturiera nazionale. Di conseguenza, in esse è maggiore il peso dell'occupazione operaia che, di norma, comincia la propria attività lavorativa in età giovanile e, quindi, matura prima il diritto alla pensione di anzianità. Il primato del tasso di occupazione del Centro per questa fascia d'età può parimenti essere attribuito al peso della Pubblica Amministrazione nel Lazio. La carriera nel settore pubblico, infatti, comincia, di norma, più tardi per cui il raggiungimento dell'età pensionabile avviene più tardi.

La maggior dinamicità economica delle regioni del Centro e del Nord del paese può invece spiegare l'andamento del tasso di occupazione nella classe d'età oltre i 65 anni: in un mercato del lavoro dinamico e che presenta, come in molte aree dell'Emilia-Romagna, situazioni di piena occupazione, sono evidentemente maggiori le opportunità per coloro che, pur avendo raggiunto il limite d'età per il pensionamento di vecchiaia, desiderino (o abbiano necessità di) mantenere un'attività lavorativa remunerata.

Il presente lavoro di ricerca consente di svolgere un confronto più diretto tra la nostra regione e la circoscrizione di cui fa parte, ovvero il Nord-Est.

Figura 49: Tasso di occupazione per classi di età. Emilia-Romagna e Nord-Est a confronto. Anno 2005.

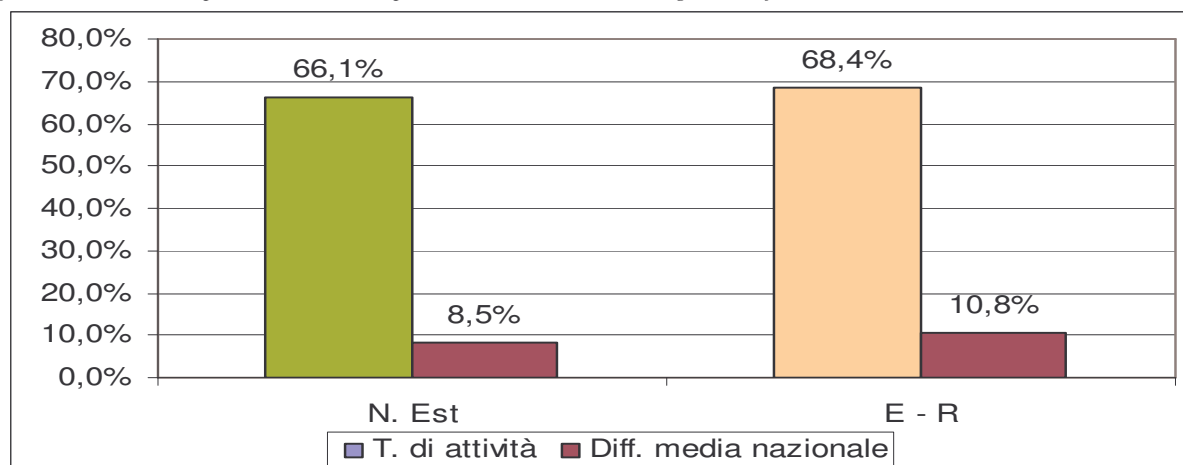


Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Come è possibile notare, l'andamento dei tassi di occupazione per le diverse classi di età in Emilia-Romagna è simile a quanto registrato per il Nord-Est. Gli elementi che paiono di maggior rilievo sono costituiti dal fatto che, in primo luogo, il tasso di occupazione complessivo 15 – 64

anni dell'Emilia-Romagna è superiore a quello medio del Nord-Est di oltre 2 punti percentuali (68,4 per cento contro 66,1 per cento). Questo dato medio si traduce in un tasso di occupazione emiliano-romagnolo superiore a quello del Nord-Est per tutte le classi d'età con una interessante eccezione costituita dalla classe di età dei più giovani, quella dai 15 ai 24 anni. Questo costituisce il secondo elemento di interesse. Il fenomeno, del tutto analogo a quello osservato nel precedente paragrafo in merito al tasso di attività, può essere spiegato con la minore permanenza sui banchi di scuola da parte dei giovani delle altre regioni della circoscrizione. Un fenomeno noto al pubblico e che trova un ulteriore avallo in questi dati.

Figura 50: Tasso di occupazione 15 – 64 ani per Nord-Est ed Emilia-Romagna a confronto con la media nazionale.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Raffinando l'analisi regionale tramite i dati forniti da Eurostat per l'anno 2005, è possibile fare un confronto diretto fra tutte le regioni del nostro paese. Da questa analisi risulta che il tasso di occupazione complessivo emiliano-romagnolo 15 – 64 anni è, in Italia, secondo solo a quello della provincia autonoma di Bolzano.

Nella fascia d'età over 45 il tasso di occupazione presenta un andamento non omogeneo. In specie, la classe d'età 45 – 54 anni, presenta un andamento omogeneo con quello del tasso complessivo 15 – 64: l'Emilia-Romagna presenta un tasso di occupazione secondo solo a quello della provincia di Bolzano (e differendo da questo per un solo decimo di punto percentuale). Seguono poi la Valle d'Aosta, la Provincia di Trento, la Toscana, la Lombardia ed il Piemonte. Le regioni che riportano tassi di occupazione inferiori a livello nazionale sono, invece, la Campania (58,5 per cento), la Sicilia (57,0 per cento) e la Puglia (56,9 per cento). Il differenziale massimo assoluto è pari ad oltre 24 punti percentuali.

L'andamento regionale del tasso di occupazione della seconda classe d'età (55 – 64 anni) è coerente con la situazione rilevata nel precedente paragrafo sul tasso di attività, cioè, alcune regioni meridionali come Calabria e Molise presentano i valori più elevati mentre le regioni di più storica industrializzazione come la Liguria, la Lombardia ed il Piemonte presentano tassi di occupazione inferiori alla media nazionale. Anche in questo caso, la concentrazione dell'industria manifatturiera nelle regioni del Centro e del Nord è in grado di spiegare il fenomeno, a prima vista sorprendente. L'Emilia-Romagna presenta un tasso di occupazione (33,4 per cento) superiore alla media nazionale (31,4 per cento).

Anche nel caso del tasso di occupazione, la terza classe d'età (65 anni ed oltre) presenta una situazione più simile a quella registrata per il tasso complessivo 15 – 64 anni e per la prima classe

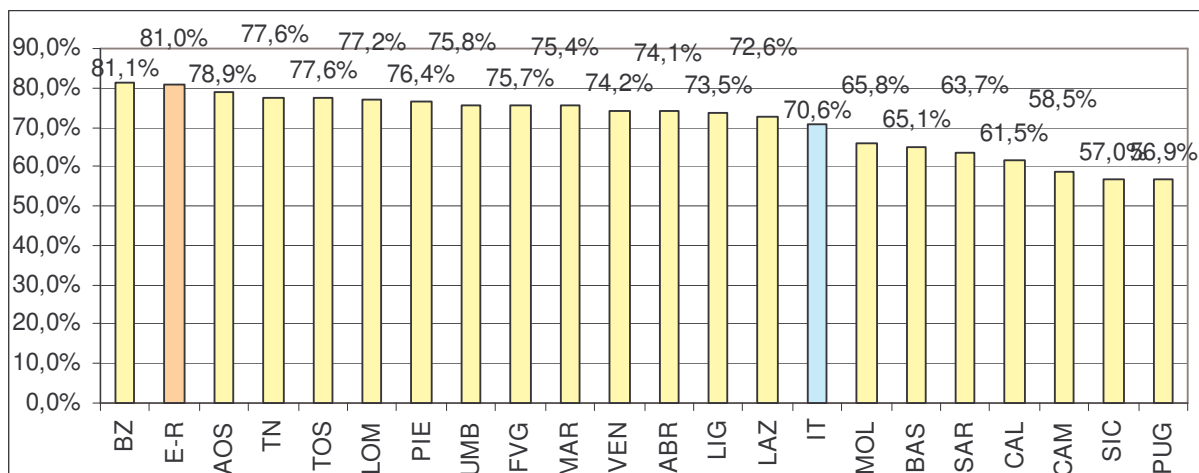
over 45 con le regioni più economicamente dinamiche del Centro e del Nord in testa alla graduatoria. L'Emilia-Romagna è preceduta solo dalla Provincia di Bolzano (6,9 per cento) e dalle Marche (4,1 per cento). Le regioni che registrano le performance peggiori sono la Campania, il Molise e la Basilicata. Queste ultime due regioni chiudono, infatti, la classifica del tasso di occupazione, con un valore pari all'1,6 per cento.

Figura 51: tassi di occupazione delle regioni italiane a confronto. Ordinamento per tasso di attività 15 – 64 decrescente.

	15 - 64	15 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64	65 e +
Provincia Bolzano	69,2%	43,4%	82,4%	87,0%	81,1%	36,9%	6,9%
Emilia-Romagna	68,4%	35,2%	83,5%	88,3%	81,0%	33,4%	3,8%
Valle d'Aosta	66,3%	32,4%	80,1%	87,8%	78,9%	31,1%	3,1%
Nord Est	66,1%	36,0%	82,7%	85,5%	77,3%	29,9%	3,7%
Lombardia	65,5%	35,2%	83,5%	84,3%	77,2%	28,8%	3,7%
Provincia Trento	65,1%	34,1%	81,6%	85,7%	77,6%	27,6%	3,5%
Nord Ovest	64,7%	33,8%	82,0%	84,5%	76,6%	28,7%	3,5%
Veneto	64,6%	36,4%	82,8%	83,3%	74,2%	27,4%	3,7%
Piemonte	64,0%	33,4%	80,2%	85,6%	76,4%	28,1%	3,0%
Toscana	63,8%	28,1%	77,3%	83,4%	77,6%	35,5%	3,5%
Marche	63,6%	29,9%	78,1%	84,5%	75,4%	32,7%	4,1%
Friuli-Venezia Giulia	63,2%	33,4%	80,0%	84,2%	75,7%	26,4%	2,6%
Umbria	61,6%	30,6%	74,7%	80,3%	75,8%	33,0%	3,2%
Liguria	61,1%	25,4%	77,6%	82,4%	73,5%	29,9%	3,4%
Centro	61,1%	25,5%	72,7%	80,6%	74,8%	35,1%	3,6%
Lazio	58,5%	21,9%	67,9%	77,7%	72,6%	35,8%	3,5%
Italia	57,6%	25,7%	69,4%	76,3%	70,6%	31,4%	3,1%
Abruzzo	57,3%	21,6%	66,4%	75,5%	74,1%	35,8%	2,5%
Sardegna	51,5%	23,8%	59,7%	68,0%	63,7%	31,3%	2,6%
Molise	51,2%	17,3%	57,6%	68,1%	65,8%	37,4%	1,6%
Basilicata	49,3%	15,9%	54,0%	67,2%	65,1%	36,5%	1,6%
Isole	46,0%	17,8%	52,3%	62,1%	58,8%	32,6%	2,2%
Sud	45,9%	17,6%	51,4%	61,8%	60,4%	32,3%	2,1%
Puglia	44,6%	20,0%	51,7%	59,9%	56,9%	27,7%	2,0%
Calabria	44,6%	12,5%	47,6%	60,5%	61,5%	37,7%	2,7%
Campania	44,2%	17,2%	48,7%	59,5%	58,5%	32,4%	1,9%
Sicilia	44,1%	15,9%	49,6%	60,0%	57,0%	33,0%	2,0%

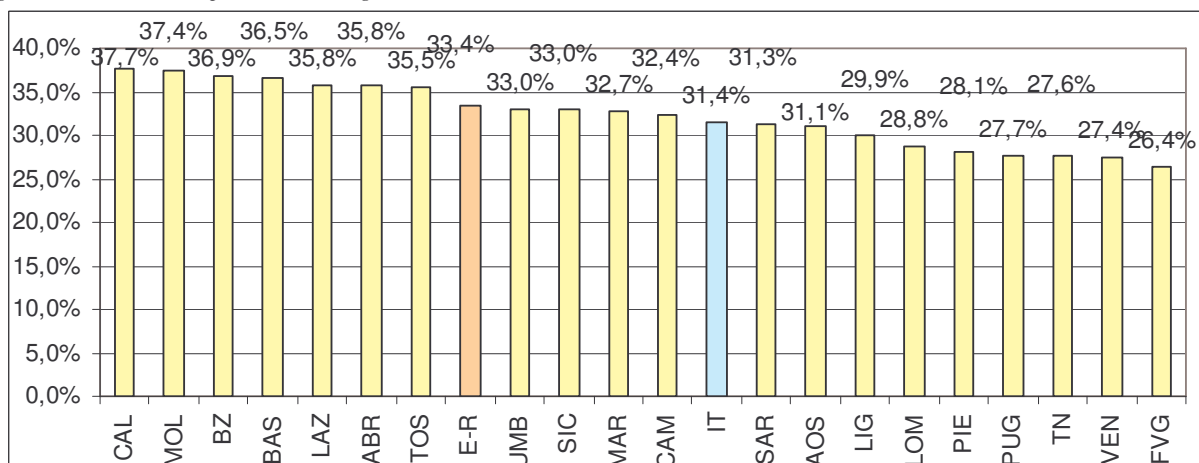
Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Figura 52: Tasso di occupazione nelle regioni italiane. Anno 2005. Classe d'età 45 - 54 anni.



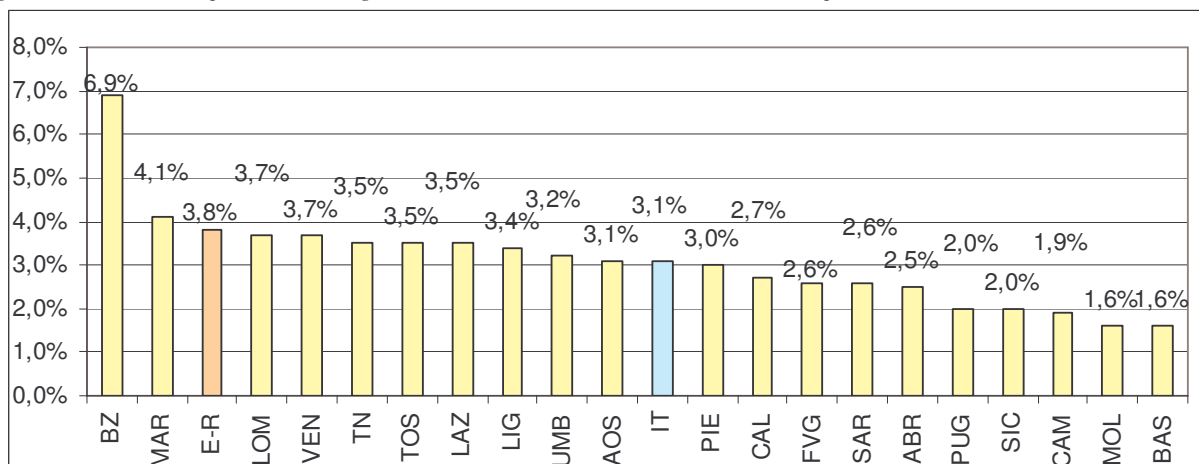
Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Figura 53: Tasso di occupazione nelle regioni italiane. Anno 2005. Classe d'età 55 - 64 anni.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Figura 54: Tasso di occupazione nelle regioni italiane. Anno 2005. Classe d'età 65 anni e più.

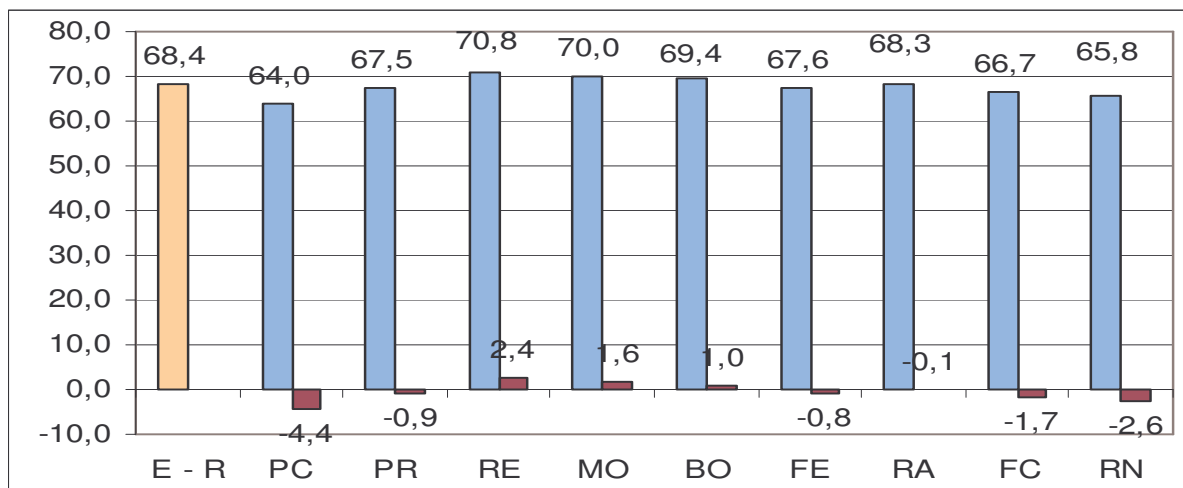


Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Eurostat.

Ritornando ai dati forniti dall'Istat, è possibile analizzare l'andamento del tasso di occupazione a livello delle singole province che fanno parte dell'Emilia-Romagna. Anche in questo caso, come in quello dei dati di fonte Eurostat, l'ultima annata disponibile è il 2005, per cui le analisi che seguono fanno anch'esse riferimento a tale annata.

Il tasso di occupazione delle nove province appare piuttosto uniforme, ma le province di Reggio Emilia, Modena e Bologna presentano tassi di occupazione superiori alla media regionale (rispettivamente, 70,8; 70,0 e 69,4 per cento). Mentre le province di Piacenza, Parma, Ferrara, Forlì-Cesena e Rimini presentano tassi di occupazione inferiori (rispettivamente, 64,0; 67,5; 67,6, 66,7 e 65,8 per cento). La provincia di Ravenna fa registrare un tasso di occupazione pari al 68,3 per cento, sostanzialmente coincidente col tasso medio regionale, pari al 68,4 per cento.

Figura 55: Tasso di occupazione totale 15 – 64 anni e differenziale in punti percentuali rispetto alla media regionale. Anno 2005



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

L'analisi del tasso di occupazione conferma le impressioni derivanti dall'analisi del tasso di attività. In particolare, sui livelli occupazionali della popolazione emiliano-romagnola over 45 sembrano giocare un ruolo determinante il genere della forza lavoro e le politiche pensionistiche. Il tasso di occupazione femminile appare sempre significativamente inferiore a quello maschile, anche se la situazione in Emilia-Romagna pare essere migliore di quanto rilevato a livello nazionale. Le politiche pensionistiche, poi, avendo consentito finora il pensionamento già a partire dalla classe d'età 55 – 64 (ed in passato anche nella fascia d'età precedente) assottigliano di molto i ranghi della popolazione occupata.

I policy maker a livello regionale hanno una influenza limitata sulle scelte di politica pensionistica, che sono di specifica pertinenza del governo centrale. Gli stessi attori possono, invece, avere grossa influenza sull'occupazione femminile fornendo servizi che agevolino il mantenimento di un lavoro remunerato anche in caso di carichi familiari ed influenzando attivamente sulla ripartizione dei carichi familiari tra i generi tramite campagne di formazione ed informazione.

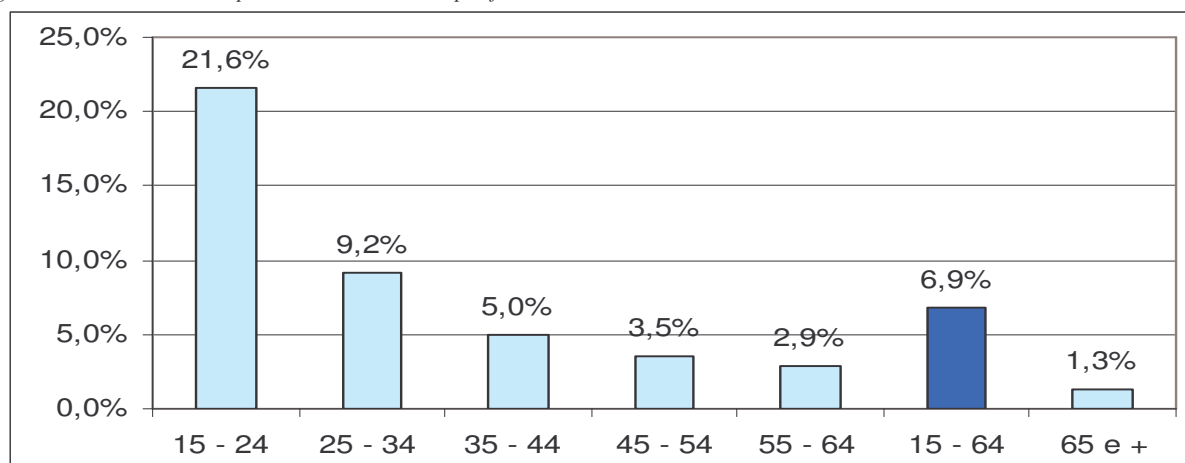
Altro ambito nel quale i decisori pubblici attivi a livello regionale possono giocare un ruolo importante è sulla diffusione tra i datori di lavoro delle buone prassi che possono contribuire a trattenere il personale over 45 e ad aumentarne la cosiddetta employability.

1.4. Analisi del tasso di disoccupazione

La terza grandezza che è necessario studiare per definire compiutamente la condizione occupazionale degli over 45 in Emilia-Romagna è il tasso di disoccupazione. Tale grandezza, come detto in precedenza, viene ottenuta dal rapporto tra il numero delle persone occupate e le forze di lavoro della stessa popolazione complessiva di riferimento.

Come fatto per l'analisi delle precedenti grandezze, è bene iniziare lo studio del tasso di disoccupazione analizzando la situazione a livello nazionale. Il tasso medio di disoccupazione in Italia, secondo i dati forniti dall'Istat, è pari (al 31 dicembre 2006) al 6,9 per cento delle forze di lavoro, cioè, della popolazione attiva (per la macro classe 15 – 64 anni). La distribuzione per classi d'età si discosta notevolmente da quanto precedente messo in luce per il tasso di attività e di occupazione, poiché il tasso di disoccupazione ha un andamento decrescente al crescere dell'età, passando dal 21,6 per cento della classe 15 – 25 anni al 2,9 per cento della classe 55 – 64 anni, fino ad arrivare all'1,3 per cento della classe d'età 65 anni ed oltre.

Figura 56: Tasso di disoccupazione totale in Italia per fasce d'età. Anno 2006. In evidenza il dato medio 15 – 64 anni.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

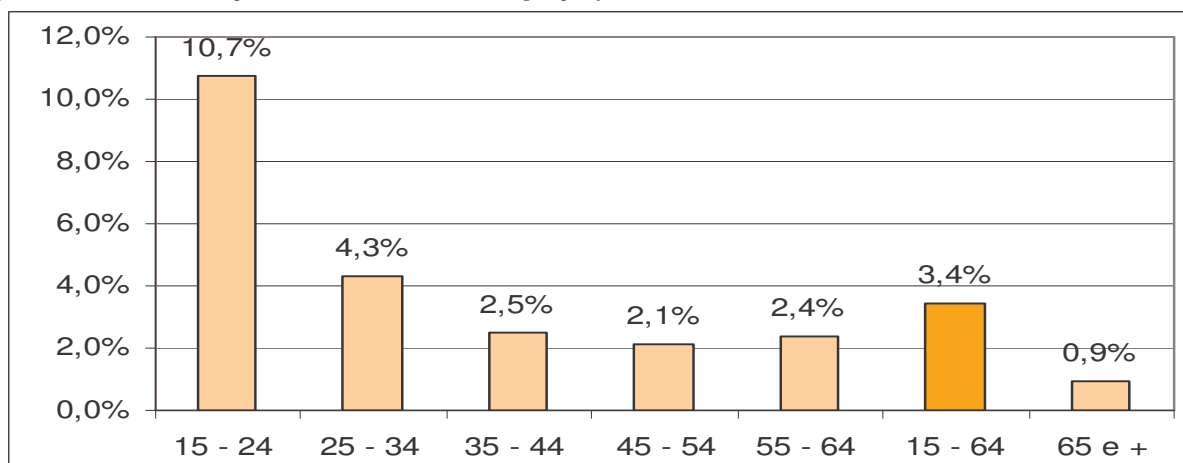
Passando al dato regionale, il tasso di disoccupazione medio in Emilia-Romagna è pari (al 31 dicembre 2006) al 3,4 per cento della forza lavoro (sempre 15 – 64 anni). L'andamento per classi d'età è, grosso modo, analogo a quello evidenziato a livello nazionale, passando dal 10,7 per cento della classe d'età 15 – 24 anni, al 2,1 per cento della classe 45 – 54 anni, fino a raggiungere il valore minimo in corrispondenza della classe d'età 65 anni ed oltre con lo 0,9 per cento. Differentemente da quanto registrato a livello nazionale, il minimo valore viene registrato nei confronti della classe d'età 45 – 54 anni e non nella successiva classe 55 – 64 anni.

Confrontando direttamente la situazione emiliano-romagnola con quella media nazionale, è possibile notare che il tasso di disoccupazione a livello regionale è notevolmente inferiore a quanto registrato a livello nazionale (3,4 per cento contro il 6,9 per cento). Tale situazione si registra per tutte le classi d'età.

Il differenziale positivo passa dai 10,9 punti percentuali della classe d'età 15 – 24 anni ai 0,4 della classe d'età 65 anni ed oltre. Il differenziale relativo (calcolato rapportando il differenziale assoluto al tasso di occupazione nazionale registrato per ogni classe d'età) ha un valore medio

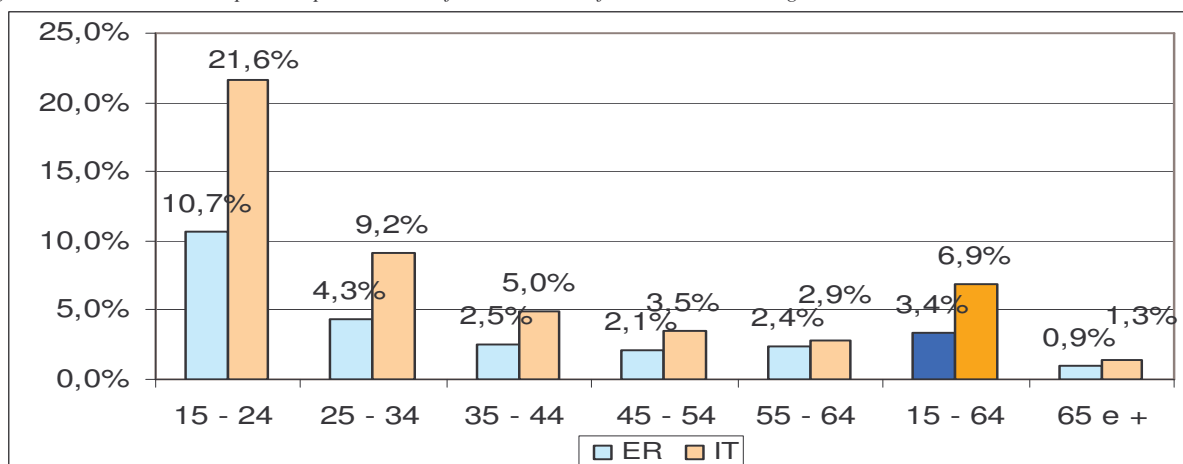
prossimo al 51 per cento (50,7 per cento) con un valore massimo per la classe d'età 25 – 64 anni (in conseguenza del fatto che l'Emilia-Romagna è una regione che attira giovani soprattutto per motivi di lavoro) e si assottiglia fino al 17,2 per cento per la classe d'età 55 – 64 per poi tornare a crescere per la fascia d'età 65 anni e più (30,8 per cento).

Figura 57: Tasso di disoccupazione totale in Emilia-Romagna per fasce d'età. Anno 2006. In evidenza il dato medio 15 – 64 anni.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Figura 58: Tasso di disoccupazione per le diverse fasce d'età. Confronto Emilia-Romagna – Italia. In evidenza il dato 15 -64.

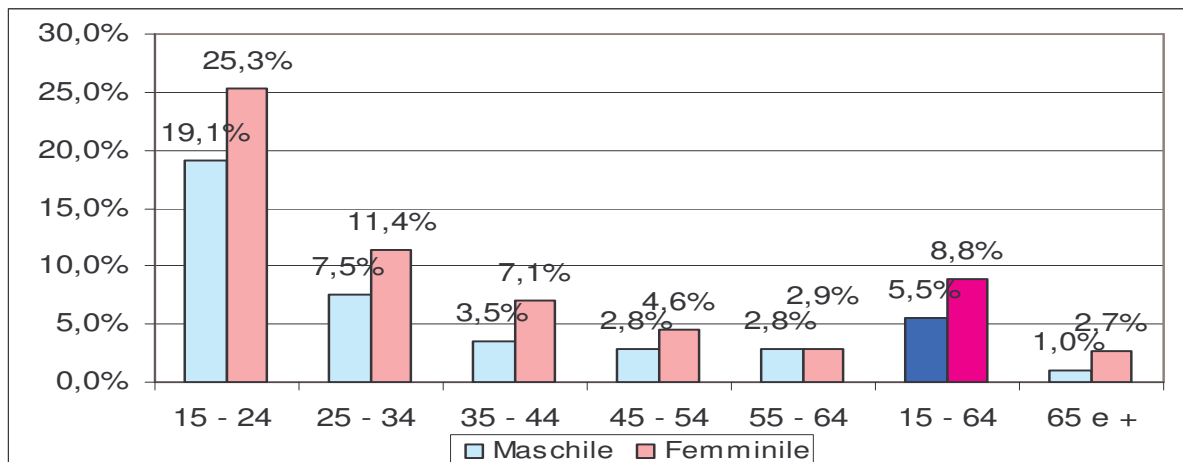


Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Analogamente a quanto fatto per gli altri indicatori, anche per l'analisi del tasso di disoccupazione è possibile studiare quale sia il differenziale di genere.

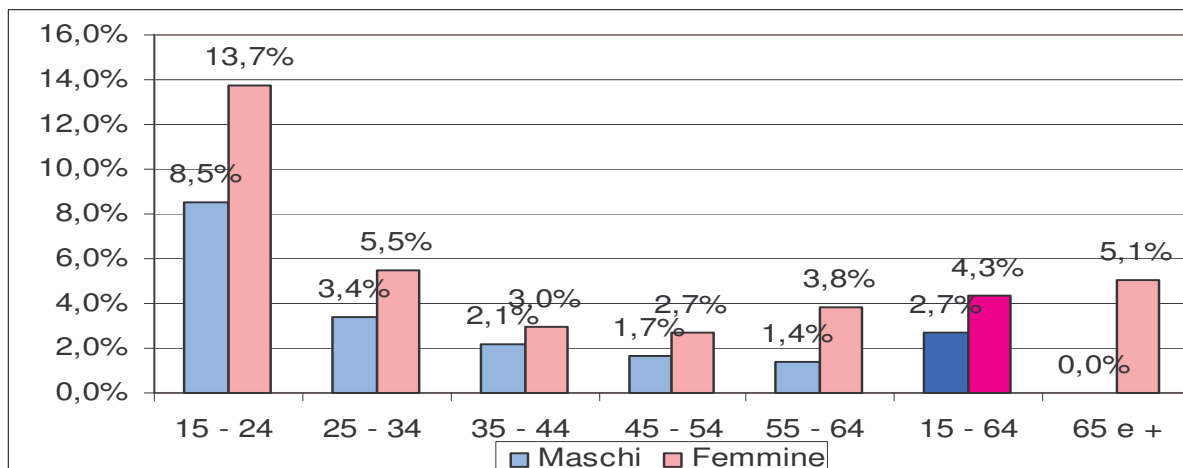
Sia a livello nazionale che emiliano-romagnolo, il tasso di disoccupazione femminile risulta superiore a quello maschile. In Italia il tasso di disoccupazione medio del 6,9 per cento si traduce in un 5,5 per cento per la popolazione maschile ed in un 8,8 per cento per la popolazione femminile con un differenziale di 3,3 punti percentuali, pari al 60 per cento del tasso maschile. In Emilia-Romagna il tasso medio del 3,4 per cento è il risultato di un 4,3 per cento per la popolazione femminile e di un 2,7 per cento per la popolazione maschile, con un differenziale di 1,6 punti percentuali che equivalgono al 59,3 per cento del tasso maschile.

Figura 59: Tasso di disoccupazione maschile e femminile a confronto. Italia. In evidenza tasso medio 15-64.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Figura 60: Tasso di disoccupazione maschile e femminile in Emilia-Romagna. Anno 2006. In evidenza dato 15 - 64.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Il tasso di disoccupazione in Emilia-Romagna (3,4 per cento della forza lavoro nella fascia 15 – 64 anni) prefigura una condizione di piena occupazione. Gli economisti, infatti, sostengono l’esistenza di un livello di disoccupazione fisiologico che può essere assimilato ad una situazione di piena occupazione. Tale livello dipende dalla normale dinamica del mercato del lavoro. In un dato momento, infatti, una parte della forza lavoro si trova temporaneamente disoccupata nel transito da un’occupazione all’altra.

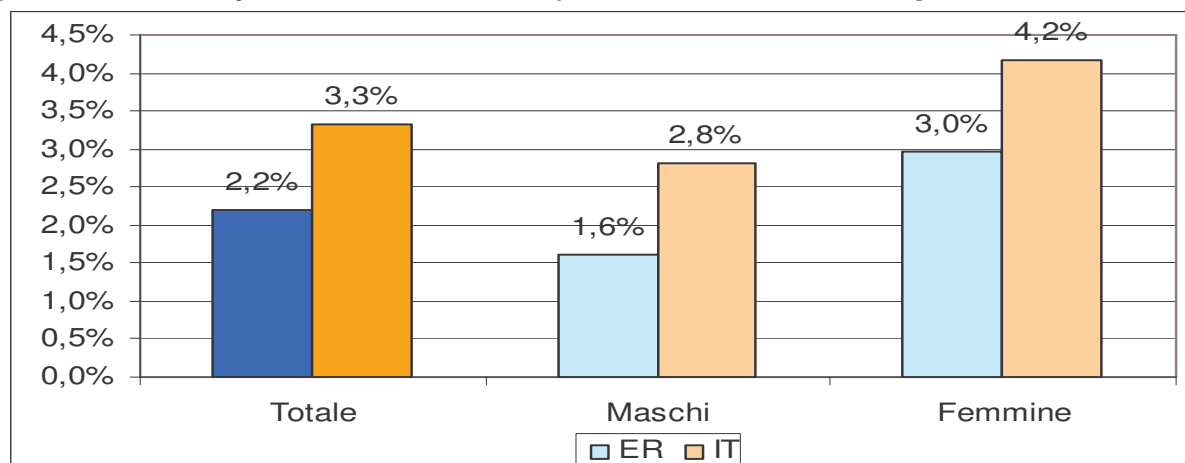
L’esistenza di un livello fisiologico di disoccupazione non dipende soltanto da questa dinamica ma anche dal fatto che esistono diversi ostacoli di natura non prettamente economica all’impiego di una parte della forza lavoro (come salari minimi elevati o complesse procedure amministrative da espletare) che contribuiscono a far sì che il tasso di disoccupazione manifesti rigidità crescente a mano a mano che ne diminuisce il valore.

Il livello di disoccupazione fisiologica dipende dalle caratteristiche e dal livello di regolamentazione di ogni singolo mercato del lavoro ma viene convenzionalmente fissato attorno

al 5 per cento³. Il livello di disoccupazione in Italia è quindi al di sopra di tale valore, mentre per converso è inferiore in Emilia-Romagna.

E' possibile quindi dire che, mentre il tasso di attività e di occupazione evidenziano alcune criticità per le classi d'età over 45, il tasso di disoccupazione descrive, per le stesse, una situazione non problematica e decisamente migliore di quella di altre classi d'età.

Figura 61: Tasso di disoccupazione (45 – 64 anni) maschile e femminile in Italia ed in Emilia-Romagna.



Fonte: Elaborazione Area studi e ricerche Unioncamere Emilia-Romagna su dati Istat.

Questa considerazione, unita al fatto che il tasso di disoccupazione presenta un andamento fortemente decrescente al crescere della fascia d'età, descrive una delle caratteristiche più tipiche del mercato del lavoro italiano che trova conferma anche a livello regionale in Emilia-Romagna, sia pure con una intensità minore. La difficoltà per i giovani di entrare nel mercato del lavoro si contrappone all'elevata "resistenza" delle classi di età adulte e mature all'espulsione dallo stesso. Il fenomeno è particolarmente evidente per la popolazione maschile che, nelle fasce d'età qui di interesse, in Emilia-Romagna riporta tassi di disoccupazione che vanno dall'1,7 per cento della fascia 45 – 54 allo 0,0 per cento della fascia 65 anni ed oltre, passando per l'1,4 per cento della classe 55 – 64.

La situazione appare meno rosea per la popolazione femminile. In Emilia-Romagna, il calare del tasso di disoccupazione complessivo al crescere della fascia d'età, nasconde, infatti una situazione disomogenea fra i generi. La popolazione maschile vede decrescere il proprio tasso di disoccupazione all'aumentare dell'età mentre il tasso di disoccupazione femminile raggiunge il proprio minimo in coincidenza della classe d'età 45 – 54 per poi tornare a crescere nella classe d'età 55 – 64 anni (3,8 per cento, valore superiore alla media complessiva regionale) e raggiungere un valore ancora più elevato per la classe d'età 65 anni ed oltre (5,1 per cento).

L'Emilia-Romagna si discosta in questo dalla situazione media nazionale in cui anche il tasso di disoccupazione femminile descrive un andamento discendente passando alle classi d'età via, via più elevate. Per le due ultime classi d'età, il tasso di disoccupazione femminile emiliano-romagnolo è addirittura superiore a quella nazionale. In particolare, detto valore è pari al 2,9 per cento a livello nazionale ed al 3,8 per cento in Emilia-Romagna per la classe 55 – 64 anni, e al 2,7 per cento a livello nazionale contro il 5,1 per cento in Emilia-Romagna per la classe d'età 65 anni ed oltre.

³ Samuelson - Nordhaus, Economia, 2000.

In sostanza, possiamo dire che la condizione occupazionale in termini di tasso di disoccupazione per gli over 45 in Emilia-Romagna appare complessa. Se da una parte queste classi d'età presentano, in media, tassi di disoccupazione inferiori ai livelli che gli economisti considerano fisiologici e, comunque, al di sotto dei tassi registrati per le altre classi d'età, dall'altra la situazione pare essere più articolata se si introduce l'analisi di genere. In particolare, mentre la disoccupazione maschile segue lo stesso andamento sia a livello nazionale che in Emilia-Romagna, con tassi decrescenti all'aumentare della fascia d'età, la disoccupazione femminile in Emilia-Romagna è, per le classi d'età considerate, in controtendenza facendo registrare un valore crescente. La disoccupazione femminile in Emilia-Romagna appare, comunque, contenuta anche per le classi d'età oggetto dell'analisi (anche la classe d'età 65 anni ed oltre esprime un valore in linea con la piena occupazione).

Tale situazione può trovare diverse spiegazioni. Una di queste è riconducibile al tasso di attività femminile che, in Emilia-Romagna, per le classi d'età in analisi, è nettamente superiore a quanto registrato a livello nazionale. Questo potrebbe essere il riflesso del fatto che, date le migliori condizioni generali del mercato del lavoro, le disoccupate tendono a non arrendersi ed a continuare la ricerca di un lavoro, continuando così a far parte delle forze di lavoro. Un'altra possibile spiegazione è rintracciabile nella storia produttiva emiliano-romagnola. In particolare, nel corso degli anni si è assistito prima ad una fase di forte espansione e poi di contrazione della sub-fornitura distrettuale tessile, che si caratterizza per un forte peso della componente femminile. Questo fatto potrebbe aver generato fenomeni di disoccupazione per la componente femminile delle classi d'età più elevate. Questa seconda spiegazione si intreccia con la precedente nel senso che la popolazione femminile fortemente specializzata nel settore tessile ha faticato a ricollocarsi ma, essendo abituata al lavoro remunerato, ha continuato la ricerca del lavoro rifiutando di uscire, in questo modo, dal mercato del lavoro.

La disoccupazione femminile per le classi d'età over 45 apre sicuramente uno scenario di intervento per i policy maker regionali soprattutto in termini di riqualificazione professionale in un'ottica di life-long-learning e di sensibilizzazione delle forze produttive alla necessità di rafforzamento dell'employability delle over 45.

1.5. Conclusioni

A conclusione di questa prima parte è bene cercare di sintetizzare gli elementi più rilevanti concernenti la condizione occupazionale degli over 45 in Emilia-Romagna, e di trarre da queste indicazioni che possano essere utili per i policy makers attivi a livello regionale.

L'analisi dei tassi di attività e di occupazione mette in luce per l'Emilia-Romagna una situazione sostanzialmente in linea alla media europea. Per quel che riguarda le classi di età oggetto del presente lavoro, abbiamo una situazione disomogenea tra la prima classe (45 -54 anni) e la seconda (55 -64 anni). La prima, infatti, rispecchia le condizioni del mercato del lavoro, che in regione sono sicuramente buone, con tassi di attività ed occupazione anche superiori al corrispondente dato europeo. La seconda, invece, risente massicciamente delle politiche di pensionamento che, rendendo possibile in Italia l'abbandono del lavoro prima di quanto non avvenga nella maggior parte degli altri paesi europei, determina un tasso di attività inferiore alla media europea anche se, comunque, maggiore di quello registrato a livello nazionale. Considerando congiuntamente questi due fenomeni, è possibile arrivare alla conclusione che i tassi di attività e di occupazione complessivi degli over 45 in Emilia-Romagna risultano inferiori al corrispondente dato emerso a livello europeo, non tanto per l'esistenza di diverse condizioni di mercato, ma per le diverse scelte di politica pensionistica compiute a livello nazionale. Ritornando all'introduzione del presente lavoro, è possibile quindi dire che l'Emilia-Romagna, in quanto regione italiana, risente più delle politiche di gestione dell'invecchiamento che dell'aumento dell'età media della popolazione in quanto tale.

Altra considerazione che emerge dal rapporto è relativa alla situazione occupazionale della componente femminile. In particolare, in vista della necessità di aumentare il tasso di attività allo scopo di rendere sostenibile l'invecchiamento della popolazione, l'aumento dell'occupazione femminile è un tassello fondamentale dell'ammodernamento del mercato del lavoro. Il tasso di attività femminile italiano è pari al 50,8 per cento (il 64,3 per cento in Emilia-Romagna) il che significa che la metà della popolazione femminile con un'età compresa tra i 15 ed i 64 anni non fa parte delle forze di lavoro. Considerazioni analoghe possono essere fatte relativamente al tasso di occupazione. Gli interventi a favore dei tassi di attività e di occupazione femminili sono, quindi, in grado di dare i risultati più rilevanti sui tassi di attività ed occupazione complessivi.

I risultati positivi che sono stati ottenuti a questo riguardo a livello regionale sottolineano come le politiche di sostegno attivo alla famiglia (qui intesi nella logica "work first" anglosassone, come servizi che consentano di mantenere un lavoro retribuito anche in presenza di situazioni familiari "stressanti", come la nascita di un figlio o la malattia di un parente) siano la chiave, assieme alla promozione di una più equa ripartizione dei carichi familiari fra i generi, per aumentare il tasso di attività e di occupazione complessivi.

Il fatto che l'Emilia-Romagna abbia ottenuto positivi risultati da questo punto di vista (il tasso di attività in regione è 13,9 punti percentuali superiore alla media nazionale, cioè, il 28 per cento più alta) non deve condurre all'erronea conclusione che non si possa ancora migliorare la situazione, ampliando ulteriormente la partecipazione femminile al mercato del lavoro. Il tasso di attività maschile in regione è, infatti, di 15 punti percentuali superiore al corrispondente dato femminile (79,3 per cento contro il 64,3) identificando, anche in Emilia-Romagna, spazi di ulteriore miglioramento.

L'accento di queste considerazioni è stato volutamente posto sul tasso di attività e di occupazione femminile poiché i policy maker a livello regionale, perseguendo l'obiettivo di

migliorare la condizione occupazionale degli over 45, possono intervenire solo indirettamente sulle scelte nazionali in termini di politiche pensionistiche, mentre detengono il controllo diretto di diverse leve per incrementare la partecipazione femminile al mercato del lavoro.

Fra queste leve, la principale è certamente costituita dai servizi che vanno ripensati in una logica, come precedentemente detto, di “work-first”, cioè concepiti in modo da garantire al cittadino la possibilità di svolgere un’attività lavorativa remunerata nel maggior numero di casi possibile. Non vanno poi dimenticate le campagne di informazione e formazione per incentivare l’equa ripartizione tra i generi dei carichi di impegno extra-lavorativo, nonché le campagne per la diffusione tra i datori di lavoro delle buone prassi, che possono contribuire a trattenere il personale over 45 e ad aumentarne la cosiddetta “employability”.

L’analisi del tasso di disoccupazione descrive una situazione diversa ma anche su questo fronte l’attenzione va indirizzata soprattutto verso la componente femminile del mercato del lavoro. La disoccupazione femminile in Emilia-Romagna è, per le classi d’età over 45, in controtendenza rispetto al dato nazionale con un tasso superiore a quello delle classi centrali d’età e crescente nel passaggio dalla fascia d’età 45 – 54 anni, alla fascia 55 – 64 anni a quella 65 anni ed oltre. Anche se la disoccupazione femminile in regione appare comunque contenuta, il suo andamento per fasce d’età descrive una situazione relativamente più difficile per le donne over 45 che merita l’attenzione dei decisori pubblici i quali possono intervenire, anche in questo caso, con azioni di riqualificazione professionale in una logica di autentica life-long-learning.

Parte seconda: Best practice per la gestione degli over 45: favorire l'active aging

2.1. Best practice per la gestione degli over 45

Affinché un lavoratore prenda seriamente in considerazione l'ipotesi di rimanere a lavoro più a lungo nella fascia d'età che abbiamo identificato come critica nella precedente analisi statistica, cioè quella che va dai 54 ai 65 anni, è necessario modificare le politiche inerenti la gestione del personale già per quel che riguarda la fascia d'età 45 – 54 anni. Infatti, l'abbandono anticipato rispetto ad un pensionamento a 65 anni è spesso il risultato di una scorretta gestione del personale registrata già nella fascia d'età in questione. A supporto di quanto appena detto basti osservare come, ad esempio, l'investimento in formazione diminuisca al crescere dell'età del personale a causa di una scorretta e dilagante convinzione che considera necessaria solamente la formazione in ingresso e, quindi, ad integrazione di quella scolastica / universitaria. In un contesto di evoluzione sempre più veloce, non solo dal punto di vista tecnologico ma anche dal punto di vista delle pratiche gestionali (senza considerare l'inarrestabile evoluzione legislativa), appare chiara come la mancanza di un'adeguata attività di aggiornamento del personale già esperto finisca col favorire fenomeni di obsolescenza anticipata della forza lavoro con gravi ripercussioni per l'individuo, per l'organizzazione presso la quale lavora e, infine, per la società nel suo complesso. Per l'individuo questo si tradurrà in un'incapacità a dominare e a far proprie le innovazioni portando lo stesso a lasciare spazio a lavoratori più giovani. Per le imprese vorrà dire non avere tratto il maggior ritorno possibile dal proprio investimento sul personale, mentre, per la società nel suo complesso significherà non avere tratto il massimo ritorno dall'investimento in formazione a suo tempo fatto sugli individui e dover erogare una rendita a favore di persone che sono ancora perfettamente in grado - e spesso anche desiderose - di svolgere con profitto un'attività lavorativa remunerata.

Un'adeguata attività di formazione fin dalla fascia d'età 45-54 anni è quindi assolutamente necessaria ma, con ogni probabilità, non sufficiente affinché il lavoratore prenda seriamente in considerazione l'ipotesi di posticipare il pensionamento (o accetti di buon grado l'obbligo legislativo di farlo). E' necessario che vengano messe in atto politiche di gestione del personale (sia da parte della singola azienda sia da parte della società nel suo complesso) che mirino a far sì che il lavoratore:

- non si senta discriminato o oggetto di pregiudizi a causa della sua età (l'impegno attivo della direzione in questo deve fare da apripista);
- percepisca il suo contributo come apprezzato;
- che possa trarre il massimo vantaggio dalle competenze che ha accumulato (per esempio, essere messo in grado di trasmettere le proprie competenze a lavoratori più giovani);
- che non sia penalizzato in termini economici rispetto ai lavoratori più giovani;
- che goda di una buona salute sia fisica che mentale e che abbia buone prospettive di rimanerlo ancora sufficientemente a lungo;
- e, tanto vale ripeterlo, che abbia la possibilità di aggiornarsi in una logica di effettivo life-long-learning. La formazione continua consentirà sia il prolungamento della vita

lavorativa sia il miglioramento dell'occupabilità sul mercato del lavoro complessivamente inteso.

In merito all'ultimo punto, non saranno mai sufficienti le parole spese a favore delle politiche del life-long-learning. Basti considerare i seguenti aspetti:

- vi è un rapporto diretto fra opportunità di formazione e livello delle competenze, da una parte, e produttività del lavoro, dall'altra. I rapidi cambiamenti del mercato del lavoro richiedono l'adattamento delle competenze acquisite dai lavoratori per garantire un tasso di produttività adeguato. Come detto in precedenza, la mancanza di opportunità di apprendimento permanente mette a rischio la produttività, l'occupabilità e finanche l'autostima del lavoratore over 45;
- Esiste un rapporto diretto tra qualifiche, competenze e accesso alla formazione, da una parte, e tassi di occupazione e permanenza sul mercato del lavoro dei lavoratori over 45 dall'altro;
- Il massiccio inserimento dell'ICT e dei nuovi metodi di produzione, in relazione a quanto appena evidenziato, influisce massicciamente sul trade-off tra occupazione e pensionamento degli over 45: minore è l'aggiornamento delle competenze per far fronte a questi nuovi fenomeni e maggiori sono le probabilità di una esclusione dal mondo del lavoro o di un ritiro spontaneo del medesimo.

In sostanza, queste considerazioni possono essere sintetizzate come segue: *La produttività dei lavoratori over 45 (ma soprattutto over 55) non è tanto influenzata dall'età quanto dalla obsolescenza delle competenze. Per cui la possibilità di una maggior permanenza sul mercato del lavoro dipende dalle opportunità di formazione, aggiornamento ed adattamento degli skills ai nuovi contesti produttivi.*

La formazione risulta ancora più efficace se affiancata ad azioni di sensibilizzazione (sia verso i lavoratori che verso le imprese) sulle potenzialità ed i benefici economici che i lavoratori senior possono apportare al sistema produttivo. Nonostante i forti pregiudizi, solo in parte giustificati per le fasce d'età più avanzate (oltre i 65 anni) degli over 45, è, invece, indubbio che una maggior esperienza professionale apporti maggior produttività all'azienda. I lavoratori over 45 rappresentano un patrimonio di saperi e professionalità importante per le imprese – soprattutto per quei comparti dei servizi alle imprese ad altro valore aggiunto in cui le conoscenze del personale sono, in sostanza, l'unico strumento produttivo di cui l'impresa si avvale (basti pensare alla consulenza aziendale in tutte le sue manifestazioni e branche). Il lavoratore over 45 possiede, quindi, un patrimonio importante per le imprese presso le quali lavora che, se non adeguatamente aggiornato, (o per dire meglio mantenuto ed incrementato) rischia di essere disperso con grave danno per l'impresa, per il lavoratore e per la società.

Affinché le imprese, la società e i singoli individui possano trarre il massimo beneficio dal lavoro degli over 45 in una logica di active aging, è necessario realizzare e garantire alcune condizioni:

- Valorizzare le professionalità degli over 45 (fenomeno ancora più importante per gli over 55), siano esse maturate in contesti formali od informali, come ad esempio il posto di lavoro, in modo da poter innescare due processi positivi che, in parte, si alimentano

vicendevolmente: il rafforzamento dell'auto consapevolezza e la comprensione del potenziale professionale in possesso degli over 45 come "depositari" di un importantissimo patrimonio di know-how e, quindi, di produttività per l'impresa.

- Promuovere l'"ereditarietà" delle risorse professionali tramite la pianificazione "scientifica" del trasferimento delle competenze distintive degli over 45 (e degli over 55 in special modo) alle figure aziendali junior producendo un circolo virtuoso del quale possano beneficiare l'impresa (in termini di mancata dispersione della conoscenza maturata in azienda, consentendo alle figure junior di imparare dalle esperienze, soprattutto dagli errori, di quelle senior) i giovani lavoratori destinatari del trasferimento di competenze scarse e pregiate, nonché gli stessi senior che rafforzerebbero in questo modo la consapevolezza di essere individui attivi ed importanti per l'organizzazione per la quale lavorano;
- L'apprendimento continuo (per le figure senior come per le altre) non si sostanzia solo prevedendo attività formativa per il personale ma anche riconoscendo, attraverso un adeguato meccanismo di incentivazione, non solo e non necessariamente di tipo economico, lo sforzo effettivo di coloro i quali si siano positivamente operati e prodigati nell'opera di acquisizione e trasferimento delle conoscenze. Anzi, la previsione di un adeguato sistema premiante è quasi più importante della calendarizzazione della vera e propria attività di formazione poiché il personale, se adeguatamente incentivato, spesse volte mette in atto meccanismi di apprendimento auto gestiti che possono anche essere più efficaci di quelli messi in atto in maniera formale dalla stessa azienda.

Tutto questo assume ancor più importanza alla luce del fatto che alcune conoscenze specifiche, alcuni "modi di" (di lavorare, di risolvere problemi, di rapportarsi con colleghi, clienti, fornitori, enti esterni, di innovare ecc) costituiscono il vero "core" di molte attività e rischiano di scomparire col pensionamento anticipato della persone che sono in possesso di queste conoscenze. Dall'altra parte la figura junior non dovrà essere chiamata ad adattarsi passivamente a questi "modi di" ma avrà la possibilità di attingere ad essi e di combinarli con il proprio patrimonio di competenze e la propria personale sensibilità (una "distillazione selettiva") riproponendo in chiave moderna quel passaggio generazionale che i tempi sempre più concitati del lavoro odierno hanno spesso messo da parte.

2.2. Le best practice nel welfare: la Gran Bretagna⁴

Poiché il nostro mercato del lavoro è sempre più simile a quello britannico (liberalizzazione non accompagnata all'assistenza attiva del welfare dei paesi scandinavi) è bene assumere questo paese come bench-mark per l'identificazione delle best practice.

Mentre la definizione di lavoratore anziano generalmente accettata dalle istituzioni comunitarie fa riferimento a persone con più di 45 anni di età, in Gran Bretagna vengono definiti lavoratori anziani quelli con una età superiore ai 50 o 55 anni. Già questa differente definizione la dice lunga sulla partecipazione delle diverse classi di età alla vita lavorativa in Gran Bretagna e in molti paesi dell'Europa continentale.

L'economia del Regno Unito ha subito negli ultimi 20 anni radicali trasformazioni soprattutto per quel che concerne la composizione settoriale. Queste trasformazioni sono state causate dalla decisione dei governi britannici di non sostenere finanziariamente i vecchi settori di specializzazione dell'economia ma di concentrare gli sforzi nell'attrazione di investimenti in nuovi settori (soprattutto servizi) allo scopo di sostenere in questo modo il riassorbimento della disoccupazione assieme al rinnovamento dell'economia.

Questo approccio richiede, indubbiamente, una forza lavoro qualificata anche nella sua componente più anziana.

Secondo i dati più recenti⁵ in Gran Bretagna vi sono più di 19 milioni di persone con una età superiore ai 50 anni. Di questi, quasi 9 milioni hanno un'età compresa tra i 50 anni e l'età pensionabile. Nel Regno Unito, l'età pensionabile è attualmente di 60 anni per le donne e di 65 anni per gli uomini. A partire dal 2010, ed entro il 2020 è previsto l'innalzamento a 65 anni dell'età pensionabile anche per le donne.

Quasi il 71 per cento di coloro con una età compresa tra i 50 anni e l'età pensionabile sono occupati, 1,25 milioni hanno presentato domanda di sussidio per inabilità al lavoro (per cui si avviano ad essere esclusi dal conteggio delle forze di lavoro) mentre 142.000 mila percepiscono un sussidio di disoccupazione.

L'andamento del tasso di attività della fascia d'età che va da 50 anni all'età pensionabile varia da zona a zona e raggiunge il suo massimo (75,7 per cento) nelle regioni del sud-est (più economicamente sviluppate) ed il suo minimo (61,3 per cento) nelle regioni nel nord-est.

Il part-time ed il lavoro autonomo sono più diffusi nella fascia d'età oggetto della nostra analisi. Infatti, il 24,4 per cento dei lavoratori tra i 50 anni e l'età pensionabile ha un lavoro part-time, rispetto al 21 per cento dei lavoratori nella fascia d'età 25 – 49 anni. I lavoratori autonomi sono pari al 17,5 per cento contro il 12,2 per cento della fascia d'età tra i 25 ed i 49 anni.

Queste fasce d'età si caratterizzano anche per una maggiore permanenza nel posto di lavoro (12,7 anni in media), per un minor livello di qualifiche (il 21,4 per cento non possiede nessuna qualifica scolastica successiva alla scuola dell'obbligo) nonché per una maggiore incidenza della disoccupazione di lunga durata (il 37,7 per cento dei disoccupati con una età tra i 50 anni e l'età pensionabile sono senza lavoro da un anno o anche più).

⁴ Il presente capitolo costituisce, in parte, una rielaborazione aggiornata ed adattata di "Politiche per l'invecchiamento attivo e trasferimento di competenze in azienda: linee guida ed esperienze" di Unioncamere ed Ifoa.

⁵ ONS Labour Force Survey, Autumn 2005 – Great Britain

I fattori che influenzano maggiormente la scelta del pensionamento nella fascia d'età 50 – 69 anni sono, secondo la letteratura di ricerca britannica, i seguenti:

- il cattivo stato di salute e la presenza di un handicap (questi sono i due fattori che hanno la maggior influenza sulla scelta degli individui di questa fascia d'età ad abbandonare il mercato del lavoro);
- molte caratteristiche socio-demografiche influiscono sulla scelta tra cui, lo stato civile (i coniugati tendono a rimanere più a lungo sul mercato del lavoro), il genere (gli uomini rimangono al lavoro più di frequente di quanto non facciano le donne), il tipo di occupazione (dirigenti e i liberi professionisti rimangono più a lungo nel mercato del lavoro);
- dal punto di vista economico, ciò che spinge a rimanere più a lungo nel mercato del lavoro sono l'insicurezza economica e la scarsa comprensione della propria effettiva condizione economica;
- i lavoratori anziani incontrano diversi problemi per quel che riguarda l'offerta formativa e questo ne riduce la possibilità di allungare la propria vita lavorativa. Non si tratta, però, solo di un problema di offerta ma è anche una scelta imputabile al lavoratore anziano che, spesso, è poco disposto a partecipare a iniziative formative perché pensa di poterne trarre scarsi vantaggi;
- il processo decisionale per il passaggio dal lavoro al pensionamento è influenzato dal livello di controllo che gli individui pensano di avere sui vari aspetti della propria vita. In particolare nel confronto con l'Italia, questo potrebbe spiegare il perché di determinate "corse alla pensione" di intere classi di età: il timore che nel futuro la regolamentazione del pensionamento possa modificarsi in senso restrittivo, fa sì che anche individui potenzialmente disposti a rimanere al lavoro decidano di optare per il pensionamento;

Quasi sempre, il processo decisionale è influenzato dalla combinazione di più fattori anche se quelli appena indicati sono sicuramente i più rilevanti. Con molta probabilità, anche altri fattori influenzano il processo di scelta ma sono più difficili da tenere sotto controllo. Ad esempio, il ruolo del partner è sicuramente decisivo ma non è dato avere informazioni a questo riguardo.

Il lavoratore ultra cinquantenne e la formazione in Gran Bretagna

I lavoratori con qualifiche modeste hanno più possibilità di rimanere senza lavoro e sono meno desiderosi di partecipare alla formazione.

Le caratteristiche più salienti della classe di età in analisi nei confronti della formazione sono le seguenti:

- i lavoratori di età superiore ai 50 anni sono di solito meno qualificati rispetto agli altri. Circa un quarto di questi non possiede nessuna qualifica rispetto al 10 per cento di coloro i quali si trovano al di sotto dei 50 anni;
- la probabilità che una persona con più di 50 anni d'età partecipi alla formazione è del 50% inferiore rispetto a quella di una persona con età compresa tra i 35 ed i 44 anni;
- le maggiori barriere alla formazione sono:
 - barriere che attengono al *capitale umano*. In particolare, basse qualifiche, scarse abilitazioni professionali, bassa preparazione al lavoro e basso livello di autostima;

- barriere, che potremmo definire *lavorative*, cioè, legate alla storia lavorativa del soggetto (periodi di disoccupazione, atteggiamenti del datore di lavoro verso la formazione, fattori economici locali);
- barriere legate alla *disponibilità di risorse* in capo al soggetto (salute, responsabilità assistenziali, barriere strutturali);

Programmi governativi nazionali

La Gran Bretagna ha attivato una serie di iniziative rivolte a contrastare la disoccupazione. Una parte di queste iniziative è rivolta in maniera specifica ai lavoratori “anziani” secondo la definizione data in questo paese (cioè persone ultra cinquantenni). Qui di seguito vengono analizzate queste iniziative:

1) *New Deal 50 plus*

Questo programma è stato creato per aiutare i senza lavoro di età non inferiore a 50 anni a trovare un’occupazione colmando il divario eventualmente esistente tra le qualifiche richieste dai datori di lavoro e quelle che gli over 50 sono in grado di offrire.

Il programma è organizzato su base volontaria (nel senso che sono i singoli disoccupati a decidere se prendervi parte o meno) e prevede le seguenti agevolazioni:

- accesso alla consulenza personalizzata;
- travel to interview: rimborso delle spese di viaggio sostenute per affrontare colloqui di lavoro in luoghi lontani dalla residenza;
- work trial: possibilità di svolgere una prova della durata di 15 giorni presso un posto di lavoro senza la perdita del sussidio di disoccupazione.
- colloqui per il rinforzo dell’autostima;
- aggiornamento delle competenze tramite sovvenzioni per la formazione;
- credito lavorativo di imposta: il disoccupato che ritorna al lavoro beneficia di un credito di imposta soprattutto quando ha goduto in passato di sussidi di disoccupazione. Questo incentivo rende appetibile anche lavori poco attraenti in grado di garantire bassi salari.

Questo progetto, alla luce delle interviste realizzate in Gran Bretagna tra coloro che ne hanno usufruito, è sicuramente un esempio di buona pratica in quanto consente di aumentare l’incidenza dell’invecchiamento attivo. L’elemento più importante per la scelta del ritorno al lavoro è stata la presenza del credito di imposta soprattutto perché ha reso appetibile lavori poco remunerati (soprattutto quando il disoccupato viene da esperienze di ristrutturazione aziendale ed aveva una buona anzianità di servizio). Alcuni lavoratori rientrati in attività hanno riferito di alcuni problemi di ri-adattamento ma, in generale, hanno comunque considerato la loro condizione migliore rispetto a quando vivano del sussidio di disoccupazione. Per quel che riguarda, invece, la formazione, solo una minoranza ha sfruttato le sovvenzioni per la formazione pur essendone a conoscenza.

Le interviste, sottoposte ad analisi statistica, hanno messo in luce alcuni elementi che si sono dimostrati significativi nel ritorno alla condizione di disoccupazione e di assistenza. In particolare, gli individui con maggior probabilità di rientrare nelle forme di assistenza a 6 mesi di distanza dall’acquisizione di un posto di lavoro sono quelli con le seguenti caratteristiche:

- sesso maschile;
- presenza di disabilità;
- età fra i 65 ed i 69 anni;

- celibe (anche se divorziato o convivente);
- lavoratore autonomo;
- con un lavoro a tempo pieno;
- ha precedentemente fatto richieste per sussidi di disoccupazione.

2) Age Positive

E' una campagna del governo che affronta la discriminazione legata all'età sul posto di lavoro promuovendo i vantaggi della diversità di età sul posto di lavoro per le aziende.

In sostanza, si tratta di una campagna, soprattutto informativa, che mira a rendere di dominio comune tra le imprese i vantaggi legati all'impiego di una forza lavoro con età differenziate (www.agepostivie.gov.uk/)

3) Worktrain

Si tratta di un sito rivolto a tutti coloro che sono in cerca di una occupazione, quindi, anche ai lavoratori di età matura (www.worktrain.gov.uk) . Il sito offre oltre 400.000 posizioni lavorative e 900.000 corsi di formazione.

4) Sito web per gli ultra cinquantenni

In questo sito vengono trattati i problemi di vita delle persone in questa fascia d'età, dalla salute alla formazione, dal volontariato alle pensioni.

5) Employment Training Pilots

Questo programma mira ad aumentare le competenze dei lavoratori meno qualificati e si è dimostrato efficace nel raggiungere e nel coinvolgere i lavoratori anziani visto che sono proprio loro a risultare poco disponibili per la formazione. Le spiegazioni sono molteplici: in alcuni casi, non ammettono la necessità di integrare le proprie competenze in altri, ovvero nella stragrande maggioranza dei casi, si sentono competenti e non bisognosi di formazione anche quando questa percezione non corrisponde al vero.

Le tre direttrici di fondo verso cui si indirizza l'attività pubblica britannica in termini di invecchiamento attivo sono:

a) Lavoro Intergenerazionale

Una parte dei rischi conseguenti all'invecchiamento della popolazione è legata al rischio del mancato trasferimento delle competenze alle generazioni più giovani con conseguente perdita di produttività del lavoro.

Tale timore ha prodotto una vasta gamma di progetti basati su progetti intergenerazionali.

Le iniziative intergenerazionali rientrano in tre categorie:

- membri di una generazione sostengono altri di una generazione diversa sotto alcuni punto di vista;
- persone di generazioni diverse lavorano assieme per affrontare i problemi della comunità;
- persone di generazioni diverse apprendono insieme.

Dalla letteratura britannica sull'argomento, apprendiamo che i partecipanti (soprattutto di età avanzata) da tali iniziative intergenerazionali riportano notevoli vantaggi in termini di autostima (si sentono in grado di dare e ricevere conoscenza si sentano quindi utili) e di senso di

appartenenza alla comunità. Anche i giovani traggono vantaggio da queste iniziative soprattutto perché acquisiscono modelli positivi da parte di cittadini impegnati e di persone non più giovanissime ma ancora lavorativamente attive.

b) Mentoring

Si può parlare di mentoring in tutti i casi in cui una persona ne aiuta volontariamente un'altra. Quelli che coinvolgono le persone appartenenti alle fasce d'età di nostro interesse sono rivolti ai giovani, ad appartenenti a minoranze etniche e alle persone con disabilità.

Si possono immaginare due tipi di mentoring:

- il mentoring naturale: basato su un rapporto sottostante (ad esempio l'amicizia) che giustifica questo "atto di liberalità" e che avviene in maniera informale;
- il mentoring programmato: basato su un programma strutturato.

Il mentoring intergenerazionale in particolare, sia esso naturale o programmato, aiuta a ridurre le barriere esistenti tra le generazioni ed incoraggia l'inclusione sociale sia dei giovani che dei meno giovani.

Anche in Gran Bretagna, l'accreditamento ai fini del mentoring non è obbligatorio. Il proliferare di programmi di mentoring ha però messo in evidenza la necessità di formalizzazione delle competenze che sono di volta in volta necessarie per lavorare con i vari gruppi di beneficiari. Anche il processo di mentoring è stato studiato (non solo le competenze necessarie) allo scopo di evitare che le sessioni portino a coinvolgimenti emotivi eccessivamente debilitanti.

c) Formazione di una forza lavoro di età mista.

Su questo ultimo argomento il dipartimento britannico del lavoro e delle pensioni in un rapporto dal titolo "Formazione di una forza lavoro di età mista" ha riunito gran parte del materiale disponibile nel Regno Unito sull'argomento da cui emergono alcuni elementi di rilievo:

- 1) per quel che riguarda la maggior parte delle tipologie di lavoro, non esiste un graduale e netto calo della produttività con l'aumentare dell'età, almeno fino ai 70 anni di età. Il singolo fattore (a se stante) che influisce maggiormente sul livello della produttività è la formazione;
- 2) i datori di lavoro ritengono che i lavoratori anziani siano meno adattabili e meno in grado di afferrare le nuove idee e di impadronirsi delle nuove tecnologie. Diversi progetti di ricerca hanno invece dimostrato che questi preconcetti non trovano evidenza empirica nella realtà;
- 3) la maggior parte delle abilità hanno una durata economica che va dai tre ai cinque anni per cui vale la pena investire nella formazione di coloro che rimarranno nell'organizzazione almeno per questo periodo di tempo. Poiché un lavoratore di 50 anni, in Gran Bretagna, ha una vita lavorativa residua di 15 anni ed è meno portato a cambiare datore di lavoro, il ritorno dell'investimento in formazione anche per questa classe di età è sicuramente positivo;
- 4) i lavoratori con 55 anni e più sono meno propensi a partecipare ad attività formative e, allo stesso tempo, sono quelli ai quali la formazione viene proposta più di rado;
- 5) l'analisi dei fattori che maggiormente influenzano l'accesso alla formazione ha evidenziato che:
 - a. le donne partecipano più di frequente ad attività formative;
 - b. con l'aumento dell'età, la propensione alla partecipazione alla formazione diminuisce;

- c. i lavoratori part-time ricevono meno formazione di quelli full-time;
- d. c'è una grossa variabilità inter-settoriale in termini di partecipazione alla formazione, la frequenza più ampia si riscontra presso la pubblica amministrazione;
- e. esiste una relazione tra dimensione del datore di lavoro e formazione: le piccole imprese offrono, a parità di altre condizioni, meno formazione.

2.3. Gli strumenti per le aziende⁶

In questa sezione viene proposta una serie di strumenti che possono aiutare le aziende a riflettere sugli aspetti legati all'invecchiamento attivo delle risorse umane, visto in una logica di sistema. Data la complessità dell'argomento e le differenze esistenti tra un'azienda e l'altra, il materiale proposto non ha la pretesa di risolvere ogni possibile problema ma può essere sicuramente un valido supporto costruito basandosi sulle esperienze pratiche di aziende, centri di formazione e parti sociali con cui l'Unione regionale ed il sistema camerale nel suo complesso sono venuti in contatto nel corso del tempo.

La logica con cui sono proposti gli strumenti descritti nei paragrafi seguenti è quella della "cassetta degli attrezzi", ovvero un kit di risorse da cui attingere per capire, in prima istanza, la propria situazione, identificare gli obiettivi e, da ultimo, scegliere possibili modi attraverso cui raggiungere tali mete. In particolare, dato lo scopo del progetto che ne ha permesso la realizzazione, questa "cassetta degli attrezzi" si occupa in primo luogo di capire come arrivare ad identificare i fabbisogni formativi dei lavoratori senior e di come soddisfarli.

Gli strumenti sono pensati per essere impiegati da una PMI che, disponendo di meno risorse, corre maggiori rischi di subire passivamente, senza focalizzarne le conseguenze, l'invecchiamento della popolazione. E' importante ricordare che le varie fasi sono illustrate in modo sequenziale solo per ragioni di comodità espositiva. Nella pratica ciascuna di esse deve avvenire come un processo ad anello chiuso (con retroazione), ossia è necessario prevedere adeguate azioni di monitoraggio e opportuni momenti di verifica. Esaminiamo ora le attività che compongono il percorso proposto:

I Diagnosi:

a. Autovalutazione;

II Ingegnerizzazione:

b. Designazione del comitato di pilotaggio;

c. Raccolta informazioni;

d. Scelta delle persone più adatte al trasferimento delle competenze;

e. Scelta destinatari del trasferimento;

f. Scelta degli strumenti per il trasferimento;

g. Coinvolgimento delle risorse umane;

III. Realizzazione e valutazione:

h. Comunicazione;

i. Formazione formatori e destinatari;

l. Misure di accompagnamento, valutazione e follow-up.

⁶ Il presente capitolo costituisce, in parte, una rielaborazione aggiornata ed adattata di "Politiche per l'invecchiamento attivo e trasferimento di competenze in azienda: linee guida ed esperienze" di Unioncamere ed Ifoa.

a. Autovalutazione

I responsabili delle risorse umane o tutti coloro che lavorano nella gestione del personale si confrontano regolarmente con il problema dell'invecchiamento, come i pensionamenti, l'assenteismo a causa di condizioni lavorative problematiche, le difficoltà sentite dai lavoratori che alla fine della loro carriera si devono adattare a nuovi metodi, tecnologie moderne o semplicemente a diverse condizioni di lavoro.

Tutti costoro tendono naturalmente ad anticipare questi temi nella definizione di piani provvisori per la gestione del personale, per i sistemi di mobilità interna e per le campagne di assunzione.

Perché iniziative di questo tipo abbiano successo, è necessario che ogni persona coinvolta le sostenga ed abbia il pieno supporto dell'intero staff di gestione. E' pertanto opportuno raccogliere tutti gli elementi affinché il management sia consapevole dell'importanza di queste attività e dei rischi che si corrono nel non prendere alcuna decisione.

Presentare allo staff di gestione argomentazioni fondate su cifre facilita la comprensione dell'importanza delle azioni da intraprendere.

Per far questo possono essere utili i seguenti strumenti:

- una piramide che raffigura l'età delle risorse umane presenti in azienda;
- la divisione per fascia d'età della numerosità del personale;
- un'analisi della previsione dei pensionamenti area per area e scaglionate nel tempo (tra 6 mesi, tra un anno, 2 anni, 3 anni, 4 anni, ecc);
- una definizione precisa delle posizioni in questione, incluse le competenze specifiche di cui l'azienda rischia di non disporre più a seguito dei pensionamenti (con particolare attenzione alle competenze trasversali che spesso possono essere trasferite solo a persone adeguatamente selezionate e con processi di affiancamento anche lunghi);
- un'analisi dell'evoluzione delle posizioni all'interno dell'azienda (in relazione alla strategia di mercato).

L'analisi di questi dati potrà fornire un quadro degli sviluppi / conseguenze dell'evoluzione per fasce d'età del personale in termini di costi aziendali. La perdita di competenze specifiche, infatti, genera costi supplementari legati a:

- ricorso a contratti esterni;
- impiego di lavoratori temporanei;
- campagne di reclutamento;
- inserimento dei nuovi assunti;
- formazione;
- ...

Questi costi devono essere comparati con i costi di un trasferimento anticipato delle competenze, come:

- il tempo speso dal comitato di pilotaggio;
- il tempo speso dalla persona o dalle persone responsabili del progetto;
- il costo della formazione del personale coinvolto;

- ...

Con il supporto di questi dati, chi si occupa della gestione del personale avrà gli strumenti per decidere se intraprendere o meno un'iniziativa per la gestione delle competenze dei lavoratori senior.

b. Designazione del comitato di pilotaggio

All'interno dell'azienda deve essere individuato un comitato di pilotaggio, composto ad esempio da:

- un membro del servizio risorse umane (o altra persona che se ne occupi);
- un manager senior;
- un manager;
- un rappresentante dei sindacati, se presente (a seconda delle dimensioni dell'azienda).

Il compito del comitato di pilotaggio consiste nel:

- seguire e facilitare una buona gestione del progetto;
- validare le diverse fasi del processo e prendere le decisioni necessarie;
- portare le informazioni al cuore dell'azienda.

c. Raccolta informazioni

Un passo ulteriore mira a raccogliere tutte le informazioni necessarie per realizzare questa iniziativa. Per ogni posizione lavorativa interessata le informazioni che è necessario raccogliere sono:

- la definizione delle funzioni,
- la storia individuale:
 - la data di arrivo nell'azienda;
 - la formazione iniziale;
 - la formazione professionale;
 - la progressione di carriera.

E' importante identificare in maniera precisa le competenze che devono essere trasmesse – questo potrebbe essere fatto intervistando le persone coinvolte, la gerarchia, i colleghi, ecc. Si possono utilizzare, ad esempio, anche i verbali delle verifiche annuali (se esistono in azienda). Un'analisi dell'organizzazione del servizio interessato potrebbe inoltre determinare a quale altra posizione determinate competenze potrebbero essere attribuite.

Attraverso i dati sopra citati, sarà possibile definire una lista precisa di competenze da trasmettere, articolata in termini di sapere, saper fare e saper essere.

d. Scelta delle persone più adatte a trasferire le competenze

Identificare le persone che hanno un talento naturale nel trasmettere le conoscenze sopra citate è un processo delicato.

Nella scelta dei migliori professionisti per portare a termine il percorso di formazione ed il trasferimento di competenze ad altri, devono essere tenute in considerazione le seguenti caratteristiche (maggiore il numero di caratteristiche possedute, migliore sarà la scelta):

- una profonda conoscenza dei compiti da trasferire;
- competenza negli argomenti riconosciuta anche dai colleghi;
- capacità di trasmettere le conoscenze;
- capacità distintive necessarie per portare a termine il lavoro e, contemporaneamente, capacità relazionali.

Questo spesso include persone che:

- hanno (o hanno avuto) un'attività extra-professionale legata alla supervisione di gruppi, per esempio come allenatori sportivi;
- hanno svolto lavori estivi, per esempio cura di bambini durante campi di vacanza;
- sono spesso disponibili ad accogliere nuovi assunti;
- supervisionano regolarmente tirocinanti per l'azienda.

Questi dati possono essere reperiti nei fascicoli personali degli interessati, oppure identificati nel corso di interviste con i lavoratori stessi, i loro diretti superiori, i colleghi, ecc. Nella scelta ci si può anche avvalere di test di personalità legati alle capacità pedagogiche individuali e al grado di motivazione. Utilizzando queste chiavi, il management o il servizio risorse umane può selezionare i professionisti più appropriati, tenendo naturalmente sempre presente le capacità formative, le competenze professionali e la stima del resto dei colleghi di lavoro.

e. Scelta dei destinatari del trasferimento

La selezione di queste persone dovrebbe essere un diretto risultato del sottoprocesso c. Ciononostante, vale la pena sottolineare che il coinvolgimento diretto dei lavoratori fin dal principio si è quasi sempre dimostrato un fattore chiave di successo. “Coinvolgere” non significa “costringere” o semplicemente “informare”, ma piuttosto includere nel processo decisionale, ascoltare e fidarsi.

f. Scelta degli strumenti di trasferimento

Sono da tenere in considerazione i seguenti fattori chiave:

- tipo di competenze da trasmettere (tecniche, organizzative, amministrative, ecc.);
- persone coinvolte (trasmissione di conoscenze attraverso strumenti informali, facilità di espressione, motivazione del personale);
- la cultura dell'azienda.

Quest'ultimo punto è importante poiché in settori come, ad esempio, quello edile, è sempre stata adottata una vera e propria cultura dell'apprendimento. Questo non è altrettanto vero in altri campi, come ad esempio, quello dello stampaggio di materie plastiche.

g. Coinvolgimento delle risorse umane

Coinvolgere è fondamentale e i lavoratori senior dovrebbero essere i primi. Aver deciso che una persona potrebbe avere le caratteristiche ottimali per essere un buon formatore/trice non vuol dire che questi accetterà di farlo.

È importante prendere in considerazione i profili delle persone che vorremmo coinvolgere come formatori. Per esempio, si potrebbe trattare di lavoratori che svolgono il loro incarico in condizioni fisiche/psicologiche estreme, oppure di lavoratori che avendo svolto lo stesso incarico per molti anni potrebbero essere poco motivati. Per poter attivare l'attenzione ed ottenere il coinvolgimento di queste persone è necessario intervenire con una adeguata attività formativa (meglio se durante l'orario di lavoro).

In ogni caso l'azienda, nel momento in cui assegna a un determinato individuo lo svolgimento della formazione, dovrebbe anche saper trasmettere a lui/lei la sensazione dell'importanza del nuovo incarico affidato. Da questo punto di vista, è fondamentale la capacità carismatica della direzione che può essere supportata da una adeguata preparazione dell'incontro (non tutti possono permettersi di improvvisare discorsi di questa importanza). In più, dovrebbe renderli consapevoli dell'importanza delle loro buone prassi professionali e cercare per prima cosa di sviluppare le loro capacità di formatori/trici, per assicurarsi che il processo formativo abbia il maggior successo possibile.

È inoltre essenziale che gli stessi senior vengano informati e rassicurati su come questo nuovo compito sia associato alle loro precedenti responsabilità, questo al fine di evitare che il nuovo compito venga percepito come una semplice "aggiunta" alla pila delle attività da svolgere o interpretato come una de-qualificazione conseguente all'età raggiunta. A questo scopo, è necessario fornire adeguate certezze in merito al fatto che lo status raggiunto precedentemente, e di conseguenza il salario, non verranno toccati, se non per essere addirittura incrementati con la nuova assunzione di responsabilità. In ogni caso, questi ambiti vanno ben oltre lo scopo del nostro progetto.

Anche i destinatari della formazione devono essere coinvolti. Poiché si tratta di professionisti che non hanno la stessa esperienza sul luogo di lavoro, è importante trasmettere le seguenti idee nel momento in cui essi vengono coinvolti nel processo formativo:

- stanno per beneficiare di un'esperienza di formazione mirata;
- questa formazione è utile, ovvero è ritagliata sulle caratteristiche di una posizione lavorativa realmente esistente o di cui l'azienda ha bisogno effettivo;
- attraverso il percorso formativo, l'azienda intende fornire loro le capacità necessarie allo sviluppo di più attività pertinenti al loro incarico, oppure formarli a nuove mansioni.

Per poter motivare la partecipazione dei lavoratori alla formazione, altri aspetti devono essere considerati:

- la formazione dovrebbe avvenire durante l'orario di lavoro; in questo modo impiegare del tempo in formazione non si traduce in una diminuzione di salario o di tempo libero;

- gli individui scelti come formatori dovrebbero essere rispettati ed ammirati dai colleghi di lavoro.

Infine, ma non meno importante, il coinvolgimento del management. Per coinvolgere nel processo i massimi livelli dirigenziali è importante che il servizio risorse umane trasmetta i seguenti stimoli:

- necessità di avere personale qualificato nelle diverse aree dell'azienda;
- problemi connessi al ricambio generazionale, che lascerà vacanti posti ed incarichi portati avanti da lavoratori esperti, senza più personale qualificato che li sappia portare a termine;
- importanza di mantenere nell'azienda e capitalizzare il know-how appreso negli anni dai lavoratori più anziani e di trasmetterlo ad altri lavoratori;
- necessità di avere giovani pronti a portare a termine diverse funzioni, preparandoli ed anticipando i possibili cambiamenti e gli sviluppi previsti;

Un buon piano aziendale che illustri vantaggi, costi e benefici competitivi derivanti da una politica previdente a proposito dei lavoratori senior, dell'invecchiamento attivo e del trasferimento delle competenze, dovrebbe sempre essere parte delle azioni mirate a coinvolgere il management.

Un altro fattore estremamente importante per il successo è il coinvolgimento dei diretti superiori dei senior. Infatti, a loro compete supportare il processo descritto riferendo e contribuendo a risolvere qualsiasi problema che possa emergere.

Tenere per i dirigenti sessioni informative sul loro ruolo in queste attività, spiegando ciò che il comitato di pilotaggio si aspetta da loro, permetterà di posizionare efficacemente il quadro operativo specifico nel complesso dell'iniziativa.

h. Comunicazione

Un'iniziativa che vuole affrontare il tema dell'invecchiamento attivo all'interno di un'azienda può facilmente portare a incomprensioni, frustrazioni, anche preoccupazione nell'animo della forza lavoro e delle loro parti sociali.

Per compensare tutte le insicurezze e il manifestarsi di "voci di corridoio" che potrebbero pregiudicare il progetto, è importante organizzare incontri informativi che dettagliano gli obiettivi e seguano lo stato di avanzamento del progetto attraverso:

- notiziari;
- articoli nei bollettini aziendali;
- intranet;
- varie reti interne;

in modo da permettere una circolazione dell'informazione il più possibile precisa, uniforme e non distorta.

i. Formazione dei formatori e dei destinatari

Realizzare corsi di formazione per formatori occasionali è fortemente raccomandato. Essi dovrebbero riguardare aspetti teorici collegati a situazioni reali. Dato che i formatori vengono

scelti anche per la loro padronanza di capacità, tecnologie, know-how pratico, la loro formazione dovrebbe piuttosto concentrarsi su temi relazionali e sulla capacità di trasmettere ad altri le loro competenze.

I risultati della formazione sui lavoratori senior come mentori o formatori dovrebbe riguardare la:

- preparazione di un modulo di formazione finalizzato all'analisi dei bisogni dei partecipanti;
- progettazione di strumenti di supporto alla formazione;
- trasmissione di saperi e know-how;
- acquisizione di tecniche di comunicazione di base che permettano di gestire e motivare un gruppo di partecipanti;
- valutazione, verifica dell'avanzamento e adozione delle eventuali misure correttive necessarie.

La formazione per i destinatari potrebbe poi essere definita, per esempio, seguendo questo processo:

1. determinare gli obiettivi da raggiungere e le competenze da trasmettere, cioè, verificare le competenze degli impiegati e identificare il supporto da fornire;
2. organizzare un piano di formazione in funzione di:
 - competenze che devono essere trasmesse;
 - vari passi successivi da compiere;
 - contesto aziendale;
3. preparare e strutturare la sequenza del percorso formativo:
 - definire gli strumenti pedagogici ed un piano di azione;
 - identificare le qualità personali del coordinatore;
4. padroneggiare tecniche di comunicazione individuali e collettive:
 - le basi, le difficoltà e le tecniche di comunicazione interpersonale;
 - preparare, strutturare e guidare un colloquio individuale;
 - tecniche di espressione orale;
 - tenere i contatti face-to-face con i colleghi da formare in modo da spiegare, motivare e verificare la loro comprensione;
 - condurre un percorso formativo, sapere come identificare i diversi tipi di discenti e adattare di conseguenza il proprio comportamento;
5. verificare la progressione dei lavori:
 - preparare indicatori semplici e non ambigui;
 - sapere come reagire e modificare il progetto formativo.
6. motivare per avere maggior successo:
 - i meccanismi e gli elementi fondamentali della motivazione individuale e collettiva.
7. assicurare un feedback e un supporto alla fine del percorso formativo.

I. Misure di accompagnamento, valutazione e follow-up

Gli adulti normalmente apprendono per spendere nel loro immediato futuro. Questo significa che hanno bisogno di mettere in pratica il più presto possibile ciò che hanno appreso. La formazione deve, quindi, essere seguita da una rapida applicazione delle capacità acquisite.

La presenza attenta ed efficace del comitato di pilotaggio e il supporto da parte dei diretti superiori del lavoratore senior gli/le permetteranno di migliorare le sue tecniche ed acquisire più confidenza nelle sue capacità di trasferimento pedagogico.

2.4. Casi di studio⁷

Durante lo svolgimento di precedenti progetti concernenti l'invecchiamento attivo sono state contattate diverse aziende di cui sono stati intervistati manager e dipendenti.

Caso di studio n. 1

Paese: Regno Unito, Irlanda del Nord

Settore: tecnologia alimentare

Trasferimento della conoscenza – il problema della sostituzione del

In un grande impianto di lavorazione del pollame, l'obiettivo principale era quello di aggiornare/cambiare i processi, i sistemi ed un macchinario con lo scopo di rendere l'organizzazione più competitiva sul mercato. La crisi economica, inclusi gli effetti dell'influenza aviaria, aveva fortemente condizionato il mercato delle vendite di pollame in tutto il Regno Unito e, di conseguenza, il Piano di sviluppo quinquennale dell'azienda venne aggiornato per riflettere i cambiamenti del mercato. L'aggiornamento del macchinario venne considerato l'obiettivo primario per permettere il mantenimento della quota di mercato controllata.

La maggior parte delle macchine furono acquistate da un fornitore tedesco, che si era detto disponibile ad accogliere la richiesta dell'azienda di acquisto sia del nuovo macchinario sia delle relative attrezzature, con consegna all'inizio del 2005.

In aggiunta all'ordine per il nuovo macchinario, l'organizzazione aveva predisposto un piano per la formazione dei nuovi assunti (per lo più stranieri) e anche per l'aggiornamento di alcuni capisquadra (un misto di dipendenti che avevano ricoperto la stessa posizione per 5 anni e di alcuni capisquadra neo-promossi).

In linea con il piano di sviluppo dell'azienda, la maggior parte dei dipendenti con più di 55 anni d'età si ritirarono usufruendo di un pacchetto aziendale di pensionamenti ad hoc. Contemporaneamente, un altro pacchetto di pensionamento anticipato era stato offerto a chi voleva ritirarsi a partire dai 45 anni d'età. Tra coloro che approfittarono dell'offerta (traendo vantaggio da entrambi i pacchetti) ci fu anche chi aveva fatto funzionare alcuni dei vecchi macchinari.

Circa sei mesi dopo i pensionamenti, l'azienda tedesca che doveva fornire il nuovo macchinario, notificava all'azienda che, a causa di problemi sugli ordini, il nuovo macchinario sarebbe stato consegnato con sei mesi di ritardo, vale a dire nel Febbraio 2006.

Nel frattempo l'azienda aveva dovuto recuperare dal magazzino un macchinario per la lavorazione del pollame ancora più vecchio, per poter rispettare gli ordini che prevedevano consegne entro Ottobre 2005 (cosa che avrebbe poi facilitato il cambiamento dei sistemi di lavorazione). L'azienda dovette convincere un ex-dipendente pensionato (che aveva avuto la responsabilità di far funzionare, nel passato, il vecchio macchinario) a ritornare a lavorare part-time per trasferire le conoscenze mancanti in tutta la catena operativa della produzione e per permettere ad altri operatori, per tutta la durata del suo contratto temporaneo, di imparare da lui e di rispettare in tal modo i livelli di produzione pattuiti.

⁷ Il presente capitolo costituisce, in parte, una rielaborazione aggiornata ed adattata di "Politiche per l'invecchiamento attivo e trasferimento di competenze in azienda: linee guida ed esperienze" di Unioncamere ed Ifoa.

Caso di studio n. 2

Paese: Regno Unito, Irlanda del Nord

Settore: tecnologia alimentare

Assunzione di una persona chiave a seguito della cessione dell'azienda al fine di assicurare una trasmissione ininterrotta delle conoscenze

Un piccolo stabilimento d'incubazione a conduzione familiare, fondato nel 1975, rimase legato ad un impianto locale di lavorazione del pollame per oltre venti anni. In questo periodo lo stabilimento si modernizzò ed aggiornò la propria struttura organizzativa e le attrezzature, aggiungendo nuovi spazi per l'allevamento, in linea con i cambiamenti della legislazione per la lavorazione del pollame. A metà degli anni novanta, il proprietario dello stabilimento ricevette un'offerta di acquisto da parte di una azienda locale di lavorazione del pollame con lo scopo di contenere i costi assicurandosi così una maggior redditività.

Il direttore/proprietario dello stabilimento di incubazione (56 anni) si consultò con la famiglia e decise di accettare di vendere l'azienda allo stabilimento di lavorazione del pollame, suggerendo un periodo di transizione di due anni per assicurare che tutti i sistemi e tutte le procedure fossero adattati ed anche per assicurarsi che il personale dell'incubatoio non venisse licenziato. In questa fase, si iscrisse anche ad un corso di programmazione di software per migliorare la raccolta statistica dei dati necessaria per l'identificazione delle tendenze e delle carenze nei processi e nei sistemi in uso. Abbozzò inoltre un piano biennale per punti che includeva un'analisi del rischio e le azioni necessarie per assicurare una trasmissione nei termini e nei tempi fissati, ivi incluso l'utilizzo di un programma per computer che stava progettando lui stesso e che sperava di mettere in funzione (secondo il suo piano di sviluppo annuale) nell'immediato.

Durante i negoziati, una volta in possesso del piano programmatico biennale, lo staff di direzione dell'impianto di lavorazione del pollame locale decise che l'elemento della trasmissione delle conoscenze costituiva l'elemento chiave per mantenere i livelli di produttività e le buone relazioni che erano stati raggiunti negli anni. Si dimostrarono anche molto interessati al nuovo software in fase di sviluppo perchè, una volta operativo, avrebbe snellito i processi in precedenza basati ancora sulla carta, e avrebbe fornito una serie di procedure per il monitoraggio, dando la possibilità alla azienda di ottenere precise descrizioni dei costi e il miglioramento delle statistiche sino ad allora non molto trasparenti.

Il proprietario precedente assunse così una posizione manageriale nell'incubatoio. L'azienda di lavorazione del pollame gli offrì ulteriori finanziamenti in modo da valorizzarne le competenze per lo sviluppo di software ancora più avanzati. In seguito promosse la formazione attraverso attività di "shadowing" (da parte di altri) per permettere a tutto lo staff dell'impianto di familiarizzare con i suoi sistemi, le sue attività, il suo software. Il proprietario/manager ricopre questa nuova posizione da quasi otto anni ed è considerato un validissimo dipendente, particolarmente esperto nel controllo dei costi dell'organizzazione.

Caso di studio n. 3

Paese: Regno Unito, Irlanda del Nord

Settore: tecnologia alimentare

Collaborazione azienda-sindacato per offrire occasioni di formazione linguistica al fine di facilitare il trasferimento delle conoscenze a migranti UE

Un grande centro di distribuzione di alimentari e prodotti affini ha una organizzazione che contempla un general manager per la formazione (gerarchicamente collocato al di sotto del manager per le Risorse Umane). Nota per i suoi sforzi nel promuovere la trasmissione delle conoscenze, l'organizzazione si è espansa nel corso degli ultimi dieci anni ed ha un numero di dipendenti in costante aumento. A seguito della velocità della propria espansione, l'azienda ha dovuto promuovere, in breve tempo, un elevato numero di dipendenti, situati in posti chiave dell'organizzazione, ed ha quindi dovuto far fronte all'inserimento di un elevato numero di nuovi assunti (per lo più stranieri) per i livelli operativi.

Le agenzie di reclutamento coinvolte in questo processo definirono gli immigrati a lungo termine, i quali a loro volta diventano lavoratori a tempo indeterminato, persone con "un'etica del lavoro entusiasta" e particolarmente fidelizzati alle aziende che li assumono. Nonostante le loro difficoltà legate alla conoscenza lingua, i livelli di produttività dei dipendenti immigrati si collocano al di sopra della media.

L'azienda lavora con il sindacato Amalgamated Transport and General Workers Union (ATGWU) per fornire formazione linguistica riconosciuta (ESOL = English for Speakers of Other Languages, cioè lingua Inglese per chi parla altre lingue) con percorsi per i lavoratori immigrati, allo scopo di assisterli nel migliorare i loro livelli di Inglese. In questo modo l'azienda dovrà fare ricorso ad un numero sempre minore di personale che viene utilizzato da interprete, e i lavoratori, grazie ai corsi in questione, avranno l'opportunità di accedere a una promozione, o comunque potranno essere facilitati nella ricezione di quelle conoscenze che facilitano la loro integrazione, migliorando la comprensione della cultura dell'impresa in cui essi stessi si trovano ad operare. In più, a questi lavoratori vengono resi disponibili percorsi di **trasferimento di competenze** in modo tale da avere a disposizione dipendenti formati in funzione del raggiungimento degli obiettivi aziendali. Questo approccio è stato sponsorizzato dalla ATGWU, impegnata a favore di un equo trattamento e di una formazione adeguata dei lavoratori immigrati.

Caso di studio n. 4

Paese: Francia, Rhône-Alpes

Settori: edile, materie plastiche

Trasferimento di conoscenze da lavoratori senior a lavoratori junior attraverso la formazione nelle piccole e medie aziende

Scenario

Le tre ditte coinvolte in questa attività di formazione pilota hanno condiviso un problema comune, cioè “come motivare i lavoratori junior”, e lo hanno fatto cercando di mettere a frutto le competenze delle loro risorse senior, “affidando” in pratica a ciascuna la formazione di un junior ad un lavoratore senior. La formazione è stata strutturata in tre fasi: nella prima fase è stata prevista la formazione dei senior come formatori; nella seconda fase la formazione dei junior a opera dei senior; la terza fase considerata di feedback. Tutti gli steps operativi sono stati accuratamente monitorati.

Sin dall’inizio i senior hanno espresso interesse verso questo approccio. Ritenevano infatti che, sino a quel momento, le rispettive aziende non avessero investito sufficientemente nella trasmissione delle conoscenze e delle competenze in loro possesso e questa mancata capitalizzazione avrebbe potuto portare ad una perdita di sapere.

D’altra parte, hanno anche manifestato chiaramente le paure che avvertivano rispetto alla trasmissione delle competenze e, per tale ragione, avrebbero desiderato che il processo potesse diventare permanente, ossia che potesse continuare fino al momento del loro pensionamento.

In breve, i senior pensavano:

- di non essere stati necessariamente ben impiegati dalle loro aziende negli ultimi anni e di non aver avuto abbastanza tempo per prepararsi alla formazione;
- di trovarsi a volte impreparati perché mancanti delle conoscenze necessarie a formare; l’idea di fungere da formatori li faceva però sentire coinvolti e riassicurati;
- che questa esperienza sarebbe stata utile, se avesse permesso alle aziende di essere consapevoli dell’importanza della trasmissione di conoscenze pratiche;
- di avere un ruolo da giocare ed essere pronti a farlo.

Nella loro esperienza i junior troppo spesso adottano un ruolo passivo, che viene percepito come mancanza di interesse per il lavoro.

Formazione dei senior

Sessione 1. Trasmissione di know how e tecniche di insegnamento:

- Rappresentazione del formatore e del partecipante: questa parte intende chiarire la situazione della trasmissione delle conoscenze e, in seguito, far sì che il ‘senior’ proponga:
 - la rappresentazione del suo ruolo e delle sue responsabilità;
 - gli obiettivi e le richieste che fissa per se stesso/a;
 - le aspettative ed i comportamenti dei ‘junior’ coinvolti, come motivarli e facilitare l’assimilazione della conoscenza in questione.
- Condizioni per l’apprendimento negli adulti: implica prendere in considerazione le condizioni che permettono ad un adulto di mettere in pratica le nuove conoscenze.

- Tendenze pedagogiche e di apprendimento: la conoscenza di queste tendenze permette un'analisi del comportamento. La prima parte della formazione ha portato tre partecipanti ad esprimere i propri bisogni in termini di insegnamento di conoscenze per capire meglio i meccanismi dell'apprendimento. Hanno di fatto realizzato un'esperienza trasversale a diverse situazioni di apprendimento ed a differenti metodi di insegnamento.

Sessione 2. Comunicazione interpersonale e comportamentale:

- Cosa vuol dire comunicare? Espressioni verbali, la precisione del messaggio, atteggiamenti nell'ascolto, domandare e riformulare.
- Formare alla spiegazione dell'azione nella sua dimensione procedurale.
- Come assicurarsi che le informazioni vengano richieste e come verificare che il messaggio sia stato compreso.
- Adattare la dimensione relazionale e comportamentale alle situazioni formative.

Gli esercizi di comunicazione hanno mostrato l'importanza della precisione nei messaggi, sia di ascolto che di richiesta. Questa parte è stata molto apprezzata dai partecipanti che hanno sottolineato gli aspetti legati al loro atteggiamento nei rapporti 'faccia a faccia' con i junior. Soprattutto hanno cominciato a mettere in discussione le loro idee preconcepite a proposito della mancanza di motivazione dei giovani.

Sessione 3. Formare all'analisi del ruolo e definizione del quadro referenziale dell'impiego:

- Analisi del contenuto del lavoro, partendo dai parametri tecnici, da come viene trattata l'informazione, e dal contributo economico.
- Definizione delle capacità richieste a partire dall'analisi del lavoro: significa definire i necessari requisiti di know-how, di conoscenza e di comportamento.
- Descrizione della situazione professionale finale e definizione degli obiettivi.

I partecipanti hanno elencato le conoscenze indispensabili per il lavoro dei junior, quindi le capacità tecniche e comportamentali. Hanno anche lavorato su come prevedere e far emergere i problemi che i junior potrebbero incontrare nelle proprie attività ed hanno preso in considerazione le condizioni "di contesto" legate al tipo di lavoro, incluse quelle relative al rispetto delle procedure di sicurezza.

A partire dalle diverse attività lavorative, hanno disegnato un progetto di formazione comune di cui non tutti i capitoli potevano essere immediatamente completati a causa della mancanza di tempo, ma che rimangono un elemento fondamentale per la predisposizione di un corso di formazione, e che comunque costituiscono un patrimonio per le rispettive aziende per il futuro.

I partecipanti hanno poi deciso di personalizzarlo, adattandolo alla figura junior loro affidata.

Nel periodo tra questa sessione e la successiva, i partecipanti hanno avuto il compito di scegliere una situazione lavorativa che poteva necessitare di formazione e preparare l'intervento relativo.

Ognuno ha dovuto riassumere le competenze possedute dal junior, per poi selezionare un obiettivo generale da raggiungere con l'intervento formativo.

Per permettere che i lavoratori junior fossero attori della propria formazione, è stato deciso di chiedere loro di formalizzare i diversi compiti portati a termine nell'ambito del lavoro pratico scelto dai

senior e di elencare tutti i problemi, incontrati nella prassi quotidiana, in modo da comprendere meglio i bisogni formativi.

Sessione 4. Progressione pedagogica:

- Definizione della situazione iniziale e delle condizioni per l'insegnamento.
- Definizione delle fasi dell'apprendimento nelle situazioni ipotizzate, i collegamenti ed il filo conduttore.
- Apprezamenti e verifiche. Questo ha implicato dover determinare, per ogni situazione di apprendimento, un criterio per misurare il successo rispetto agli obiettivi e alle condizioni fissate e, successivamente, misurare la differenza rispetto alla prestazione ottenuta dai junior.
- Verifica continua: questo ha incluso l'analisi dei risultati reali comparati con i risultati attesi (situazione proiettata) e l'ideazione dei miglioramenti da ottenere con il ciclo formativo completo (scelta degli obiettivi, strumenti usati, atteggiamenti...). Alla luce di quanto appena detto, hanno, quindi, verificato la preparazione dei rispettivi interventi formativi e i metodi scelti per la loro realizzazione.

Alla fine della quarta sessione, i partecipanti hanno definito le condizioni per il successo nel lavoro assegnato ai junior, fissando il tempo richiesto e elaborando un questionario di verifica ex-post.

Sessione 5. Strumenti e tecniche appropriate.

- Organizzazione e logistica.
- La scelta e l'uso dei supporti didattici.

I partecipanti hanno creato un documento intitolato "modulo per il trasferimento" che potesse essere utilizzato dai junior, composto da 4 parti (compiti svolti, strumenti usati, problemi incontrati e soluzioni trovate), con il quale i junior dovevano familiarizzare prima dell'intervento formativo e sul quale potevano aggiungere i propri commenti.

Sessione 6. Implementare tecniche e metodi pedagogici e di conduzione.

- Come fare una dimostrazione pratica.
- Come formare sul lavoro.
- Come presentare un caso. Esercizi per la scoperta e l'applicazione.
- Principi e tecniche per guidare e motivare.
- Fare tutoring alla fine della formazione: questo ha implicato sviluppare l'autonomia dei junior usando l'esperienza di tutti i giorni. L'accompagnamento dei senior e la verifica personale dovrebbero portare i junior a esercitare un minimo di feedback sulle azioni svolte, ad analizzare la propria esperienza, ad identificare le proprie difficoltà ed i propri bisogni per sviluppare nuove capacità.

Ognuno dei partecipanti ha portato a termine una simulazione. Questo esercizio è stato percepito come compito difficile, soprattutto perché hanno dovuto sforzarsi di mettere a frutto immediatamente quanto appena acquisito nel corso della formazione.

Sessione 7. Gestire le situazioni difficili.

- Profili psicologici, comportamenti e relazioni interpersonali.
- Come usare la logica (approccio cognitivo) per rendere la comprensione più semplice.
- Come rafforzare le nozioni parzialmente assimilate.
- Come riformulare o rispondere alle obiezioni.
- Come insistere sulla nozione di rispettare le procedure e le regole di igiene e sicurezza.
- Come utilizzare e trarre beneficio dagli errori.

In questa parte, i partecipanti hanno rivisto e messo in discussione il proprio operato quotidiano, le abitudini, i modi di fare. Dalla sessione è emersa chiaramente la necessità per i senior di essere formati per sviluppare le capacità necessarie ad affrontare in modo “progettuale” le situazioni difficili.

Verso la formazione dei junior

I lavoratori senior coinvolti hanno progettato la progressione dell’intervento formativo, plasmando e preparando una sequenza formativa per i junior. Hanno preso in considerazione quattro aspetti del loro ruolo:

- rafforzare l’integrazione e la motivazione dei junior, affiancandoli;
- sviluppare le performance portando a termine le attività, seguiti ed affiancati da un partner quotidiano e supportati da sequenze formative in aula;
- accrescere il senso di responsabilità nei junior, rendendoli attori nel proprio percorso formativo;
- supportare il successo verificando insieme ed analizzando quanto accaduto.

I senior erano perfettamente consapevoli della necessità di essere formati per poter formare a loro volta, e che, nell’immediato, sarebbe stato importante potersi confrontare su quanto appreso, eventualmente continuando a trarre beneficio dall’aiuto di un esperto.

Durante il periodo che ha preceduto la formazione i partecipanti hanno preparato i junior all’intervento. Hanno presentato i contenuti, fissato gli obiettivi e definito i criteri di successo. Hanno quindi chiesto ai junior di portare a termine i lavori pratici sopra citati, e, in due casi, di formalizzare i diversi stadi del lavoro, completando un modulo di feedback junior/senior, con i seguenti obiettivi:

- Per i lavoratori junior:
 - coinvolgerli nella formazione;
 - abituarli a registrare il proprio lavoro e le conoscenze acquisite, rendendogli noto che la trascrizione sarà usata come supporto per il corso e verrà corretta, ripresa e commentata nel corso delle sessioni formative;
 - portarli ad identificare i problemi incontrati e stimolarli nella ricerca di soluzioni.
- Per i lavoratori senior:
 - stimolarli a fornire spiegazioni a proposito di alcuni passaggi operativi, i cosiddetti “trucchi del mestiere”, in quanto, quasi sempre, sono parte inconsapevole della conoscenza di un lavoro, e per tale ragione, normalmente non si pensa che possano essere trasmessi.

Risultati

E’ emerso come il lavoratore junior, il quale in genere riceve solo spiegazioni brevi, non sia abituato ad avere così tanto tempo a sua disposizione. Ha fatto notare quanto fosse rara la possibilità di fare

domande nel momento del bisogno ed ha chiesto nuovamente di poter avere a sua disposizione di tutti gli strumenti per completare il lavoro affidatogli.

Da parte sua il senior ha evidenziato di non aver avuto abbastanza tempo per preparare l'intervento formativo. Era anche a disagio inizialmente all'idea di essere osservato, ma una volta iniziata l'esperienza, l'interesse per il suo lavoro ha presto compensato il disagio.

Il senior ha intuito che il lavoratore junior non aveva una preparazione di base sufficiente e questo ha significato che parte delle istruzioni impartite non avessero senso per lui. Da questo ha dedotto che la formazione in aula, per essere efficace, dovrebbe essere supportata da un affiancamento quotidiano dei junior. Ha chiesto perciò al junior di tornare nella sua postazione di lavoro e lo ha accompagnato, fornendogli le spiegazioni necessarie per lavorare più facilmente. Le domande poste dal giovane hanno reso evidente una mancanza di conoscenze che avrebbe, invece, dovuto possedere.

Il senior allora gli ha suggerito di prendere appunti e di usare il modulo di trasmissione junior/senior per annotare le domande che gli venivano in mente nello svolgimento del suo lavoro. Ha cercato insomma di sviluppare lo spirito di iniziativa del junior.

In questo caso l'esperienza si è rivelata un pieno successo e tutti gli obiettivi sono stati raggiunti. Va osservato però che vi erano tutte le condizioni necessarie e tutti gli attori (azienda, formatore, partecipante) avevano lavorato insieme.

Caso di studio n. 5

Paese: Spagna, Asturias

Settore: siderurgico

Affrontare l'invecchiamento attivo

L'azienda, appartenente ad una holding, è specializzata in macchinari per la produzione per raffinerie, impianti chimici e petrolchimici, macchinari pesanti per l'industria off-shore e per altre industrie in generale, grandi cisterne per il petrolio o sotto vuoto, scambiatori di calore e tutti i tipi di grandi caldaie. I lavoratori che cominciano a lavorare come operatori per la costruzione di caldaie industriali, saldatori di strutture pesanti, fonditori, fanno pre-corsi di almeno 6 mesi prima di essere inclusi nei percorsi occupazionali dell'azienda. Questi corsi vengono tenuti da lavoratori senior dell'azienda agli studenti interessati. Vengono insegnate le attività lavorative di base, che sono poi messe in pratica sul lavoro. Questi pre-corsi vengono commissionati dall'azienda in vista dell'assunzione dei partecipanti come dipendenti. Quando ogni nuovo lavoratore viene incorporato nell'azienda, gli viene assegnato un "supervisore" con cui lavorare e da cui imparare il mestiere.

L'azienda ritiene che sia molto importante che i dipendenti neo-assunti imparino da lavoratori esperti che fungono da mentori, perché a loro avviso, è l'unico modo per conoscere il lavoro non soltanto nei suoi "doveri", ma anche nei comportamenti maturati dai mentori nel corso della pratica professionale.

L'azienda crede fermamente che i lavoratori senior debbano trasmettere ai junior le indicazioni pratiche e le specificità di un lavoro che non ha subito modifiche negli ultimi anni. Le persone che lavorano da più lungo tempo in fabbrica sono i candidati ideali per insegnare tali tecniche anche se, in ogni caso, non tutti i senior hanno le capacità richieste per trasferire le conoscenze necessarie per mettere i nuovi arrivati nelle condizioni di lavorare bene. La formula che l'azienda usa è un contratto di sostituzione, sottoscritto prima che il lavoratore arrivi a 65 anni. Il contratto prevede che il senior lavori meno ore giornaliere e che la differenza sia coperta dal neo-assunto. Alcuni senior vengono comunque scelti per insegnare nei corsi di formazione che vengono somministrati ai nuovi dipendenti dell'azienda. Non si tratta di un numero elevato di persone, né di molto tempo da dedicare, così per i dipendenti senior non è possibile abbandonare completamente il lavoro e insegnare solamente. Le opinioni dei senior riguardanti queste politiche sono piuttosto interessanti. Si sentono fisicamente esausti a causa del lavoro pesante che svolgono. Questo spiega perché solitamente smettono di lavorare al compimento del 50° anno di età, visto che la maggior parte di loro ha cominciato a lavorare a 16 anni, svolgendo, già da subito, mansioni particolarmente faticose e in ambienti non salubri. Così normalmente non vedono l'ora di ritirarsi e non vedono di buon occhio azioni che prevedono una loro permanenza più prolungata sul posto di lavoro. Inoltre, pur sapendo che il loro lavoro è necessario per lo sviluppo dell'azienda, spesso non si sentono abbastanza riconosciuti o apprezzati, nonostante siano a conoscenza che, negli ultimi anni, si è verificato un sensibile miglioramento dei servizi rivolti a loro sia per quanto riguarda le misure di sicurezza sia per quanto riguarda le condizioni di lavoro.

La maggior parte delle persone intervistate crede che il proprio posto di lavoro presto non esisterà più: le aziende tendono a delocalizzare le attività produttive in Paesi dove il lavoro costa meno, e quindi, loro si sentono sempre meno fiduciosi circa il proprio ruolo di trasmettitori di conoscenze.

Allo stesso tempo, i lavoratori junior si lamentano del proprio lavoro precario: vengono assunti per un progetto specifico e sono licenziati nel momento in cui questo termina. Così sentendo il loro futuro incerto, solitamente, cercano aziende più piccole che offrono loro maggiore stabilità lavorativa.

Ciononostante, quando l'azienda ha vinto una nuova commessa per il reparto dei cilindri idraulici, si è presentata l'opportunità di un'azione formativa pilota, che ha coinvolto sia i lavoratori senior che junior e si è concentrata sulle operazioni di sollevamento, attività che non solo ha risposto ai bisogni specifici dell'azienda, ma ha ricalcato perfettamente gli scopi del progetto ACTING dato che:

- si è trattato di un tipo di esercizio di formazione professionale rivolto sia a junior che a senior;
- ha coinvolto un lavoratore senior con competenze nella conduzione di macchinari che i collaboratori più giovani, per converso, non hanno;
- ha incoraggiato i quadri intermedi ad imparare nuove capacità che possono usare nel proprio lavoro.

Lo scopo principale di questa formazione pilota è stato quello di offrire ai giovani capacità professionali possedute in precedenza solo dai più anziani ed esperti, aumentandone le competenze. Un ulteriore obiettivo è stato quello di dare ai senior nuove motivazioni, sottolineando il loro know-how e la capacità di portare a termine lavori diversi da quello quotidiano. I partecipanti al corso sono stati divisi in sei gruppi (6-7 lavoratori ciascuno), a seconda del tipo di lavoro e dei turni, visto che era stato concordato che la formazione avvenisse all'interno dell'orario di lavoro. Quarantatre persone sono state formate in sessioni di 4 ore l'una.

Come formatore è stato scelto un dipendente senior di medio livello nella catena gerarchica, che si riteneva possedere le capacità professionali e di insegnamento richieste. La formazione ha incluso una parte teorico/descrittiva delle attrezzature e la pratica del loro uso, con le relative misure di sicurezza da rispettare. I risultati sono stati valutati dal formatore.

Alla fine del corso, ai partecipanti è stato chiesto di completare un questionario per verificare il grado di soddisfazione rispetto ai contenuti, al materiale formativo e al formatore. I risultati sono stati molto positivi, i partecipanti hanno apprezzato il corso per aver loro fornito conoscenze e abilità pratiche in un ambito nuovo e per aver dato una veste unitaria alle modalità di svolgimento del lavoro, sia per i capisquadra che per gli operai. In questo modo tutto il personale potrà operare sui cilindri con la stessa tecnica, indipendentemente dal turno di lavoro o dal reparto di provenienza.

Caso di studio n. 6

Paese: Italia, Lombardia

Settore: tessile e abbigliamento

Trasferimento di conoscenze da lavoratori senior a junior

Questa azienda, fondata nel 1940, e che produce abbigliamento maschile classico di fascia medio-alta, impiega 1750 persone in diversi luoghi d'Italia e all'estero. Il 60% dei dipendenti nelle località italiane ha più di 45 anni.

Essendo il management dell'azienda molto sensibile al tema dell'invecchiamento attivo, i dirigenti ed i lavoratori (sia senior che i loro colleghi) sono stati intervistati individualmente, in modo da descrivere il tipo di lavoro da loro eseguito e le competenze padroneggiate dai senior, verificare i punti di vista, i bisogni e le aspettative. I risultati sono stati quindi comparati.

Si è individuato un problema di pianificazione dei processi (tempi e costi nel disegno dei campionari delle nuove collezioni), con la supervisione di un esperto esterno (facilitatore), in modo da guidare la formazione.

E' stato concordato un programma di formazione specifico, mirato a valorizzare le capacità di imparare ad apprendere e le capacità di formare a formare. Il programma si è articolato in:

- 3 sessioni con metodologie di apprendimento attivo, finalizzate all'analisi del problema ed all'identificazione di punti critici.
- 2 sessioni dedicate alla ricerca di possibili soluzioni. I lavoratori senior in una prima fase hanno agito da team leader con gli altri lavoratori nelle proprie unità. Poi si sono incontrati per condividere e discutere.
- 4 sessioni dedicate a mettere in pratica le soluzioni ipotizzate e a testarle, insieme agli altri lavoratori.
- 1 sessione per raccogliere il feedback individuale e di gruppo.

Un ulteriore feedback sarà raccolto in futuro a livello d'azienda con i lavoratori, i sindacati e la direzione.

Un primo risultato è consistito nell'accresciuta consapevolezza nei lavoratori senior del proprio ruolo: sono stati coinvolti a causa delle loro competenze e si sono sentiti importanti. Un secondo risultato è stato il riconoscimento delle loro competenze che hanno, non soltanto aiutato a trovare le soluzioni a problemi pratici (cosa di cui erano già a conoscenza), ma hanno anche contribuito a migliorare l'organizzazione del processo (cosa di cui erano poco consapevoli). Un terzo risultato è stato quello di migliorare l'auto-consapevolezza nel momento in cui si sono resi conto che erano stati capaci di guidare i loro gruppi verso obiettivi organizzativi, e che i loro gruppi riconoscevano la loro leadership.

Fonti statistiche

Le fonti dalle quali è possibile trarre informazioni relative alla condizione occupazione degli over 45 sono, principalmente: Istat, Inps ed Eurostat.

Fonti buone prassi (best practice)

Le fonti esterne dalle quali è stato possibile ottenere informazioni relativamente alle buone prassi per la gestione della forza lavoro over 45 e per il sostegno all'active-aging sono state: Commissione Europea; Alfred Sloan Foundation – USA; Canadian Centre for Policy Alternative – Canada; Institute for the Study of Labour – Germania; International Labour Organization; ONU; Australian Council on Aging – Australia; Ifoa – Reggio Emilia.

Bibliografia

- Avallone F.- Farnese M.L.**, (2005), "Culture organizzative", Guerini Editore, Milano
- Bogenrieder I.- Nooteboom B.**, (2004), Learning groups: What types are there? A theoretical analysis and an empirical study in a consultancy firm, *Organization Studies*, 25 (2), pp.287-313
- Brewster C.**, (1996), "Gestione delle risorse umane e prospettiva europea", *Sviluppo e Organizzazione*, No. 154 Marzo/Aprile, pp. 40-54
- Bridges W.**, (1999), *Job shift*, Perseus Books, Reading, Massachusetts
- Chifari P.**, (2004) "Dalle risorse umane al capitale sociale" in Callini D., La Rosa M., Morgagni D., Tafuro C., (edito da) (2004), "La formazione del management per la gestione delle risorse umane", F. Angeli, Milano
- Civelli F.** (2005), "Viaggio nelle competenze: Il valore della competenza tra analisi e valutazione", in the documents of the AIF international workshop "Il valore della competenza", Cagliari, 28-30 September 2005
- Civelli F.** (1999), Dal curriculum vitae al portfolio delle competenze, ("Formazione Lavori in corso" – Provincia di Modena 3-2-1999)
- Civelli F.**, (1998), Personal competencies, organizational competencies and employability, *Industrial and Commercial Training*, MCB University Press, Vol.30, n.2, pp.48-52
- Civelli F.** (1989) "Dal senso di colpa alla ricerca dell'errore", *Tempo Economico*, n°285, pp. 64-67
- Civelli F.- Manara D.**, (2002), *Lavorare con le competenze*, Guerini editore, Milano
- Dreyfus H.L.- Dreyfus S. E.** (2005), *Expertise in Real World Contexts*, 26(5), pp. 779-792
- Drucker P.**, (1986), "Innovazione e imprenditorialità", Etas Libri, Milano
- Fromm E.**, (1971), "Dalla parte dell'uomo", Astrolabio, Roma
- Fukuyama F.** (1996), "Fiducia", Rizzoli, Milano
- Fukuyama F.**, (2002), "L'uomo oltre l'uomo", Mondadori, Milano
- Goeta G.F.**, (2000), Il counseling per lo sviluppo individuale", *Sviluppo & Organizzazione*, n.177, pp.39-67
- Harrè R.**, (2004) Discursive Psychology and the boundaries of sense, *Organization Studies*, 25 (8), pp.1435-1453
- Ifoa**, (2007) Politiche per l'invecchiamento attivo e trasferimento di competenze in azienda: linee guida ed esperienze
- Ibarra H.**, (1999), Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation, *ASQ*, 44, December, pp.764-791
- Knowles M.**, (1989), "La formazione degli adulti come autobiografia", R. Cortina editore, Milano
- Lipparini A.**, (2002), *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Il mulino, Bologna

- Minguzzi P.**, (2006), “La gestione della conoscenza nelle organizzazioni”, F. Angeli, Milano
- Montedoro C.**, (a cura di) (2000), “Dalla pratica alla teoria per la formazione: un percorso di ricerca epistemologica”, F. Angeli, Milano
- Montironi M.**, (1999), Il coaching, Sviluppo & Organizzazione, n. 176, pp.81-95
- Nonaka I, Takeuchi H**, (1995) The knowledge Creating Company, Oxford University Press, Oxford
- Prandstraller F.**, (2002), “Nuovi bisogni di formazione e corporate e-learning”, Sviluppo e Organizzazione, n°. 190 Marzo/Aprile, pp.69-85
- Quaglino G.P.**,(2004), “La vita organizzativa, Raffaello Cortina, Milano
- Quaglino G.P.- Cortese C. G.**, (1997), Il mentoring, no. 160, pp15-33
- Sacconi L.** (2005) (edited by), “Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d’impresa”, Bancaria Editrice, Roma
- Smith J.W.- Clurman A.**, (1999) “Dal cavallo a dondolo al computer, Baldini & Castoldi, Milano
- Tacconi Giuseppe** (edited by)(2003), “Insieme per un nuovo progetto di formazione”, CNOS-FAP, Roma
- Tosi H. L., Pilati M., Mero N.P., Rizzo J.R.**, (2002), “Comportamento organizzativo”, Egea, Milano
- Viviani - Sacconi L** (edited by) (2005), “Guida critica alla responsabilità sociale e al governo d’impresa, Bancaria Editore, Roma
- Zaramella S.** (2002), “Lavoro e formazione” in La Rosa M. (edited by), cit., pp.139-155
- Zonin R., Cuccato A., Rodina P.** (edited by) (2004), “Sistemi di competenze nella piccola impresa”, F. Angeli, Milano

Sitografia

http://ec.europa.eu/employment_social/social_situation/index_en.htm
<http://www.eurofound.eu.int/ewco/health/ageing/index.htm>
<http://www.eurofound.eu.int/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>
<http://www.astd.org>
<http://www.mdx.ac.uk>
<http://www.ed.gov/pubs/OR/ConsumerGuides/mentor.html>
<http://ifoa.it>
<http://www.managementhelp.org>
<http://www.mentoringgroup.com>
<http://www.thesuccesscoach.com>
<http://www.sagepub.com>
<http://www.ilo.org>

Il presente lavoro ed i dati utilizzati per la sua realizzazione sono disponibili sul sito di Unioncamere Emilia-Romagna all’indirizzo www.rer.camcom.it