



SAPIENZA
UNIVERSITÀ DI ROMA

Partecipazione al mercato del lavoro degli over 50: age management e strategie di formazione continua

Paolo Emilio Cardone

Dottorato di ricerca

Scuola di Scienze Statistiche

Curriculum Demografia – XXIX Ciclo

Coordinatore:

Prof.ssa Filomena Racioppi

Supervisor:

Prof.ssa Elisabetta Barbi

29 Settembre 2017

El tiempo pasa lento, pero vuelan los años

Ciudad Vieja, Montevideo. Uruguay

INDICE

Introduzione

Cap. 1 L'invecchiamento della forza lavoro: un quadro generale

1. L'invecchiamento attivo
2. Le definizioni di lavoratore "maturo"
3. L'age management
4. Un quadro demografico

Cap. 2 La gestione della forza lavoro adulta nelle piccole e medie imprese

1. Gli addetti ultracinquantenni nelle PMI
2. Invecchiamento della forza lavoro e misure di sostegno di "Age management"
3. La percezione dell'invecchiamento della forza lavoro
4. Strategie e comportamenti formativi per gli over 50 nelle PMI

Cap. 3 La partecipazione degli occupati over 50 ai programmi di formazione continua

1. Il ruolo e l'importanza della formazione
2. Definizioni e classificazione delle attività di apprendimento
3. L'age gap attraverso i risultati di Adult Education Survey
4. Fattori della partecipazione a un percorso formativo

Cap. 4 Conclusioni

Ringraziamenti

Desidero ringraziare i professori del dipartimento di Statistica della Sapienza, in particolar modo la mia supervisor prof.ssa Filomena Racioppi per aver seguito la stesura della tesi e tutti gli altri membri cui devo preziosi suggerimenti e stimolanti indirizzi metodologici: Oliviero Casacchia, Graziella Caselli, Alessandra De Rose, Viviana Egidi e Cecilia Tomassini.

Infine vorrei dedicare il lavoro alla mia famiglia, la quale, in tema di invecchiamento, ha vissuto proprio durante questo periodo momenti decisivi. A Francesco e Sabina che hanno entrambi spento le settanta candeline, a Michele per i suoi quarant'anni e alla mia cara nonna, Marta, la quale ha deciso di salutarci una manciata di giorni prima di festeggiare i suoi novanta. Infine, a Chiara, con la quale spero di invecchiare insieme. A tutti loro è dedicata la mia ricerca.

Introduzione

L'invecchiamento della popolazione è un processo irreversibile e un cambiamento globale senza precedenti che l'umanità intera deve affrontare e gestire. Secondo le previsioni delle Nazioni Unite e dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, nel 2050 le persone con oltre 60 anni saranno quasi 2 miliardi (World Health Organization 2012, 6).

Le cause sono riconducibili a due importanti fattori: il calo delle nascite e il progressivo allungamento della vita, i quali stanno provocando una graduale ma inevitabile riduzione della quota di popolazione giovane a vantaggio di quella più adulta.

L'Italia è interessata in modo particolare dal fenomeno: la longevità è aumentata sensibilmente registrando nel 2016 una speranza di vita alla nascita pari a 80,6 anni per gli uomini e 85,1 per le donne (un secolo fa era di circa 40 anni), mentre il tasso di fecondità è fortemente diminuito stabilendosi a 1,34 (era 1,35 nel 2015).

Prenderne atto costituisce solamente il primo passo verso la consapevolezza che queste dinamiche demografiche stanno mutando non solo la struttura della popolazione, ma anche quella della società con tutti i rapporti e le relazioni che in essa avvengono. In una sorta di reazione a catena sociale, sono destinate a cambiare anche le strutture produttive, gli schemi culturali, il *welfare*, i consumi, il mercato del lavoro, i rapporti intergenerazionali: in sostanza va progressivamente ripensata l'intera società in vista delle sfide che si dovranno necessariamente affrontare.

In particolare, l'aumento dell'età di una popolazione pone questioni importanti in relazione ai riassetto del mercato del lavoro e dei sistemi pensionistici (questi ultimi non sono oggetto di studio nella ricerca).

Infatti, la combinazione tra i fattori demografici precedentemente descritti, le barriere all'ingresso delle giovani generazioni e gli interventi volti a ristabilire l'equilibrio finanziario del sistema pensionistico pubblico (la cosiddetta riforma Fornero del 2011), ha profondamente ridisegnato la struttura per età del mercato del lavoro italiano degli ultimi venti anni circa, contribuendo alla crescita dell'offerta di lavoro collocata nella seconda parte della carriera lavorativa.

Il presente contributo concentra l'analisi sugli effetti che l'invecchiamento sta producendo sulla forza lavoro e nel mercato del lavoro, tentando di riflettere su alcuni aspetti intorno ai quali si sta

declinando il discorso sul rapporto fra *policy*, invecchiamento e mercato del lavoro, nell'ottica di approfondire le trasformazioni in corso, sui problemi aperti di cui danno riscontro le statistiche inerenti il mercato del lavoro.

In questo contesto, la ricerca è divisa in tre parti. Nella prima si approfondiscono le principali definizioni della tematica oggetto di studio cercando di fornire anche un breve quadro demografico dello scenario italiano con l'utilizzo dei dati dell'Indagine Istat "*Rilevazione sulle Forze di Lavoro*"; la seconda esplora le modalità con cui le aziende hanno affrontato i recenti mutamenti demografici ed economici nonché le scelte gestionali adottate specificamente in relazione al fattore età attraverso i dati dell'Indagine Inapp "*La gestione della forza lavoro matura da parte delle piccole e medie imprese private italiane*"; infine la terza analizza i risultati dell'Indagine Istat riguardante "*La partecipazione degli adulti alle attività formative*", in quanto proprio queste ultime possono svolgere un ruolo chiave, non solo per contrastare il declino delle competenze, ma anche per favorirne l'aggiornamento e l'ampliamento costante, specialmente per la popolazione in età avanzata.

Capitolo 1

L'inevecchiamento della forza lavoro: un quadro generale

1. L'inevecchiamento attivo

Le dinamiche demografiche in atto delineano un significativo processo di invecchiamento della popolazione. Le cause sono attribuibili a due principali fattori: la riduzione della mortalità e il calo della natalità, i quali hanno provocato un aumento dell'incidenza della popolazione in età avanzata. Il fenomeno riveste una particolare rilevanza nei paesi più sviluppati, in particolare in Europa, in quanto culla di una tradizione di *welfare state*, il cui equilibrio finanziario è oggi messo a rischio dalla sfida demografica.

Il progressivo invecchiamento della popolazione è destinato a produrre profondi cambiamenti sull'intera società con conseguenze già ben visibili nel mercato del lavoro e sulla sostenibilità del sistema previdenziale. E' un fenomeno che interessa in modo particolare l'Italia, in quanto sta mutando sia la struttura generale della popolazione sia quella della forza lavoro, con conseguenze significative riguardo i riassetti del mercato del lavoro, anche in un'ottica generazionale.

Il prolungamento della vita lavorativa, sancito dall'innalzamento dell'età pensionabile, necessiterebbe del supporto di un sistema integrato e coerente di misure di *active ageing*, come ormai da tempo raccomandano le istituzioni internazionali (De Rosa, Tibaldi 2014, 65).

Infatti, l'allungamento della durata della vita, se da un lato offre maggiori opportunità per realizzare le proprie potenzialità, pone diversi ordini di questioni per lo sviluppo del sistema sociale ed economico europeo. In particolare, nella nuova Strategia Europea - Europa 2020: Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva - viene sottolineata "l'importanza di promuovere un invecchiamento attivo e in salute della popolazione al fine di favorire la coesione sociale e una

maggiore produttività”, dove crescita e occupazione sono perseguite attraverso un maggior coordinamento delle politiche economiche.

Le Conclusioni del Consiglio europeo sull'*active ageing* del 2010 sottolineano come la futura competitività dell'economia europea dipenda dalla sua capacità di utilizzare effettivamente tutte le sue risorse lavorative, mantenendo la popolazione *senior* in condizioni di autonomia e partecipazione alla vita della comunità. Per raggiungere tale obiettivo è necessario accrescere la consapevolezza generale e l'attenzione dei *policy maker* verso le conseguenze e le opportunità dell'invecchiamento demografico (Isfol 2014a, 4).

Le definizioni utilizzate in ambito internazionale indicano l'*active ageing* come un processo volto a favorire, tra l'altro, la partecipazione delle persone che avanzano con l'età al lavoro e alla società. A tal proposito, la definizione di *active ageing* fornita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità secondo cui “*Active ageing is the process of optimizing opportunities for health, participation and security in order to enhance quality of life as people age*” (World Health Organization, 2002, 12) è stata ripresa anche dalla Commissione Europea: “*Active ageing means helping people stay in charge of their own lives for as long as possible as they age and, where possible, to contribute to the economy and society*”¹.

In altre parole, “invecchiamento attivo” significa partecipare pienamente alla vita della collettività e sentirsi più realizzati nel lavoro: vuol dire dunque essere più autonomi nel quotidiano e più impegnati nella società. La ricerca empirica ha dimostrato che la produttività degli individui non crolla con l'età, ma semplicemente si riduce in modo graduale. Spesso, infatti, l'esperienza compensa la minore dimestichezza con le nuove tecnologie e, come mostrano esempi nel settore manifatturiero e dei servizi, la produzione organizzata con gruppi di lavoro intergenerazionali, che includono lavoratori giovani e anziani, accresce la competitività dell'impresa.

L'Unione europea aveva proclamato il 2012 “Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni”, proprio con l'obiettivo di iniziare a sensibilizzare l'opinione pubblica al contributo che le persone anziane possono dare alla società e sollecitare i responsabili politici e le parti interessate a intraprendere azioni multidimensionali e integrate volte, da un lato, a migliorare le possibilità di invecchiare restando attivi e, dall'altro, a potenziare la solidarietà tra le generazioni. Inoltre, l'Unione è intervenuta più volte sollecitando l'attenzione sulla necessità di tenere in considerazione gli impatti dell'invecchiamento demografico sui sistemi economico-sociali e di attuare risposte adeguate². Allo stesso tempo, nel quadro delle attuali *skills policies* promosse in ambito internazionale (OECD 2011), analisi e studi hanno messo in evidenza come, a seguito dell'invecchiamento della forza lavoro, possano verificarsi carenze o disallineamenti negli *stock* di

¹ Per maggiori approfondimenti consultare: <http://ec.europa.eu/social>

² Cfr. Commissione delle Comunità europee (2006, 2007 e 2009)

competenze a disposizione. Queste diverse considerazioni hanno portato a una rinnovata attenzione relativamente alla necessità di valorizzare il potenziale della popolazione matura, sottolineando come gli obiettivi di crescita e occupazione non saranno raggiunti senza la partecipazione dei *senior*.

In questo quadro, la comunicazione “Un’agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro: un contributo europeo verso la piena occupazione” (European Commission 2010) pone tra l’altro la necessità di accompagnare, con adeguate politiche di gestione del capitale umano, la valorizzazione di una forza lavoro matura, nell’ambito della quale gli Stati membri dovrebbero promuovere le politiche per l’invecchiamento attivo.

2. Le definizioni di lavoratore “maturo”

Come descritto nel precedente paragrafo, le tendenze demografiche attuali stanno mutando sia la struttura generale della popolazione che quella della forza lavoro.

Il sistema lavoro-previdenza è strettamente connesso con la demografia: se i lavoratori e i pensionati non sono in proporzioni adeguate, il costo del sistema previdenziale diventa insostenibile. Sebbene la dinamica demografica consenta proiezioni nel tempo precise e profonde, il *set-up* non solo non è stato effettuato nei tempi giusti, ma è la regolazione dei nuovi sistemi previdenziali riformati che è stata tardiva, ponendo in termini perentori e urgenti adeguamenti che si sarebbero potuti distribuire nel tempo evitando concentrazione e spiacevoli “gradoni” (Mandrone et al. 2012, 95-96).

Inoltre, com’è noto (Contini, Rapiti 1999), dopo l’introduzione delle misure di incentivazione all’assunzione dei giovani nella prima metà degli anni ottanta, il mercato del lavoro italiano è stato caratterizzato da un massiccio ricambio generazionale (il cosiddetto modello *young in – old out*)³, contribuendo al consolidarsi di una “cultura delle uscite anticipate”. Questa dinamica si è tipicamente manifestata in settori produttivi sottoposti a profondi mutamenti in termini di innovazione tecnologica e in maggior misura nelle medie e grandi imprese, piuttosto che nelle

³ La locuzione è stata da più parti utilizzata per identificare la convergenza di politiche previdenziali, del lavoro ed economiche che intervenivano a ridurre la disoccupazione e promuovere la competitività del sistema produttivo investendo sull’incentivazione dell’occupazione giovanile e parallelamente supportando le imprese alle uscite anticipate e all’utilizzo di ammortizzatori sociali per le fasce più anziane, al fine di promuovere lo sviluppo tecnologico, e trovare soluzioni ai processi di cambiamento organizzativo.

piccole. In questa fase i lavoratori più anziani e con qualifiche più basse hanno scelto di ritirarsi in anticipo con più frequenza, rispetto ai loro coetanei più qualificati.

Nel sistema economico, al di là dei movimenti connessi al normale ricambio intergenerazionale, tendono a convivere due spinte contrapposte riguardo la sostituzione di lavoratori da parte dei più giovani: da un lato vi è una tendenza ad anticipare la sostituzione, che risulta particolarmente forte per i lavori *low skilled* o soggetti a continui cambiamenti tecnologici, che accelera nelle fasi di crisi economica o di mutamento tecnologico; dall'altro si registra una spinta a ritardare tale sostituzione, specie per quei lavori che richiedono competenze elevate e specifiche, che si sviluppano con l'esperienza e che, conseguentemente, risultano difficili da trasferire.

Dal punto di vista degli anziani, si può dire che i fattori che spingono verso un'uscita anticipata dal mercato del lavoro sono quelli legati alla possibilità di trasmettere le competenze acquisite, accanto alle prospettive di continuità dell'attività lavorativa in futuro.

L'elevata eterogeneità delle situazioni che caratterizzano l'occupazione degli anziani rende complicato individuare una relazione univoca tra età dei lavoratori, rendimento, produttività e *performance* professionali (Minelli, Reborà 2008). Un ulteriore effetto di tale eterogeneità delle posizioni individuali dei lavoratori meno giovani è la difficoltà che si riscontra nel fornire una definizione univoca del concetto di "anziano". Da una parte vi è una definizione di tipo statistico, per cui è "anziano" colui che supera una determinata soglia di età (ad esempio i 55 anni indicati nel Trattato di Lisbona); dall'altra una definizione basata soprattutto sulle *policy*, per cui è anziano colui che ha i requisiti (spesso non solo di età) per accedere a determinati istituti. In quest'ultimo caso la definizione stessa rimane particolarmente sfuggente. Così, vi sono definizioni che prescindono dall'età anagrafica (ad esempio per le pensioni di anzianità, per le quali, a differenza di quelle di vecchiaia, si conta il numero di anni di contribuzione) e altre per cui l'età anagrafica varia sensibilmente (ad esempio, in Italia per alcune tipologie contrattuali negli ultimi anni era previsto come limite minimo di accesso alla pensione aver compiuto 50 anni – contratti di inserimento - o anche 45 - contratti di lavoro a chiamata).

Nel mercato del lavoro si registrano poi due spinte contrapposte che hanno un impatto notevole sul lavoro degli anziani. Da un lato, i processi demografici spostano in avanti l'orologio biologico e di conseguenza ritardano il momento in cui l'individuo non è fisicamente più in grado di svolgere determinate mansioni. L'aumento della speranza di vita crea pressioni sul sistema di *welfare*, che diviene difficilmente finanziabile, determinando la necessità di intervenire sulla tendenza ad utilizzare il pensionamento anticipato come soluzione in situazioni di criticità del mercato del lavoro (Naddeo 2011, 17-19).

Dall'altro, il progresso tecnologico accelera la necessità di ricambio delle competenze e rende presto obsoleti quegli individui che non aggiornano costantemente le proprie abilità. La conseguenza purtroppo è la tendenza, soprattutto nell'ambito di alcune attività, ad anticipare il momento in cui il lavoratore viene ritenuto "anziano", con il conseguente rischio di espulsione.

Di regola si considera che i lavoratori maturi abbiano una maggiore esperienza e capacità relazionale, ma siano meno adattabili al mutamento e comportino un maggiore costo del lavoro, soprattutto in quei sistemi in cui più forte è il meccanismo di *seniority* (Basso et al. 2005). Al riguardo è stato osservato come i meccanismi di formazione dei salari introducano forti elementi di rigidità che portano gli stipendi dei lavoratori, al termine della carriera, ad eccedere i relativi livelli di produttività (Ilmakunnas, Maliranta 2007).

La mancanza di una definizione univoca su cosa debba intendersi per lavoratore maturo, secondo alcuni autori, può costituire una delle ragioni della scarsa attenzione prestata alla questione a livello politico (Ghosheh 2008). Per altro verso, c'è chi sostiene che la penalizzazione subita dai lavoratori anziani nel mercato del lavoro (*age discrimination*) dovrebbe essere affrontata, più che attraverso interventi legislativi o con l'impegno di poche imprese, mediante la contrattazione collettiva (London School of Economics 2005).

Su questo terreno si sono registrati forti ritardi sia in Italia che in numerosi altri Paesi. Ad esempio, nei CCNL, a parte alcune norme relative a materie quali dimissioni incentivate e uscita anticipata dal rapporto di lavoro, si ritrovano sessioni dedicate ai problemi di particolari gruppi svantaggiati quali donne, giovani e disabili, ma in genere mai una sessione per i lavoratori maturi.

3. L'*age management*

Alla base del cambiamento che attende il mercato del lavoro, ci sono pratiche e strumenti manageriali di gestione delle risorse umane che considerano con maggiore attenzione l'innalzarsi dell'età media della forza lavoro, nonché gli squilibri nel mix generazionale di quest'ultima. Tali pratiche e strumenti sono riassunti sotto l'etichetta di *age management*, definito come l'insieme di quelle misure volte a creare ambienti di lavoro all'interno dei quali ogni individuo possa mettere a frutto il proprio potenziale senza essere svantaggiato in ragione della propria età (Fondazione Istud/ Assolombarda 2014).

E' uno specifico approccio alla gestione di impresa sviluppatosi parallelamente all'evolvere dei paradigmi teorico metodologici sulla relazione fra invecchiamento e lavoro con lo scopo di pianificare e implementare interventi che rispondessero a criticità emergenti riconducibili alla gestione del fattore età nell'ambito delle discipline manageriali.

I primi interventi sull'*age management* emersero alla fine degli anni '90, contemporaneamente allo sviluppo di normative antidiscriminazione, con lo scopo di individuare soluzioni che, tenendo conto dell'esigenza di ridurre il costo del lavoro associato al crescere dell'età, consentissero di rafforzare la competitività e la produttività.

In base a tale approccio, l'investimento in processi di sviluppo e creazione di *know how* organizzativo tarati sulle caratteristiche specifiche delle risorse umane presenti in azienda, rende possibile valorizzare, come risorsa organizzativa, prospettive, visioni e cultura del lavoro proposte dalle diverse generazioni che compongono l'impresa.

Per quanto attiene alla definizione, non è possibile individuare in letteratura parametri definitivi precisi per l'*age management*. Ci sono tuttavia alcune coordinate con le quali storicamente è stato identificato quale approccio alla gestione di impresa.

Fra le prime definizioni di *age management*, troviamo quelle prodotte dal lavoro di Walker e Taylor del 1998 che, nell'ambito di una raccolta di buone prassi della Fondazione europea di Dublino, offrono i primi esempi di proposte di intervento per la gestione dell'età in azienda. Gli autori partono dalla convinzione che le pratiche di gestione delle risorse umane sono spesso fatte a misura di individui giovani, o meglio orientate entro l'assunzione di un isomorfismo fra ciclo di vita biologico dell'individuo e ciclo di vita delle competenze e carriere lavorative che iscrive la fase della vecchiaia come fase del "disimpegno" foriero di discriminazioni delle fasce di lavoratori in età più avanzata. Quindi identificano l'*age management* con l'insieme degli interventi e delle misure che possono essere attivate a livello aziendale con l'obiettivo di creare le condizioni in cui ciascun individuo possa esprimere il proprio potenziale senza essere svantaggiato dalla propria età (Walker, Taylor 1998, 3).

Il problema di fondo su cui interviene l'*age management*, è il rischio potenziale che, nell'ambito delle trasformazioni che avvengono nel sistema delle relazioni industriali e nel processo di adattamento fra strategie di impresa e mercato (Colasanto, Marcaletti 2007, 7-24), si crei uno scollamento fra gli obiettivi perseguiti dalle imprese, e le esigenze dei lavoratori nelle diverse fasi del proprio percorso di vita. Scollamento che può interferire con la produttività del rapporto fra lavoratore e impresa: sia sul versante individuale, con riferimento all'interesse/abilità/motivazione a continuare a lavorare e investire nel lavoro quale momento di realizzazione personale e collettiva; sia sul versante organizzativo, con un decremento della *performance* dell'impresa (Kunze et al.

2011), un povero ritorno dell'investimento sul capitale umano, il rischio di perdita di competenze e risorse per individuare prospettive di sviluppo tanto per il lavoratore quanto per l'impresa.

L'età, nell'attuale contesto sociale, da fattore strutturante la vita individuale di numerose generazioni è divenuta ormai un elemento da problematizzare, a prescindere dal fatto che si sia giovani, adulti o anziani. E questo vale anche, a maggiore ragione, considerando l'esperienza del lavoro, i modi attraverso i quali essa si configura nonché i luoghi entro i quali essa si svolge. Se poi questa considerazione generale è collocata all'interno del quadro tracciato dalla dinamica demografica di invecchiamento della popolazione che sta investendo le società economicamente più sviluppate, ci si accorge immediatamente come a risultare sia una combinazione di elementi dagli effetti dirimpenti.

L'*age management* nasce e si afferma a partire da questi presupposti: assumere l'età quale elemento chiave da analizzare per interpretare in termini innovativi il rapporto inedito tra individuo e lavoro all'interno delle organizzazioni, tenendo in considerazione sia le trasformazioni che interessano il processo di invecchiamento stesso (l'accresciuta longevità e le sue implicazioni sul modificarsi dei corsi di vita), sia quelle che attraversano il lavoro e intersecano il cambiamento organizzativo.

L'*age management* matura tuttavia in campi che per proprie premesse postulano tra di loro una presa di distanza, come lo sono la medicina del lavoro con la sua attenzione alle dimensioni individuali e organizzative legate ai contenuti delle prestazioni di lavoro, da un lato, e la gerontologia sociale con la sua attenzione alle influenze esercitate sulle biografie di lavoratori e organizzazioni dai fattori strutturali di natura istituzionale, dall'altro lato.

Anche per tali ragioni l'*age management* sembra essere ancora lontano dal radicarsi pienamente all'interno delle scienze organizzative e manageriali. Tale duplicità di origine rappresenta tuttavia non un punto di debolezza ma un punto di forza di questa nascente disciplina. Partendo dalle misurazioni delle condizioni oggettive e soggettive del lavoro che possono modificarsi con l'età, l'approccio all'*age management* che si origina dalla medicina del lavoro ha fornito evidenze empiriche abbondanti circa il fatto che con l'età effettivamente qualcosa cambia nella capacità di lavorare e di sostenere i carichi e ritmi di lavoro. Inoltre, l'approccio istituzionale ha chiaramente suggerito la necessità di allargare l'attenzione ai molteplici fattori organizzativi e contestuali che rendono le pratiche di gestione delle età nelle organizzazioni non soltanto percorribili, ma anche e soprattutto, efficaci ed efficienti. Da questa duplicità di origine è scaturito un accavallarsi ancora molto marcato di linguaggi che giostrano dagli argomenti che si esprimono tuttora in termini prevalentemente scientifico-accademici, alle formulazioni che già si nutrono di riferimenti più specifici alla letteratura di natura organizzativo-manageriale.

Sullo sfondo dello sviluppo dell'*age management* rimane lo scenario dei profondi cambiamenti che la dinamica demografica continuerà a determinare nel corso del presente secolo non solo in Italia, ma anche in Europa e nel resto del mondo. Si tratta di scenari a cui necessariamente sono da ricondurre gli imperativi di radicale riforma dei sistemi di protezione sociale e di assistenza, nonché quelli di allungamento delle carriere lavorative, che fanno ormai parte della sensibilità comune.

Tali riforme ritornano sulla definizione di *age management*, con la quale appunto si intende una serie di interventi aziendali strutturati e coerenti tra loro, volti a valorizzare i punti di forza dei lavoratori in considerazione della loro età anagrafica.

Studi recenti hanno suggerito che le persone più anziane perdono progressivamente alcune capacità lavorative ma in compenso giungono a disporre di competenze non possedute in modo significativo nelle fasi precedenti. Questo modello, se da un lato riconosce gli effetti negativi legati all'età, in particolare la diminuzione della *performance* fisica e della capacità di apprendimento, dall'altro sottolinea i vantaggi associati all'esperienza del *job specific* e a un miglioramento delle qualità sociali e relazionali dei dipendenti *over 50*.

Ai lavoratori anziani si riconoscono una maggiore propensione alla disponibilità a svolgere lavori pesanti e ripetitivi e verso i colleghi, alla responsabilità, al rispetto della gerarchia. I lavoratori più giovani vengono invece considerati preferibili agli anziani per l'attitudine all'innovazione, la familiarità con i sistemi informatici, la creatività e l'integrazione in gruppi di lavoro preesistenti.

Con l'avanzare dell'età le risorse tendono ad un naturale declino che porta spesso ad un *gap* tra richieste e *performance*. Il *gap* si ripercuote negativamente sullo status lavorativo, sulla salute e più in generale sul benessere personale. Per esplorare questa tematica Ilmarinen (1999) ha creato e validato il costrutto della *workability*⁴, definito concettualmente come "la misura in cui un lavoratore è capace di svolgere il proprio lavoro nel presente e nel prossimo futuro, rispetto alle richieste della propria mansione ed alle proprie risorse mentali e fisiche".

La promozione di una maggior partecipazione al mercato del lavoro della forza lavoro più anziana - obiettivo prioritario delle politiche di *age management*, volta prevalentemente al miglioramento del tasso di occupazione di tale target - si dovrebbe correttamente esplicare attraverso diverse e multivariate azioni, quali le politiche formative e di uscita dal lavoro, l'offerta di adeguati servizi sociali e sanitari e, infine, con la prevenzione e il contrasto delle discriminazioni basate sull'età (Progetto EQUAL Age Management, 2006). Soltanto attraverso la sinergia tra tutti gli attori

⁴ Introdotta a cavallo fra la fine degli anni 90 ed i primi anni del nuovo secolo da Juhani Ilmarinen, la *workability* è un costrutto multidimensionale utilizzato per analizzare la condizione del lavoratore nel contesto lavorativo. Può essere descritta quale prodotto del rapporto/equilibrio fra risorse personali dell'individuo (capacità funzionali, valori, motivazioni e atteggiamenti associati al lavoro, competenze professionali), e la domanda di lavoro (*work demand*), ovvero il precipitato delle attese, richieste, condizioni e contenuti del lavoro con cui il lavoratore si confronta in rapporto all'ambiente lavorativo, inteso a sua volta come insieme delle relazioni organizzative che costituiscono la comunità di lavoro, entro una specifica cultura organizzativa.

coinvolti nel processo, ovvero i singoli lavoratori, le imprese, le organizzazioni sindacali, le reti territoriali, nonché la società nel suo complesso, si ritiene possibile contribuire a migliorare, sia le possibilità dell'offerta di lavoro degli ultracinquantenni, sia la qualità di una permanenza gioco forza prolungata al lavoro, in accordo con le dimensioni di *workability* ed *employability* teorizzate da Ilmarinen. Ciò può avvenire anche e soprattutto se gli interventi di politica attiva di livello nazionale e regionale contribuiscono a creare un ambiente favorevole all'adozione e al rafforzamento delle pratiche di *diversity management* non solo in termini di caratteristiche dei lavoratori (genere, disabilità, appartenenza etnica, religiosa, orientamento sessuale, ecc.), ma anche di esigenze diverse in relazione all'evolversi del ciclo di vita individuale.

Il prolungamento della vita lavorativa dipende dunque da un insieme di fattori: dal contesto normativo, dalle regole del mercato del lavoro rispetto alla gestione delle risorse umane e dalle strategie messe in campo dalle singole imprese al proprio interno per fronteggiare l'invecchiamento del personale.

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

Le imprese, dal canto loro, si trovano a far fronte ad un ricambio generazionale meno facile e più costoso che in passato e devono imparare a gestire e a valorizzare le diverse generazioni che convivono all'interno dell'azienda. Se, finora, il tema dell'*age management* è rimasto ai margini del più ampio dibattito relativo al *diversity management*, negli ultimi anni sta rapidamente assumendo una crescente importanza nelle politiche aziendali.

Infatti, l'obiettivo delle nuove politiche aziendali di gestione delle risorse umane è quello di favorire le relazioni intergenerazionali. Il concetto chiave diventa la generazione, che significa non solo attenzione all'età e alle diverse fasi del ciclo di vita dei lavoratori, ma anche valorizzazione delle differenti esperienze e modelli sociali, culturali e lavorativi, oltre che delle diverse conoscenze e competenze tecnologiche che sono patrimonio di ciascuna generazione.

Si tratta di strategie che coinvolgono tutte le fasi della gestione del personale: dalle politiche di reclutamento, alla formazione aziendale e allo sviluppo di carriera; dalla flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro, all'adattamento delle mansioni e dei posti di lavoro; dalle politiche di remunerazione e benefit, a quelle di accompagnamento all'uscita dal lavoro. Tra le azioni di *age*

management si sottolineano quelle che facilitano la trasmissione delle conoscenze e della cultura aziendale tra generazioni e l'acquisizione di competenze lungo tutta la vita lavorativa, anche favorendo le relazioni con ex dipendenti. È interessante osservare come, in questa ottica, i lavoratori maturi non siano completamente sostituibili dai meno costosi giovani, dato che le professionalità acquisite dai lavoratori più anziani nel corso della loro carriera lavorativa rappresentano un *asset* per l'impresa che rischia di andare perduto con loro.

In tale contesto, per le organizzazioni potrebbe essere quindi più vantaggioso investire nelle competenze e nella promozione della salute dei lavoratori più maturi, riducendo, in questo modo, anche i costi di reclutamento, assunzione e formazione di nuovi lavoratori e quelli dovuti alle politiche di sostegno all'uscita dei lavoratori più anziani. La cooperazione tra generazioni e la motivazione al lavoro possono essere alimentate proprio capitalizzando il fenomeno della diversa età della forza lavoro.

Se il prolungamento della vita lavorativa è considerato una delle condizioni prioritarie per contrastare le ricadute negative che i cambiamenti demografici possono determinare sulla crescita economica italiana, è pur vero che nel mercato del lavoro sono presenti elementi e dinamiche che, di fatto, ostacolano la partecipazione e la permanenza dei lavoratori maturi. In particolare, dal lato della domanda le imprese manifestano una diffusa preoccupazione rispetto al presunto maggior costo del lavoro e/o alla minore produttività dei dipendenti più anziani che si traduce spesso in fenomeni di espulsione anticipata e di problematico re-inserimento nel circuito occupazionale per questa parte della popolazione.

Da queste considerazioni deriva l'attenzione sempre crescente alle strategie di *age management*, cioè di gestione delle risorse umane in relazione al fattore età che, sia all'interno delle singole organizzazioni lavorative, sia nel mercato del lavoro in generale, costituisce uno degli strumenti di maggior efficacia per sostenere l'attuazione delle politiche pubbliche di promozione dell'invecchiamento attivo e, più specificamente, dell'occupabilità della forza-lavoro matura.

In tale contesto, l'identificazione e la diffusione di buone prassi e di esperienze significative di *age management*, è da considerarsi un elemento chiave per avviare e sostenere un'inversione di tendenza che parta dalla diffusione di una cultura d'impresa sensibile al tema dell'invecchiamento.

In generale, affrontare il delicato tema dell'*age management* non è semplice e richiede una risposta articolata: una revisione organizzativa, una presa di coscienza da parte dei decisori aziendali e una responsabilizzazione di tutti i lavoratori.

Le aziende che sapranno, in questi anni, sostenere un'equa combinazione tra lavoratori giovani e anziani potranno contare su un valore aggiunto di cui beneficeranno tanto le imprese quanto i lavoratori, perché da sempre il connubio tra esperienza e innovazione costituisce un'arma vincente.

4. Un quadro demografico

Nel contesto del globale invecchiamento della popolazione, l'Italia, insieme alla Germania, risulta essere il paese più "anziano" d'Europa. Tuttavia, il vero campanello d'allarme non è l'età media dei cittadini, ma una progressiva diminuzione della popolazione in età attiva (15-65 anni) a fronte del crescente numero di *over 65*. La dinamica della popolazione è destinata a caratterizzarsi per una superiore incidenza della componente più anziana⁵ e, in particolare, per la crescita costante e significativa della componente ultraottantenne.

Tra le determinanti del mutamento della struttura della popolazione negli ultimi anni, riveste particolare rilevanza in Italia il basso tasso di fecondità registrato negli ultimi decenni, che si è accompagnato all'innalzamento delle aspettative di vita, fenomeno comune agli altri paesi in area OCSE. Il peso della classe degli adulti *over 65*, in Italia, sul totale della popolazione è andato aumentando e, nelle proiezioni degli istituti di statistica, raggiungerà il 41% entro il 2050.

La popolazione delle economie più sviluppate subisce da diversi decenni un costante processo di invecchiamento. L'Italia non fa eccezione e mostra anzi un processo di invecchiamento sensibilmente più veloce rispetto ad altri paesi dell'area OCSE. L'incremento della popolazione residente in Italia, registrato dal 1980 a oggi, è stato pari a poco meno di 4 milioni di abitanti. L'aumento è concentrato principalmente nell'ultimo decennio ed è dovuto esclusivamente alla popolazione immigrata. La componente autoctona della popolazione italiana non mostra incrementi significativi dagli anni Settanta, vale a dire da quando il paese ha sperimentato una brusca caduta dei *tassi di fecondità*, passati da valori prossimi al 2,5, registrati negli anni Sessanta, a livelli pari all'1,8 al termine degli anni Settanta, per poi passare a valori abbondantemente inferiori al tasso naturale di sostituzione⁶ (1,4 nel 1985 e 1,3 nel 1990). La natalità in Italia ha invertito la tendenza alla diminuzione nel 1995, anno dopo il quale il numero medio di figli per coppia ha raggiunto il suo minimo storico, pari a 1,2, e ha iniziato una lenta ripresa, tuttora in corso.

⁵ Se si considera l'andamento della sopravvivenza negli ultimi cento anni, l'aumento dell'aspettativa di vita complessiva è dovuto alla riduzione dei rischi di morte in tutte le fasi dell'esistenza. Se si considera, invece, l'andamento recente, il miglioramento delle condizioni di sopravvivenza si concentra soprattutto nelle fasce di età anziane. E il declino recente della mortalità interessa soprattutto proprio gli anziani, cioè coloro che in via pressoché esclusiva contribuiscono ai più recenti guadagni della speranza di vita alla nascita. Questo processo è estremamente importante, soprattutto se visto in relazione al fatto che sempre più individui raggiungono la soglia degli 80 anni e che dopo questa età si vive sempre più a lungo.

⁶ Il livello della fecondità viene misurato dal numero di figli per coppia registrato mediamente in un anno solare sulla popolazione residente. Il livello dell'indicatore che assicura la sostituzione della popolazione, vale a dire la stabilità del numero di residenti, è pari a 2,1.

I bassi livelli di natalità degli anni Ottanta e Novanta hanno innescato un brusco processo di invecchiamento della popolazione che, pur comune a tutti i paesi a economia avanzata, ha raggiunto in Italia livelli tra i più elevati del pianeta. Al di là dell'incremento del numero di residenti, il processo di invecchiamento ha modificato in misura sensibile la composizione della popolazione secondo la classe di età: l'incidenza dei giovani sotto i 15 anni è passata dal 22,6% del 1980 al 14,1% del 2010, con un decremento di 8,5 punti percentuali. L'incidenza sul totale della popolazione anziana, oltre i 64 anni, risulta incrementata in ragione del 7% circa, mentre la popolazione in età lavorativa, vale a dire compresa tra 15 e 64 anni di età, ha subito un aumento, in termini di incidenza, pari all'1,5%, registrando una sostanziale stagnazione (tab. 1).

Le modifiche di lungo periodo nella composizione per età della popolazione residente sono il risultato di un complesso processo nel quale agiscono, con segno diverso, numerosi fattori. L'invecchiamento tende a far crescere la quota di *over 64* e a far diminuire la quota della popolazione in età attiva; la componente migratoria dai paesi a economia emergente, composta quasi esclusivamente da giovani e caratterizzata da comportamenti riproduttivi sensibilmente più dinamici, influisce positivamente sul peso della popolazione attiva e alimenta la classe compresa tra 15 e 64 anni, contribuendo parallelamente a compensare il basso tasso di fecondità della popolazione autoctona. In tal modo la caduta dei tassi di natalità italiani, registrata dalla fine degli anni Settanta agli anni Novanta, all'origine della diminuzione dell'incidenza della popolazione in età lavorativa, risulta più che compensata dalla popolazione immigrata residente (Centra e Deidda 2012, 116-118).

Tab. 1 – Popolazione italiana secondo la classe di età dal 1980 al 2010 (val. in migliaia)

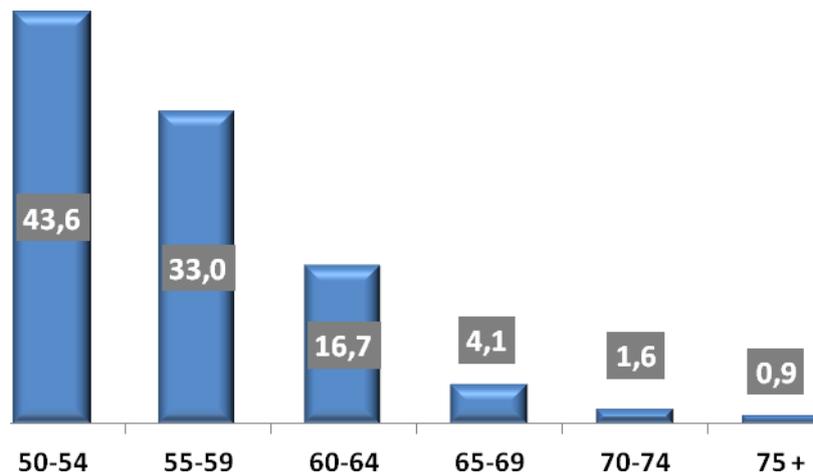
Anno	0 - 14		15 - 64		65 +		Totale	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
1980	12.725	22,6	36.297	64,4	7.366	13,1	56.388	100,0
1990	9.521	16,8	38.829	68,5	8.344	14,7	56.694	100,0
2000	8.145	14,3	38.469	67,6	10.310	18,1	56.924	100,0
2010	8.480	14,1	39.546	65,9	12.025	20,0	60.051	100,0

Fonte: elaborazione propria su dati Istat

Dai dati dell'Indagine Istat "Rilevazione sulle Forze di Lavoro" relativi al 2015, emerge una prevalenza maschile per quanto riguarda i lavoratori *over 50*, in quanto il 59,7% sono uomini.

Inoltre, su oltre 7 milioni (esattamente sono 7.414.524), poco meno dell'80% (76,6%) appartiene alle prime due classi d'età (fig. 1).

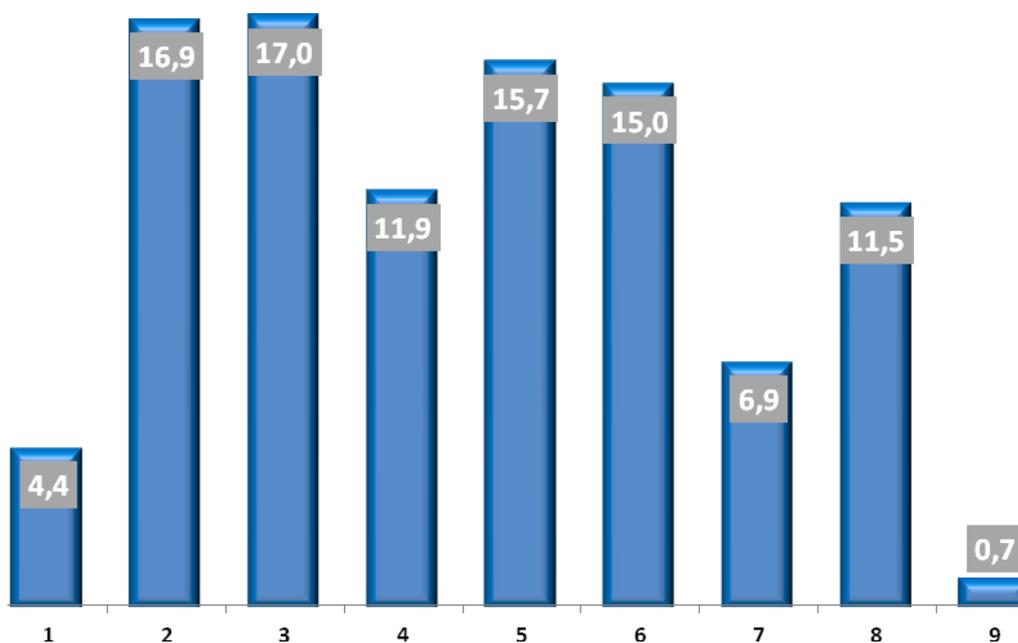
Fig. 1 – Distribuzione dei lavoratori over 50 per classe d'età. Anno 2015 (val. %)



Fonte: elaborazione propria su dati Istat

Circa tre lavoratori su quattro sono impiegati nei servizi (72%), esattamente il triplo di quelli del settore industriale (23,4%). Infine (fig. 2), per quanto riguarda la tipologia professionale, la più alta presenza si registra tra le professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione (16,9%) e tra quelle tecniche (17%).

Fig. 2 – Distribuzione dei lavoratori over 50 per tipologia professionale. Anno 2015 (val. %)



Legenda:

1. - Legislatori, imprenditori e alta dirigenza
2. - Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione
3. - Professioni tecniche
4. - Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio
5. - Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi
6. - Artigiani, operai specializzati e attività agricole
7. - Conducenti di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli
8. - Professioni non qualificate
9. - Forze armate

Fonte: elaborazione propria su dati Istat

Quest'ultima informazione è molto interessante, in quanto, insieme alla prima classe (legislatori, imprenditori e alta dirigenza), le prime tre tipologie professionali sono considerate dall'Istat professioni ad alta qualifica, dove è incardinato circa il 40% dei lavoratori *over 50* in Italia.

Capitolo 2

La gestione della forza lavoro adulta nelle piccole e medie imprese

1. Gli addetti ultracinquantenni nelle PMI

Nel presente capitolo vengono presentati i risultati di un'indagine condotta nel 2013 dall'Inapp⁷ (ex Isfol)⁸ riguardante la gestione della forza lavoro matura da parte delle piccole e medie imprese private italiane (10 – 249 addetti).

⁷ L'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca, che svolge analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro e dei servizi per il lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e di tutte quelle politiche pubbliche che hanno effetti sul mercato del lavoro. Il suo ruolo strategico nel nuovo sistema di *governance* delle politiche sociali e del lavoro dell'Italia è stabilito dal Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 150. L'INAPP è nato il 1° dicembre 2016 come trasformazione dell'ISFOL (attivo dal 1973), in seguito a quanto disposto dal Decreto Legislativo 24 settembre 2016, n.185.

L'Istituto fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN), mantiene e sviluppa alcune tra le più importanti indagini sul mercato del lavoro e sul sistema della formazione in Italia e collabora con le istituzioni europee. Svolge il ruolo di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo. L'obiettivo di INAPP è di contribuire allo sviluppo scientifico, economico e sociale dell'Italia. L'attività di ricerca dell'Istituto è volta a studiare fenomeni d'importanza strategica per la collettività, per fornire informazioni, conoscenza e strumenti utili al *policymaker* per compiere le proprie scelte e ai cittadini per valutare l'impatto di tali scelte. L'ambito operativo di ricerca dell'Istituto si sostanzia in cinque grandi aree tematiche: welfare, innovazione e investimento sociale; professioni e competenze; dinamiche, istituzioni e politiche del mercato del lavoro; istituzioni e politiche della formazione; povertà, disabilità, inclusione sociale. In questi campi, INAPP promuove la comprensione dei fenomeni economici e sociali, attraverso la produzione di rapporti periodici di monitoraggio e valutazione, la creazione e lo sviluppo di banche dati, l'organizzazione di seminari e conferenze e svolge attività di analisi strategica delle politiche volta all'elaborazione di scenari di intervento per il *policymaker*. Tutto ciò significa anche costruire beni pubblici quali banche dati per il mondo della ricerca e per chi è chiamato a prendere decisioni a favore della collettività. L'attività dell'Istituto si rivolge a una vasta comunità di *stakeholders*: ricercatori, accademici, mondo della pratica e *policymakers*, organizzazioni della società civile, giornalisti, utilizzatori di dati, cittadinanza in generale. Per maggiori approfondimenti consultare: www.inapp.org

⁸ L'Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori (Isfol) era un Ente pubblico di ricerca sui temi della formazione, delle politiche sociali e del lavoro. Nel 2016 è diventato INAPP (cfr. nota 1). Per maggiori approfondimenti consultare: www.isfol.it

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

La ricerca, dal titolo "*Indagine campionaria presso gli attori del sistema produttivo sulla gestione della forza di lavoro matura*"⁹, ha esplorato le modalità con cui le imprese hanno affrontato i recenti mutamenti demografici ed economici nonché le scelte gestionali adottate specificamente in relazione al fattore età. In un contesto caratterizzato da una grave crisi economica ed occupazionale, l'ipotesi di lavoro dell'indagine è stata quella di analizzare le caratteristiche del rapporto fra le strategie di sviluppo delle imprese e le soluzioni adottate per il mantenimento, la valorizzazione professionale e l'eventuale reinserimento di lavoratori maturi. Sono state quindi esplorate le strategie con cui le PMI hanno reagito al perdurare della crisi, le attese e le aspettative manifestate

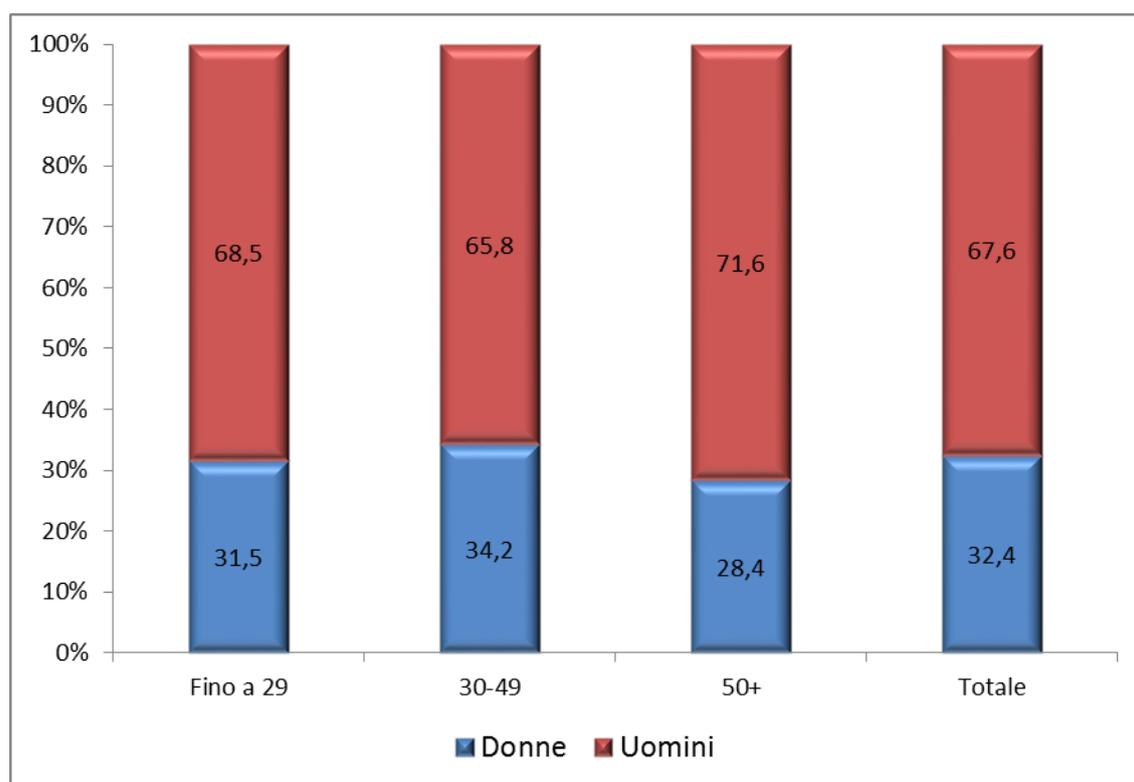
⁹ L'Inapp ha realizzato, sempre nel 2013 e sulle stesse tematiche, anche una seconda ricerca dal titolo "Rilevazione delle Buone Pratiche realizzate da imprese private per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro", con interviste CATI ad un campione di 152 imprese di grandi dimensioni che ha portato all'identificazione di 15 buone pratiche di *age management*, delle quali 8 sono state oggetto di approfondimenti qualitativi tramite casi-studio. In particolare, è stato analizzato il comportamento di queste grandi imprese italiane rispetto alle soluzioni adottate per il mantenimento e reinserimento dei lavoratori maturi nel mercato del lavoro, nonché le strategie adottate per la loro valorizzazione professionale. L'obiettivo della suddetta ricerca è stato quello di descrivere e analizzare le più significative esperienze realizzate dalle aziende che operano in alcuni specifici segmenti dei settori dell'industria e dei servizi, per fronteggiare il problema dell'invecchiamento delle risorse umane e della eventuale obsolescenza delle loro competenze. In tale contesto, sono stati evidenziati i trend emergenti nelle grandi imprese rispetto alla tematica in oggetto, sottolineandone, nel contempo, le possibili e le eventuali somiglianze e differenze rispetto alle piccole e medie imprese, con lo scopo di individuare le prospettive di sviluppo percorribili. Il quadro è stato completato con un focus specifico sui comportamenti virtuosi adottati dalle grandi imprese italiane in tema di *age management* come strumento in grado di incrementare l'efficienza e l'occupabilità dei lavoratori, tenendo in considerazione necessità e capacità delle diverse generazioni e ponendo l'attenzione sull'intero ciclo di vita. L'indagine sulle buone prassi di *age management* nelle grandi imprese ha evidenziato una diffusa e crescente attenzione al tema dell'invecchiamento della forza lavoro tra le organizzazioni lavorative molto grandi, in particolare tra quelle con più di 500 addetti e appartenenti a gruppi aziendali che operano a livello internazionale. È tra queste realtà, rispetto alle quali il perdurare della crisi economica sembra non aver determinato cambiamenti significativi, né rispetto alla *mission* e né alla struttura organizzativa, che l'indagine ha identificato le migliori prassi di *age management*. Le esperienze più significative, inoltre, sono apparse concentrate nel settore dei servizi, dove il prolungamento della vita lavorativa dei dipendenti ha determinato esigenze di ri-motivazione e aggiornamento delle competenze; mentre nel settore manifatturiero, più colpito dalla crisi economica, la necessità di gestire il ciclo di vita dei lavoratori, soprattutto di quelli più maturi, si è visto essere collegata soprattutto allo svolgimento di lavori faticosi, usuranti e a più elevato rischio di infortunio. La cultura d'impresa di tali organizzazioni è apparsa essere improntata alla responsabilità sociale e alla valorizzazione delle risorse umane (esperienza professionale), oltre che alla propensione all'innovazione. Quest'ultima, a sua volta, esige, sul piano della gestione del personale, l'attivazione di interventi formativi per l'aggiornamento/adeguamento delle competenze e, talvolta, interventi sul sistema del reclutamento e della selezione connessi alla necessità di arricchire l'organico di nuovi profili.

dai datori di lavoro nei confronti delle risorse umane più prossime all'età di pensionamento, i problemi e le soluzioni adottate nella gestione del rischio di perdita di competenze (Cardone 2017, 39).

In particolare l'indagine ha avuto lo scopo di esplorare l'atteggiamento delle piccole e medie imprese italiane nei confronti del tema dell'invecchiamento della forza di lavoro, con la finalità di descrivere e analizzare le aspettative e le soluzioni adottate dagli attori del tessuto produttivo per la gestione dell'invecchiamento delle risorse umane e della perdita di competenze.

L'indagine è stata condotta per mezzo della somministrazione di un questionario strutturato ad un campione di 2.000 piccole e medie imprese private non agricole, ovvero imprese con un minimo di 10 e un massimo di 249 addetti. Le organizzazioni sono state estratte casualmente dal Registro Statistico delle imprese attive (ASIA). I responsabili delle imprese sono stati successivamente intervistati con tecnica CATI, qualora sia risultato impossibile procedere con l'intervista telefonica, si è ricorso a una rilevazione CAWI (Isfol 2014a, 5).

Fig. 1 – Addetti nelle PMI per genere e classe d'età. Anno 2013 (val. %)



Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

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

(Nord-est, Nord-ovest, Centro Sud e Isole), settore economico (industria, costruzioni, servizi a basso valore aggiunto di base, servizi ad alto valore aggiunto avanzati) e classe dimensionale (10-19, 20-49, 50-249 addetti).

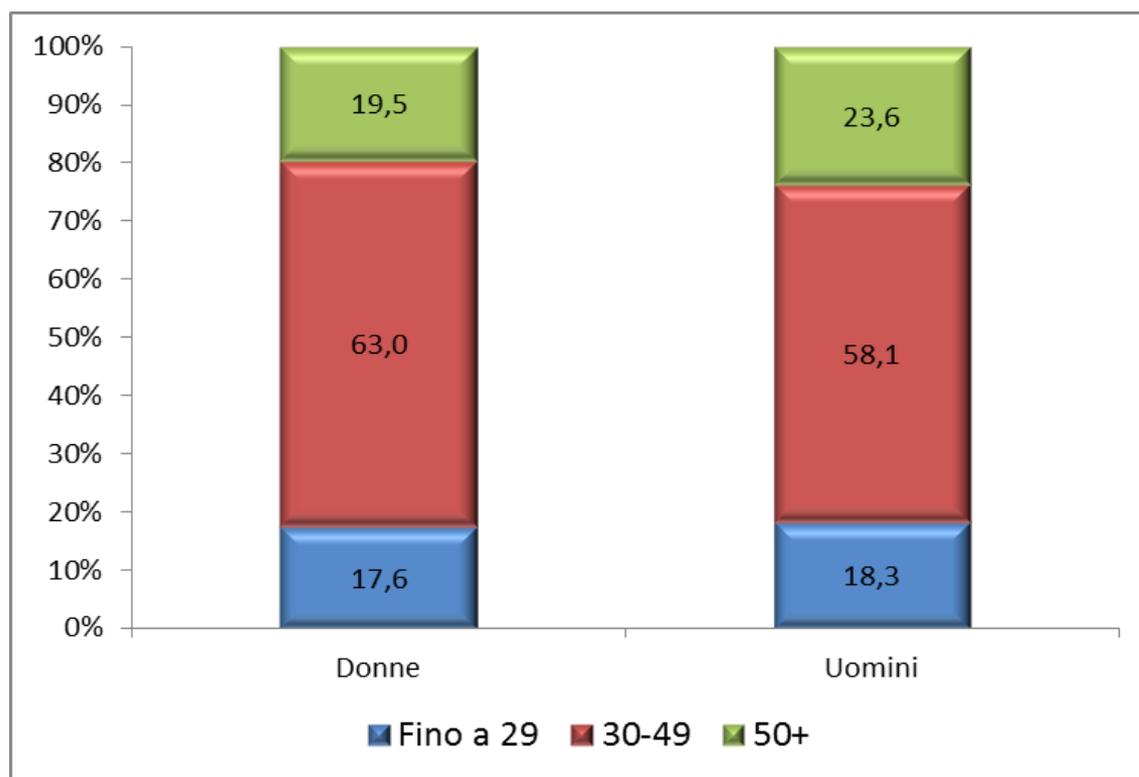
Innanzitutto, su un totale di circa 5 milioni e mezzo di occupati (esattamente 5.465.791), oltre un milione e duecentomila sono *over 50*, il 22,2% (fig. 3).

La distribuzione di genere mostra una significativa prevalenza degli uomini sulle donne, non solo per il totale occupati (67,6 e 32,4%) ma anche per tutte le classi d'età.

In particolare, per quella più adulta (*over 50*), dove la quota delle occupate è inferiore al 30%, il divario di genere è maggiore rispetto a quello delle due classi più giovani: il 71,6% sono uomini e solo il restante 28,4% donne (fig. 1).

Analizzando per genere la composizione per età, la quota di *over 50* per gli uomini è pari al 23,6%, mentre per le donne è il 19,5%: in pratica meno di una lavoratrice su cinque è *over 50* (fig. 2).

Fig. 2 – Addetti nelle PMI per composizione interna di genere e classe d'età. Anno 2013 (val. %)

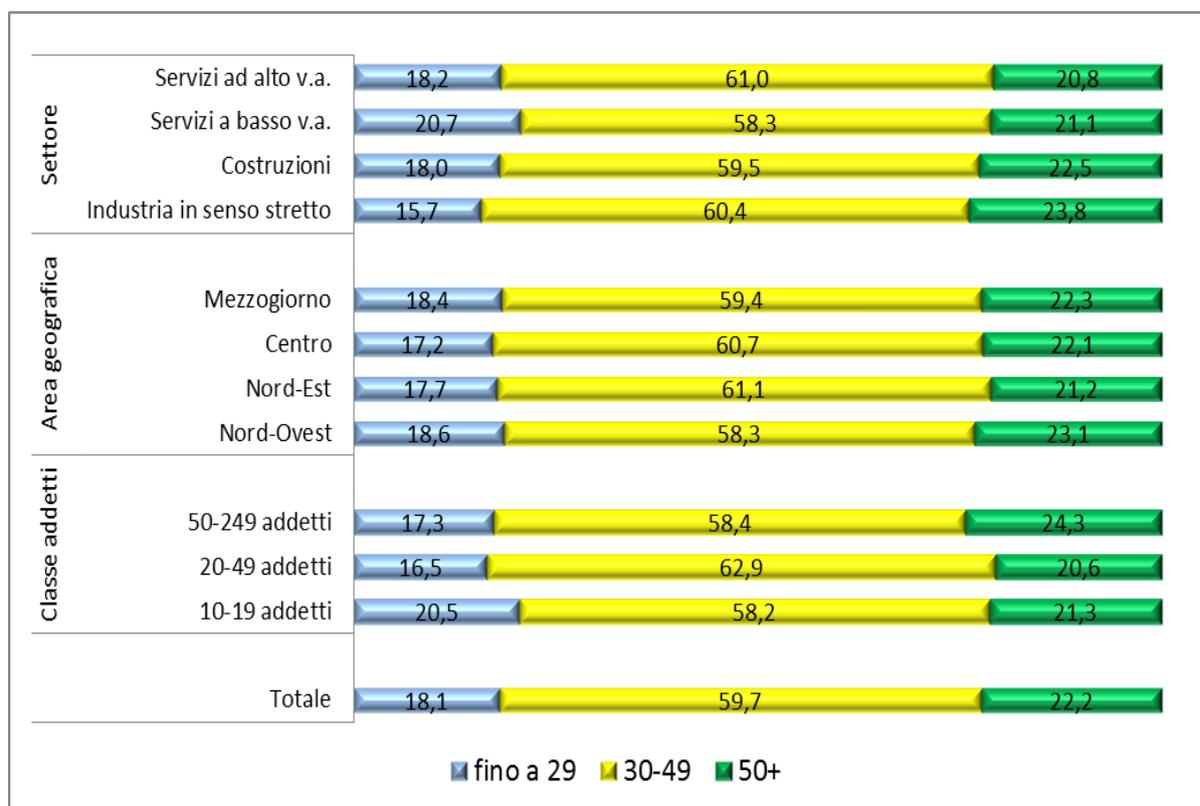


Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

Per quanto riguarda la dimensione dell'impresa, l'analisi è stata condotta esaminando la numerosità aziendale in tre categorie: le piccolissime imprese (10-19 addetti), le piccole (20-49) e le medie (50-249).

Proprio queste ultime hanno la più ampia quota di addetti *over 50* dove è ultracinquantenne il 24,3%, circa un lavoratore su quattro, superiore quindi alla quota totale esaminata in precedenza pari al 22,2%. L'incidenza dei lavoratori *over 50* nei quattro settori economici esaminati è bilanciata in quanto è compresa tra il 20,8% dei servizi ad alto valore aggiunto ed il 23,8% dell'industria. Altrettanto si può affermare riguardo la ripartizione geografica in quanto le differenze tra le quattro aree sono pressoché nulle (fig. 3).

Fig. 3 – Addetti nelle PMI per età, area geografica, settore economico e numerosità aziendale. Anno 2013
(val. %)



Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

Il peso della componente femminile sul totale degli addetti per classi d'età e per dimensione d'impresa è sempre superiore al 30% solo nelle medie imprese, in linea con la quota totale femminile pari al 32,4%. Da notare però che per la quota femminile della classe *over 50* è sempre inferiore alla quota delle due classi d'età più giovani, evidenziando anche un calo di oltre 5 punti percentuali rispetto alla classe 30-49 anni: in particolare nelle piccolissime e piccole imprese è anche addirittura inferiore al 27% (tab. 1).

Tab. 1 – Quota della componente femminile per composizione interna di dim. aziend. e classe d'età.

Anno 2013 (val. %)

	Fino a 29	30 - 49	50+	Totale Donne
10-19 addetti	26,4	34,3	26,9	31,1
20-49 addetti	32,4	32,0	26,7	30,9
50-249 addetti	35,7	35,9	30,4	34,5
Totale addetti	31,5	34,2	28,4	32,4

Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

Analizzando la componente femminile soltanto per dimensione aziendale, è interessante sottolineare come la quota delle lavoratrici *over 50* sia superiore alla quota delle più giovani in tutte le tre tipologie di numerosità aziendale. Da notare come la quota più ampia di lavoratrici *over 50* (21,4%) sia nelle medie imprese (tab. 2).

Tab. 2 – Quota della componente femminile per dimensione aziendale e classe d'età.

Anno 2013 (val. %)

	Fino a 29	30 - 49	50+	Totale Donne
10-19 addetti	17,4	64,2	18,4	100,0
20-49 addetti	17,3	65,0	17,8	100,0
50-249 addetti	17,9	60,7	21,4	100,0
Totale addetti	17,6	63,0	19,5	100,0

Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

Il peso della componente femminile decresce sempre dopo i 50 anni ed è decisamente bassa per tutte le classi d'età del settore delle costruzioni dove le donne rappresentano soltanto poco più del

10% degli occupati; è invece elevata nelle due tipologie di servizi, in particolare in quelli ad alto valore aggiunto, dove la quota delle lavoratrici supera abbondantemente il 40% (tab. 3).

Tab. 3 – Quota della componente femminile per settore economico e classe d'età.

Anno 2013 (val. %)

	Fino a 29	30 - 49	50+	Totale Donne
Industria	21,2	28,8	23,8	26,4
Costruzioni	8,6	12,4	8,4	10,8
Servizi a basso valore aggiunto	41,3	40,8	33,9	39,4
Servizi ad alto valore aggiunto	42,6	46,3	41,9	44,7
Totale addetti	31,5	34,2	28,4	32,4

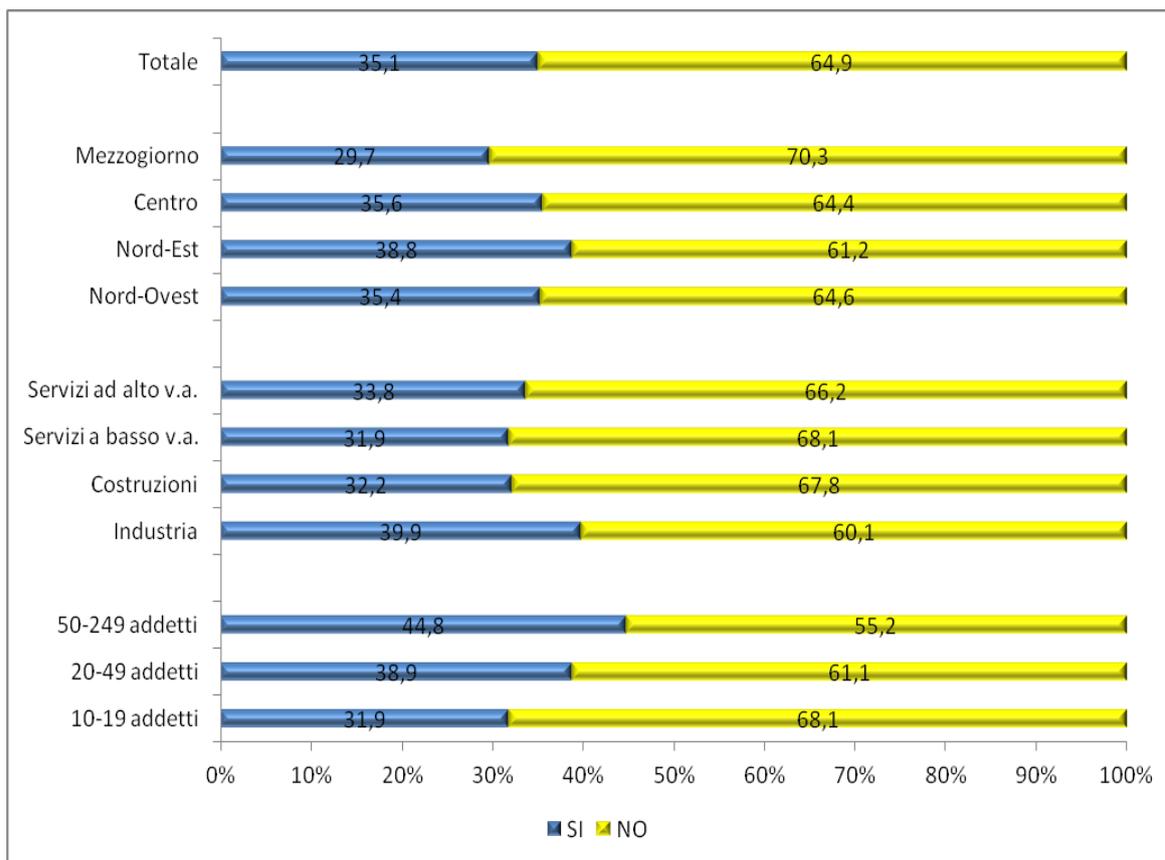
Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

2. Invecchiamento della forza lavoro e misure di sostegno di “Age management”

Solo il 35% delle imprese intervistate nel 2013 ha dichiarato di aver percepito negli ultimi anni l'invecchiamento della propria forza lavoro (fig. 4). Tale percezione si riscontra più frequentemente tra le imprese del Nord Est (38,8%), operanti nel settore industriale (39,9%) e di media dimensione (44,8% tra quelle con una numerosità compresa tra 50 e 249 addetti). Al contrario, è percepito più debolmente tra le imprese del Mezzogiorno (29,7%) e tra quelle di piccolissime dimensioni, in particolare operanti nel settore dei servizi a basso valore aggiunto e nelle costruzioni.

La maggioranza delle imprese che ha riscontrato tale aumento dell'invecchiamento della propria forza lavoro (il 68% del 35% precedentemente commentato) ha una posizione neutra nel giudizio, sostanzialmente di incertezza, non considerandolo né come un fattore dal quale trarre beneficio e né come uno svantaggio (fig. 5).

Fig. 4 – Imprese che hanno riscontrato un aumento dell'età media della propria forza lavoro per numerosità aziendale, settore economico e area geografica. Anno 2013 (val. %)



Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

A tal riguardo è importante analizzare l'età e la posizione organizzativa ricoperta di coloro che hanno risposto al questionario: il 32% ha tra i 35 e i 44 anni, un ulteriore 32% tra i 45 e i 54, il 20% è *over 55* e infine il 16% rimanente è *under 34*. Circa la metà svolge funzioni amministrative (sia con incarichi di responsabilità e sia come semplici impiegati), il 20% è rappresentato dal titolare o dal rappresentante legale, un altro 20% dai responsabili delle risorse umane e infine il 10% da dirigenti e quadri.

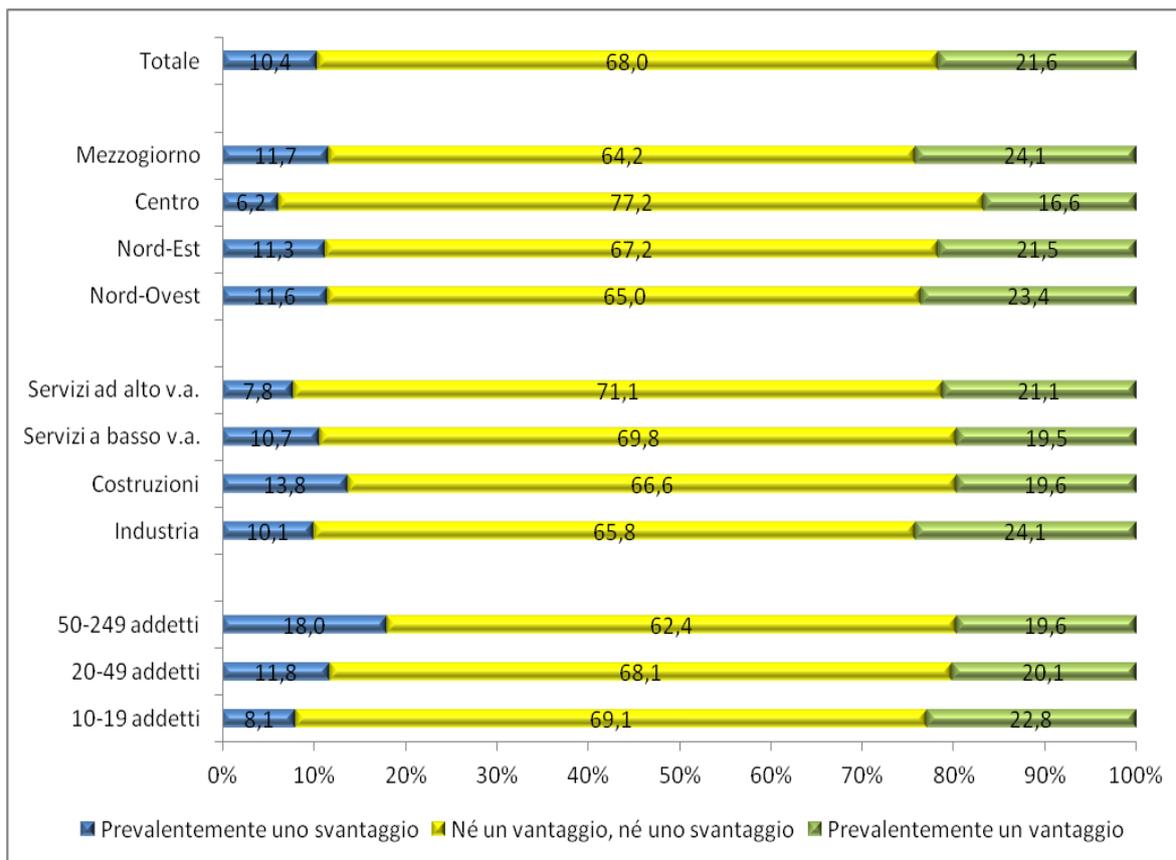
Come indicato da numerosi precedenti studi, le piccole e medie imprese tendono a fornire un contesto particolarmente "accogliente" per i lavoratori più adulti, favorendo la loro inclusione e permanenza, in quanto l'invecchiamento viene letto sostanzialmente all'interno di una dimensione di "valore".

Infatti, le imprese che considerano tale valore positivo sono oltre il doppio di quante ritengono l'aumento dell'età media come una condizione penalizzante per la propria attività (21,6% vs 10,4%). Da notare però che questo risultato è una sintesi di situazioni diversificate: la percentuale delle imprese che dichiarano di gestire l'invecchiamento come un'opportunità decresce infatti dal

22,8% delle piccolissime, al 20,1% delle piccole fino al 19,6% delle medie. Inoltre, il 18% di queste ultime considera tale situazione prevalentemente uno svantaggio.

Oltre ad essere in relazione con il diminuire della numerosità aziendale (22,8%), tale percezione è più diffusa tra le aziende operanti nel settore industriale (24,1%), nel Mezzogiorno (24,1%) e nel Nord Ovest (23,4%).

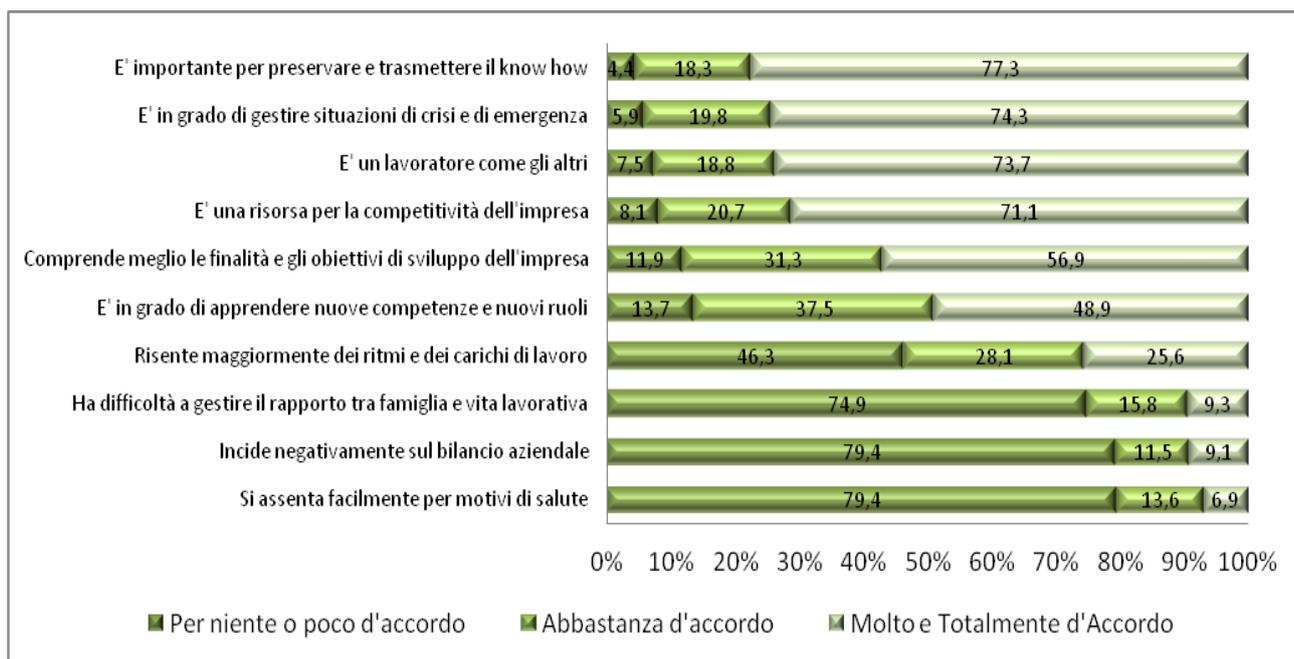
Fig. 5 – Considerazione dell'invecchiamento per le imprese che lo hanno riscontrato. Anno 2013 (val. %)



Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

Oltre il 70% delle imprese (fig. 6) considera i lavoratori *over 50* come una risorsa per la competitività e per il *business* e circa l'80% crede che siano importanti per preservare il *know-how* aziendale, come una sorta di marchio di fiducia da trasmettere all'esterno, a testimonianza di un'immagine sostanzialmente positiva (Cardone 2017, 40).

Fig. 6 – Affermazioni riguardanti l'immagine dei lavoratori over 50 nelle PMI. Anno 2013 (val. %)



Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

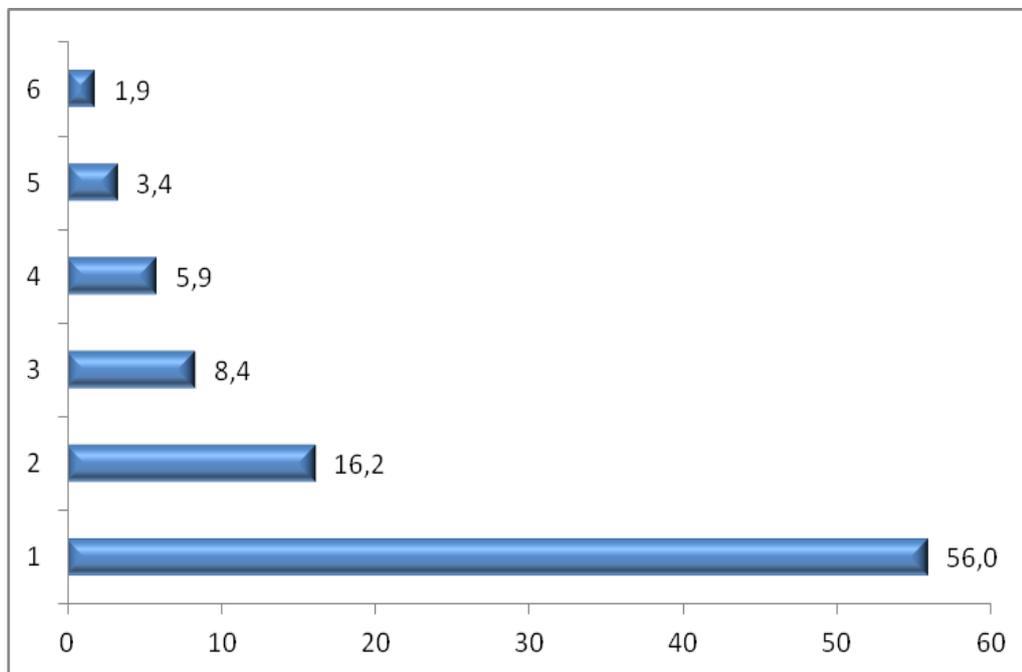
Tale immagine positiva è sottolineata anche dalle percentuali particolarmente elevate delle altre affermazioni: circa il 75% delle imprese crede che i lavoratori adulti siano in grado di gestire situazioni di crisi e di emergenza, venendo inoltre considerati al pari livello dei loro colleghi più giovani. Non solo, il 57% ritiene che con l'età si comprendano meglio le finalità e gli obiettivi di sviluppo dell'impresa e il 50% che sono in grado di apprendere nuove competenze e nuovi ruoli. Al contrario le imprese sono decisamente in disaccordo con le affermazioni negative: circa l'80% infatti ritiene che i lavoratori *over 50* non abbiano difficoltà a gestire il rapporto tra responsabilità familiari e vita professionale, non incidono negativamente sul bilancio aziendale e non si assentano facilmente per motivi di salute.

Differentemente dalle grandi imprese (cfr. nota 3), tra le PMI sono ancora poco diffuse le misure di *age management*.

Per quanto riguarda la sperimentazione di nuove modalità organizzative e gestionali, l'applicazione di orari e tempi di lavoro flessibili (ad es.: part-time, banca-ore, periodo sabbatico, gestione individuale della presenza) è la misura più diffusa, adottata dal 56% delle imprese (fig. 7). Altre tipologie di misure, come il telelavoro o l'adattamento dell'ambiente di lavoro alle specifiche esigenze degli addetti *over 50* (ad es.: illuminazione, ergonomia, etc.) sono invece molto meno utilizzate. In particolare, ad eccezione di pochi casi, i gruppi di lavoro intergenerazionali dovrebbero essere rafforzati in modo da coinvolgere maggiormente i lavoratori *over 50* come *tutor*

per trasferire le competenze ai più giovani, in quanto solo il 16,2% delle imprese adotta questa tipologia di misura.

Fig. 7 – Modalità gestionali sperimentate nelle PMI. Anno 2013 (val. %)



Legenda:

1. - Favorisce orari e tempi di lavoro flessibili (es. part-time, banca-ore, periodo sabbatico, gestione individuale della presenza)
2. - Incentiva pratiche organizzative come gruppi di lavoro misti (giovani - anziani) e/o la rotazione delle mansioni
3. - Sviluppa pratiche di conciliazione tra lavoro e vita familiare
4. - Adatta l'ambiente di lavoro alle specifiche esigenze degli addetti over 50 (es. illuminazione, ergonomia ecc.)
5. - Consente di lavorare a distanza (es. telelavoro)
6. - Promuove iniziative di fidelizzazione (es. creazione di circoli di dipendenti o associazioni culturali)

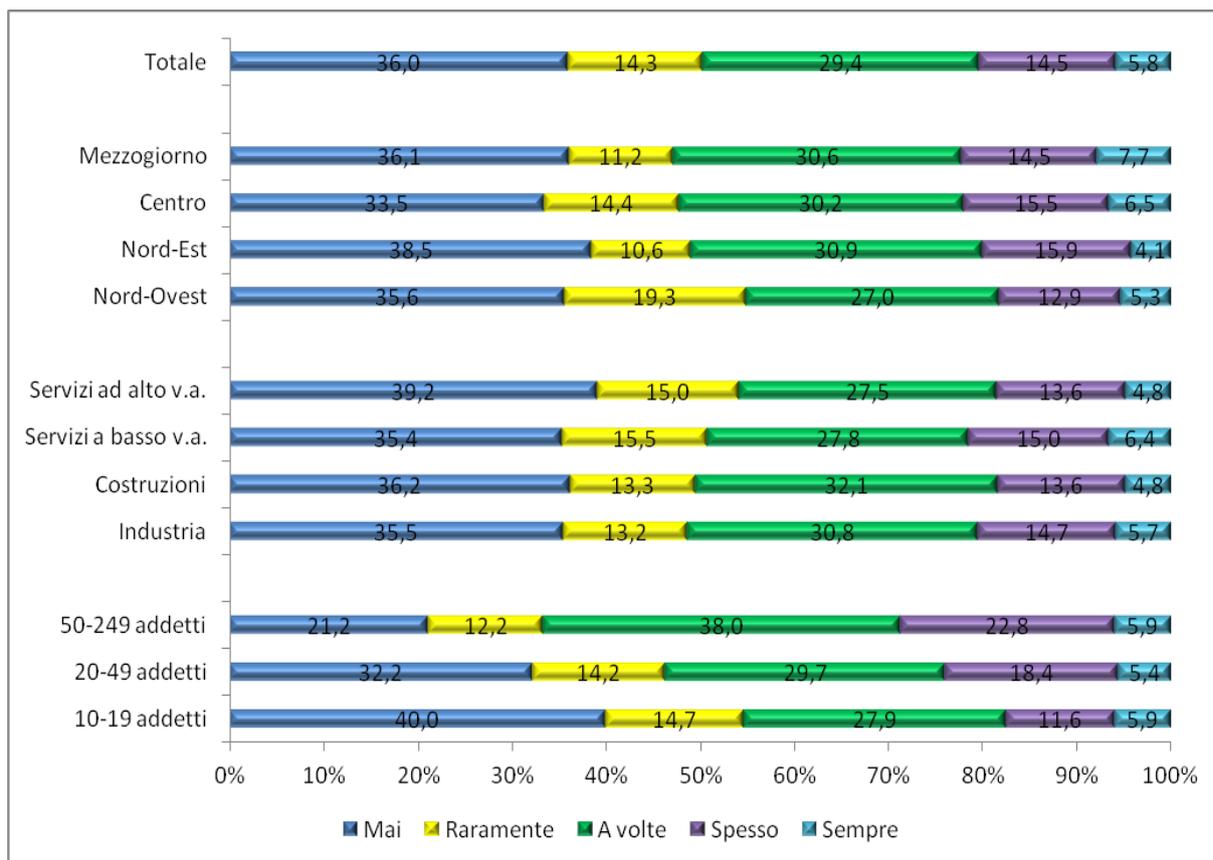
Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

Nello specifico, è di notevole importanza il coinvolgimento degli *over 50* in attività di tutor o insegnanti verso i colleghi più giovani per trasmettere competenze e conoscenza (fig. 8).

Solo il 36% delle imprese intervistate dichiara di non aver mai utilizzato questa misura, mentre il 14,3% raramente. Il rimanente 50% si divide tra un 30% circa che dichiara che questa funzione viene eseguita periodicamente e presumibilmente in maniera irregolare; un 14,5% rivela un frequente ricorso a questa modalità di trasmissione della conoscenza aziendale; infine poco meno del 6% dei casi rivela un frequente ricorso al ruolo di tutoraggio dei lavoratori anziani e la definisce essere una prassi decisamente consolidate.

Con l'aumentare della numerosità aziendale, la pratica di utilizzare i lavoratori anziani per la trasmissione di conoscenze e competenze aumenta decisamente: nelle medie imprese (tra i 50 e i 249 lavoratori), la quota degli *over 50* che si trovano ad esercitare questo ruolo sempre, spesso o comunque almeno qualche volta è circa del 67%, per le piccolissime è solo del 45%.

Fig. 8 – Addetti over 50 che svolgono un ruolo di maestro/tutor nelle PMI per numerosità aziendale, settore economico e area geografica. Anno 2013 (val. %)

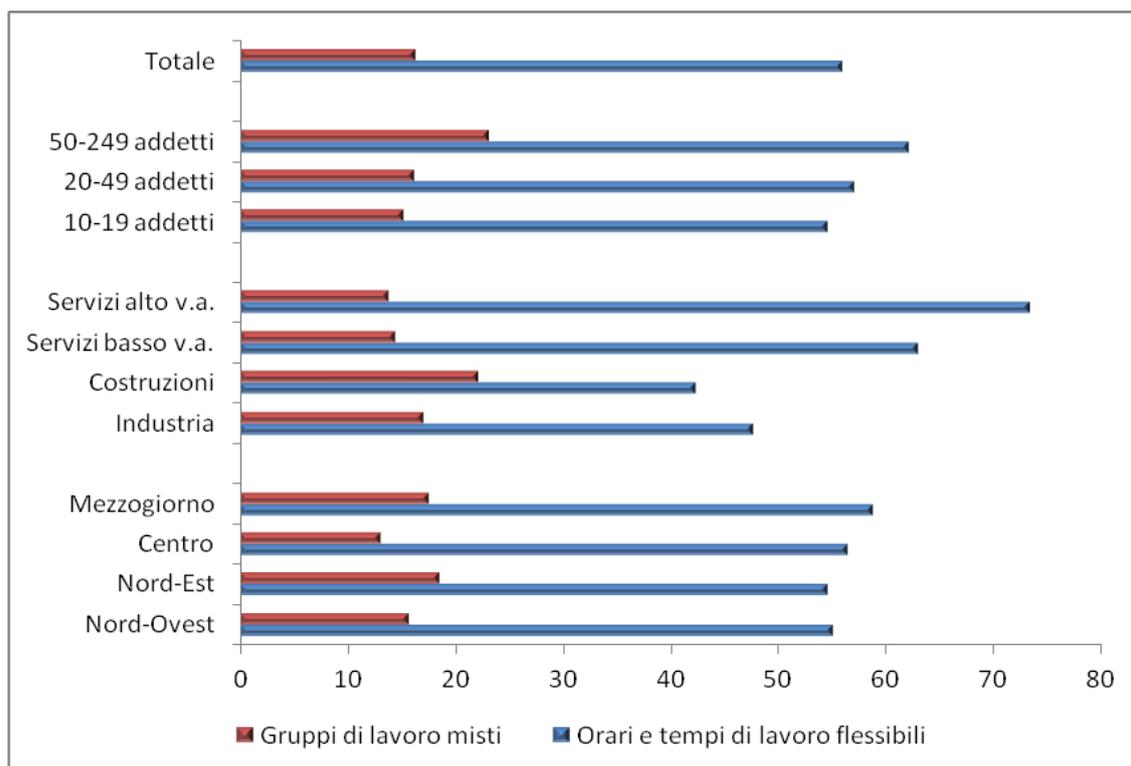


Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

Vi è anche una sorta di collegamento tra le imprese che utilizzano spesso o sempre gli *over 50* in attività di tutoring aziendali con le due principali misure di *age management* analizzate precedentemente, in quanto rispettivamente il 35% e il 30% di esse incentivano anche la costituzione di gruppi di lavoro intergenerazionali (a fronte della somma dei due valori in fig. 8 e pari al 16,2% in fig. 7); al contrario, solo il 10% delle aziende che non li utilizza mai o raramente promuove la formazione di tali gruppi. Da notare che l'utilizzo di gruppi di lavoro intergenerazionali trova la massima diffusione nel settore delle costruzioni, mentre l'applicazione di orari e tempi di lavoro flessibili nelle due tipologie di servizi (sia ad alto che a basso valore aggiunto); entrambe invece sono adottate maggiormente nelle medie imprese piuttosto che nelle

piccole (e ancor meno nelle piccolissime). Nonostante vi sia un'applicazione più diffusa nel Sud piuttosto che nel Centro Italia, la ripartizione geografica non sembra avere un ruolo importante (fig. 9).

Fig. 9 – Modalità organizzative sperimentate per dim. aziendale, set. economico e area geografica.
Anno 2013 (val. %)



Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

3. La percezione dell'invecchiamento della forza lavoro

In generale, il miglioramento delle condizioni lavorative degli *over 50* è un fattore chiave che le imprese hanno iniziato ad adottare, o che comunque dovrebbero avviare. Agevolare l'accesso al part-time e sviluppare accordi di lavoro maggiormente flessibili sono la strada per facilitare la transizione dalla carriera professionale alla pensione. Come evidenziato nel precedente paragrafo, solo il 35% delle imprese ha percepito un incremento dell'età media delle proprie risorse umane. Tale percezione è stata riscontrata maggiormente tra le medie imprese, operanti nel settore industriale e nel Nord-Est. Inoltre, l'invecchiamento della forza lavoro è spesso considerato un

valore aggiunto piuttosto che uno svantaggio. Come si vedrà in seguito, questi primi risultati descrittivi sono stati anche confermati dall'applicazione di un modello logistico¹⁰.

Nelle scienze sociali è raro applicare il modello di regressione lineare in quanto difficilmente si dispone di variabili quantitative e quindi, per poter utilizzare un modello di regressione a variabili dipendenti categoriali, si ricorre a tecniche di regressione logistica.

Si pone l'obiettivo di studiare la variabile dipendente Y prendendo in considerazione le variabili indipendenti, utili al fine di fornire una spiegazione della variabilità di Y : in questa ottica, il variare di Y è posto in relazione con il variare delle indipendenti.

Va comunque sottolineato che detto modello non rappresenta un qualche cosa di radicalmente diverso dal modello log-lineare, ma semplicemente ne costituisce una differente formulazione, essendo un caso particolare di una grande famiglia di modelli detti *modelli lineari generalizzati* (GLM) che mettono in relazione, attraverso una equazione lineare, una funzione del valore atteso di una variabile dipendente Y con i regressori.

Tale modello risulta utile quando si vogliono descrivere le relazioni esistenti tra una variabile dipendente discreta (variabile risposta) con due o più modalità e una serie di variabili esplicative che possono essere continue o categoriali dicotomiche o politomiche.

Nel modello log-lineare infatti, tutte le variabili sono poste allo stesso livello, nel senso che non c'è distinzione tra variabili dipendenti e variabili indipendenti; il modello logistico invece rende esplicita e quantifica, attraverso i parametri β , l'influenza delle variabili indipendenti sulla dipendente.

In questo modo, la variabile dipendente non può diventare in nessun caso variabile indipendente in quanto si definisce sin dal principio l'esistenza di una sola variabile dipendente e più variabili indipendenti.

Nel modello di regressione logistica dicotomica utilizzato nel presente lavoro, la variabile dipendente Y è una variabile Bernoulliana: si pone $Y = 1$ se l'evento accade, $Y = 0$ nel caso contrario.

Per l'interpretazione dei parametri β è necessario definire l'*ODDS*, ossia il rapporto tra la probabilità che la variabile dipendente Y assume valore 1 e quella che assuma valore 0:

$$ODDS(x) = \frac{P(Y = 1 | X = x)}{P(Y = 0 | X = x)} = \frac{p_i}{1 - p_i}$$

¹⁰ I risultati del modello sono stati presentati il 9 giugno 2016 presso l'Università degli studi di Salerno-Fisciano in occasione del XLVIII Convegno della SIS (Società Italiana di Statistica).

L'*ODDS ratio* è un indice utile per valutare il legame tra la variabile dipendente Y e la variabile indipendente x ed è un rapporto tra *ODDS*: esprime quanto più probabile sia osservato $Y = 1$ quando $x = 1$ anziché quando $x = 0$. In formula:

$$OR = \frac{ODDS(x=1)}{ODDS(x=0)} = exp(\beta)$$

L'*ODDS ratio* è sempre costante per ciascuna delle variabili indipendenti, ossia non dipende dal valore delle altre variabili esplicative, le quali durante la misura del rischio che l'evento Y accada, vengono tenute "sotto controllo".

Il modello deve soddisfare due condizioni: la non linearità (ossia la variabilità) degli effetti esercitati dai singoli regressori sulla variabile dipendente (quindi sulle probabilità p_i) e la capacità di generare valori di Y sempre compresi tra 0 e 1. La soluzione consiste nel trasformare la probabilità da stimare p_i in una sua particolare funzione detta *Logit*.

Tale trasformazione si svolge in due fasi: innanzitutto convertendo la probabilità in un rapporto di probabilità e successivamente calcolando il logaritmo naturale di tale rapporto. In formula:

$$Logit(p_i) = \ln\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right)$$

L'obiettivo del modello logistico consiste quindi nell'individuare il cambiamento degli *ODDS* della variabile dipendente in funzione delle variabili indipendenti.

In particolare, il modello consente di indagare la variazione, a parità di caratteristiche prese in esame (socio-demografiche, anagrafiche, professionali e area geografica di residenza), della percezione dell'invecchiamento della forza lavoro (Aversa, Cardone, D'Agostino, c.d.s.).

In altre parole si tratta di verificare se giocano un ruolo importante l'area geografica, l'ambito professionale in termini di settore economico e numerosità aziendale o il contesto specifico lavorativo, cercando così di individuare quali elementi risultino direttamente collegati alla percezione di un aumento dell'età media della propria forza lavoro.

Posto tale obiettivo, le 2.000 imprese sono state quindi analizzate mediante l'applicazione di un modello logistico con il software Stata¹¹, utilizzando la percezione dell'aumento dell'età media della propria forza lavoro come variabile dipendente e le seguenti variabili come indipendenti:

¹¹ Stata (Data Analysis and Statistical Software): <http://www.stata.com>

- *Età intervistato*. Categorica. Sei intervalli: 18 – 24, 25 – 34 (categoria di riferimento), 35 – 44, 45 – 54, 55 – 64, 65 e oltre.
- *Ripartizione geografica*. Categorica. Quattro zone: Nord-Ovest, Nord-Est, Centro, Sud e Isole (categoria di riferimento).
- *Settore economico*. Categorica. Quattro settori: Industria (categoria di riferimento), Costruzioni, Servizi ad alto valore aggiunto, Servizi a basso valore aggiunto.
- *Numerosità aziendale*. Categorica. Tre intervalli: da 10 a 19 addetti (categoria di riferimento), da 20 a 49, da 50 a 249.
- *Sviluppo della carriera (per over 50)*. Categorica. Tre livelli: In misura marginale (categoria di riferimento), Nella media degli altri addetti, In misura prevalente rispetto agli altri addetti.
- *Riconoscimento premi/incentivi (per over 50)*. Categorica. Tre livelli: In misura marginale (categoria di riferimento), Nella media degli altri addetti, In misura prevalente rispetto agli altri addetti.
- *Ruolo attivo maestro/tutor (degli over 50)*. Categorica. Cinque livelli: Mai (categoria di riferimento), Raramente, A volte, Spesso, Sempre.
- *Competenze tecniche (da sviluppare)*. Variabile *dummy*: Sì, No (categoria di riferimento).
- *Gruppi lavoro misti/rotazione mansioni (Competenze già sviluppate)*. Variabile *dummy*: Sì, No (categoria di riferimento).

La tabella 4 mostra le variabili inserite nel modello, i coefficienti (Beta) e gli *ODDS ratios*. Questi ultimi sono di grande utilità per la lettura dei risultati in quanto esiste una relazione diretta tra loro (i rapporti) e i coefficienti (beta) in modo da evitare l'interpretazione su scala logaritmica: il *logit* è definito come il logaritmo naturale (quindi in base *e*) del rapporto *ODDS*. Sotto tale profilo, l'applicazione di un modello logistico può fornire interessanti indicazioni.

Tenendo le variabili esplicative a valori fissi, l'*ODDS* di percepire l'aumento dell'età della forza lavoro tra le imprese del Nord-Est rapportato all'*ODDS* della stessa percezione tra le aziende del Mezzogiorno (Sud e isole, la categoria di riferimento) è 1,40 ossia $\exp(0,34)$. In termini percentuali, che l'*ODDS* del Nord-Est è il 40% più alto di quello del Mezzogiorno. In altre parole, il rischio di percepire un aumento dell'età della forza lavoro è più elevato del 40% tra le imprese del Nord-Est rispetto a quelle del Mezzogiorno (i coefficienti del Nord-Ovest e del Centro non sono significativi in quanto $p > 0,05$).

Per quanto riguarda il settore economico, il rischio per le aziende operanti nei servizi a basso valore aggiunto è minore del 26% rispetto a quelle dell'industria (OR=0,74). La numerosità aziendale ha un ruolo importante: con riferimento le piccolissime imprese (10-19 addetti), gli *ODDS* delle piccole (20-49 addetti) e delle medie (50-249 addetti) sono più alti (rispettivamente OR=1,25 e

OR=1,51). Ciò significa che il rischio aumenta con l'aumentare della numerosità aziendale: piccole e medie imprese hanno un rischio più alto di percepire l'invecchiamento rispettivamente del 25 e del 51%. Anche l'età della persona intervistata riveste un ruolo altrettanto decisivo in quanto la percezione aumenta con l'aumento dell'età: con riferimento la classe 25-34 anni, il rischio cresce fino a raddoppiare e addirittura triplicare (OR=2,15 per la classe 45-54 e OR=3 per 55-64).

Gli *ODDS* delle imprese che adottano sempre o spesso programmi di formazione (*tutoring* e *coaching*) tenuti dagli *over 50* per i colleghi più giovani, sono almeno il doppio degli *ODDS* delle aziende che non utilizzano mai questa modalità di *age management* (rispettivamente OR=2,47 e OR=2,4). Addirittura le imprese che applicano tale programma raramente o qualche volta hanno gli *ODDS* più elevati. Anche gli *ODDS* (OR=1,42) delle aziende che riconoscono bonus, premi e incentivi per gli *over 50* in linea con quelli riconosciuti agli altri colleghi sono più elevati degli *ODDS* delle aziende che li riconoscono solo in misura marginale. Infine, anche il rischio per le aziende che promuovono i gruppi di lavoro misti e intergenerazionali è più alto rispetto a quelle che non lo fanno (OR=1,37), a testimonianza che, sostanzialmente, un ruolo e una partecipazione aziendale attiva degli *over 50* aumenta il rischio di percepire l'aumento dell'età della forza lavoro.

Gli ultimi risultati sono particolarmente interessanti in quanto dalle prime elaborazioni descrittive è emerso che, considerando le aziende che hanno dichiarato di percepire un invecchiamento della propria forza lavoro (il 35% del totale), solo il 19% e l'8% (rispettivamente spesso e sempre) di queste ultime utilizza i lavoratori *over 50* come formatori e tutor dei colleghi più giovani.

Inoltre, solo il 21% incentiva programmi di lavoro misti di giovani e anziani come pratica organizzativa. In altre parole, queste misure di sostegno di gestione dell'età, solo a volte vengono adottate dalle aziende perché queste ultime percepiscono l'invecchiamento della propria forza lavoro.

Tab. 4 – I risultati del modello logistico

Variabili		Beta	Sign.	Odds Ratio
• Et� intervistato 25 - 34 (ref.)	18-24	-0,46	0.418	0,63
	35-44	0,52	0.003	1,69
	45-54	0,77	0.000	2,15
	55-64	1,10	0.000	3,00
	64 +	1,06	0.001	2,88
• Ripartizione geografica Sud e Isole (ref.)	Nord Ovest	0,14	0.302	1,15
	Nord Est	0,34	0.020	1,40
	Centro	0,13	0.373	1,14
• Settore economico Industria (ref.)	Costruzioni	-0,10	0.488	0,91
	Servizi (basso valore aggiunto)	-0,30	0.021	0,74
	Servizi (alto valore aggiunto)	-0,14	0.324	0,87
• Numerosit� aziendale 10-19 addetti (ref.)	20-49 addetti	0,22	0.060	1,25
	50-249 addetti	0,41	0.001	1,51
• Sviluppo della carriera (per <i>over 50</i>) In misura marginale (ref.)	Nella media degli altri addetti	0,31	0.054	1,36
	In misura prevalente vs altri addetti	0,82	0.147	2,27
• Riconosc. premi/incentivi (per <i>over 50</i>) In misura marginale (ref.)	Nella media degli altri addetti	0,35	0.029	1,42
	In misura prevalente vs altri addetti	0,42	0.405	1,53
• Ruolo attivo maestro/tutor (degli <i>over50</i>) Mai (ref.)	Raramente	0,45	0.006	1,57
	A volte	0,45	0.001	1,57
	Spesso	0,87	0.000	2,40
	Sempre	0,90	0.000	2,47
• Competenze tecniche (da sviluppare) No (ref.)	S�	-0,22	0.043	0,81
• Gruppi lavoro misti/rotazione mansioni (Competenze gi� sviluppate) No (ref.)	S�	0,32	0.015	1,37
	Intercetta	-2,12	0.000	0,12

Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

4. Strategie e comportamenti formativi per gli *over 50* nelle PMI

Le aziende che sperimentano le due principali modalit  organizzative precedentemente analizzate - l'applicazione di orari di lavoro flessibili e di gruppi di lavoro intergenerazionali - sono anche quelle che hanno realizzato attivit  formative per i propri addetti.

Le politiche formative manifestano quindi una duplice valenza per la valorizzazione del lavoratore maturo. La prima come strumento fondamentale nel processo continuo di crescita professionale,

anche degli ultracinquantenni; la seconda come opportunità di diffusione delle esperienze e delle conoscenze all'interno dell'organizzazione, nella quale il lavoratore adulto diventa parte attiva degli interventi, in un'ottica di trasferimenti intergenerazionale delle competenze. La formazione svolge dunque un ruolo chiave nel processo di sviluppo delle azioni di *age management* che favoriscono la permanenza del lavoratore maturo in azienda attraverso il miglioramento dell'organizzazione del lavoro.

A tale riguardo, una equa distribuzione delle opportunità formative per i lavoratori di tutte le età rappresenta uno degli obiettivi indicati dalle istituzioni comunitarie¹²: tutti dovrebbero essere nella condizione di poter acquisire, aggiornare e sviluppare le proprie competenze durante tutta la carriera professionale.

La crisi economica ha evidenziato l'importanza della formazione durante tutto l'arco della vita, in particolare per le fasce più adulte della popolazione, rivestendo un ruolo fondamentale in tale contesto in termini di adeguamento delle competenze. La formazione continua è una delle chiavi per mantenere i lavoratori adulti competitivi nel mercato del lavoro, contrastando, come accennato, il declino delle loro competenze, in particolare in relazione alle nuove tecnologie (Cardone 2017, 43).

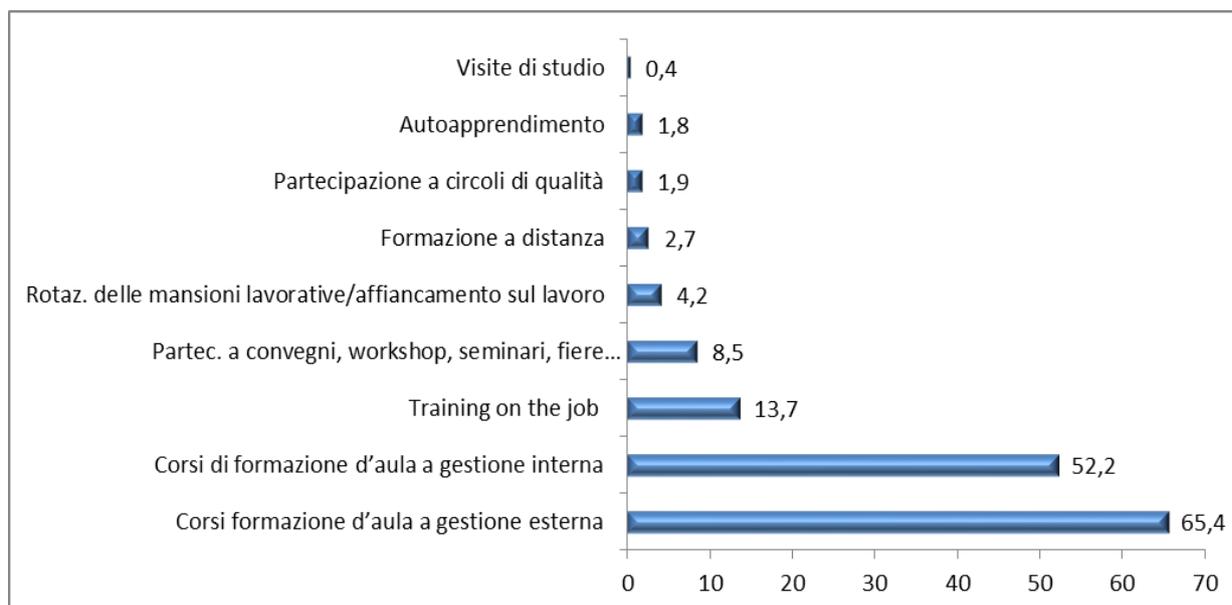
Se il 75% delle imprese ha dichiarato di aver realizzato nel 2013 attività formative per tutti i propri dipendenti (senza particolari differenze in termini di area geografica, settore economico e numerosità aziendale), la quota scende al 54% se si considerano solo i lavoratori *over 50*, evidenziando quindi un quadro della partecipazione dei lavoratori adulti ai programmi di formazione ancora contornato da molte difficoltà. Se si considera infatti che la quota partecipativa ai corsi di formazione d'aula a gestione interna¹³ ed esterna¹⁴ è soddisfacente (rispettivamente il 52 e il 65% del 54% appena citato), dall'altro non si ha sostanzialmente traccia di *training in the job*, affiancamento sul lavoro, partecipazione a congressi o circoli di qualità, workshop, seminari, presentazioni di prodotti/servizi, partecipazione a fiere commerciali, formazione a distanza, visite di studio o modalità di autoapprendimento (fig. 10).

¹² Per maggiori approfondimenti: http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/growth-jobs_en

¹³ Sono attività formative frontali progettate e gestite prevalentemente dall'impresa che ne definisce o ne approva anche l'organizzazione e i contenuti. I corsi devono essere svolti in strutture chiaramente distinte dal posto di lavoro (aule, centri di formazione, ecc.). Tali strutture possono essere ubicate sia all'interno, che all'esterno dell'impresa.

¹⁴ Sono attività formative frontali progettate e gestite prevalentemente da soggetti pubblici o privati esterni all'impresa. Tali soggetti sono anche responsabili dei contenuti di tali corsi di formazione professionale. All'impresa resta la responsabilità di selezionare i corsi più adatti alle proprie esigenze e di coprire i costi relativi alla partecipazione dei propri addetti a tali corsi (almeno per quanto riguarda la remunerazione delle ore di lavoro dedicate alla frequenza dei corsi). I corsi devono essere svolti in strutture chiaramente distinte dal posto di lavoro (aule, centri di formazione, ecc.). Tali strutture possono essere ubicate sia all'interno, che all'esterno dell'impresa. Rientra in questa tipologia la partecipazione degli addetti dell'impresa a corsi interaziendali.

Fig. 10 – Attività formative realizzate per gli over 50. Anno 2013 (val. %)

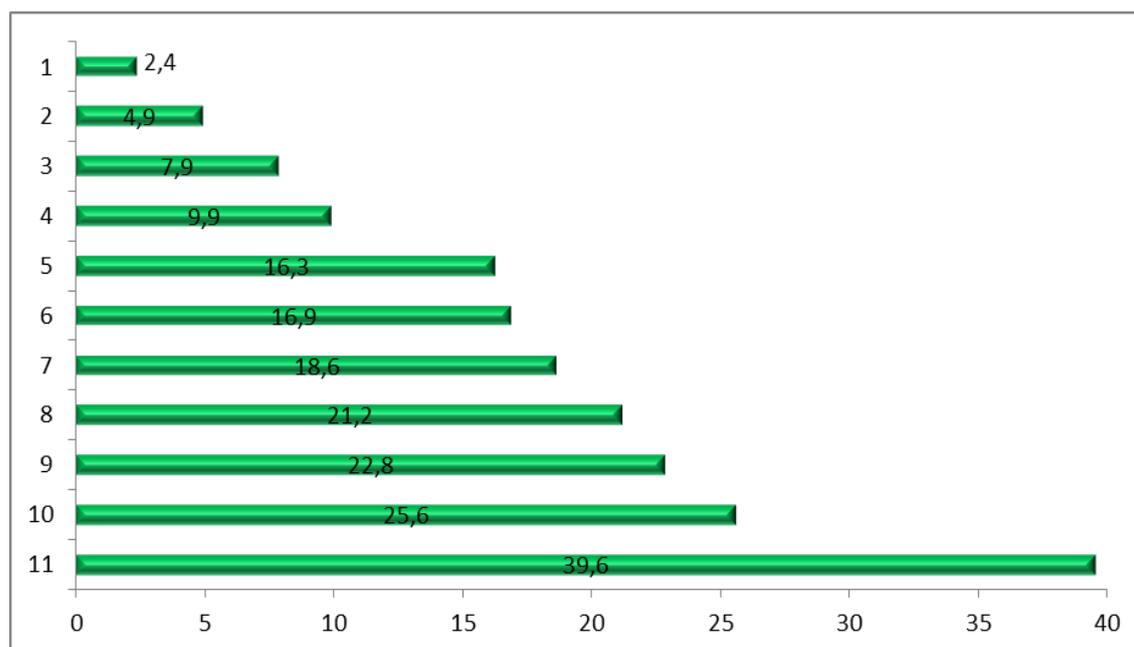


Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

Soltanto in pochi casi gli obiettivi sono stati l'aggiornamento di competenze esistenti e l'acquisizione di nuove (rispettivamente per il 40% e il 29% delle imprese). L'85% delle imprese ha coinvolto gli *over 50* nei programmi formativi per un aggiornamento obbligatorio per legge, mentre sono sostanzialmente assenti altri propositi interessanti quali lo sviluppo di carriera del personale o favorire la mobilità interna.

In un'ottica di allungamento della vita lavorativa, le competenze ritenute maggiormente da sviluppare attraverso la formazione sono quelle tecnico-operative relative a specifiche mansioni (40%), seguono le competenze informatiche di base (25%), le capacità relazionali (23%) e la conoscenza di lingue straniere (21%). Ulteriori motivazioni altrettanto interessanti sono al di sotto del 20%, quali lo sviluppo di competenze informatiche professionali, di competenze manageriali e gestionali, la capacità di contribuire al lavoro di gruppo (*team-working*), l'attitudine mirata alla soluzione di problematiche (*problem solving*) o la capacità di un'efficace comunicazione scritta e/o orale (fig. 11).

Fig. 11 – Competenze da sviluppare attraverso la formazione. Anno 2013 (val. %)



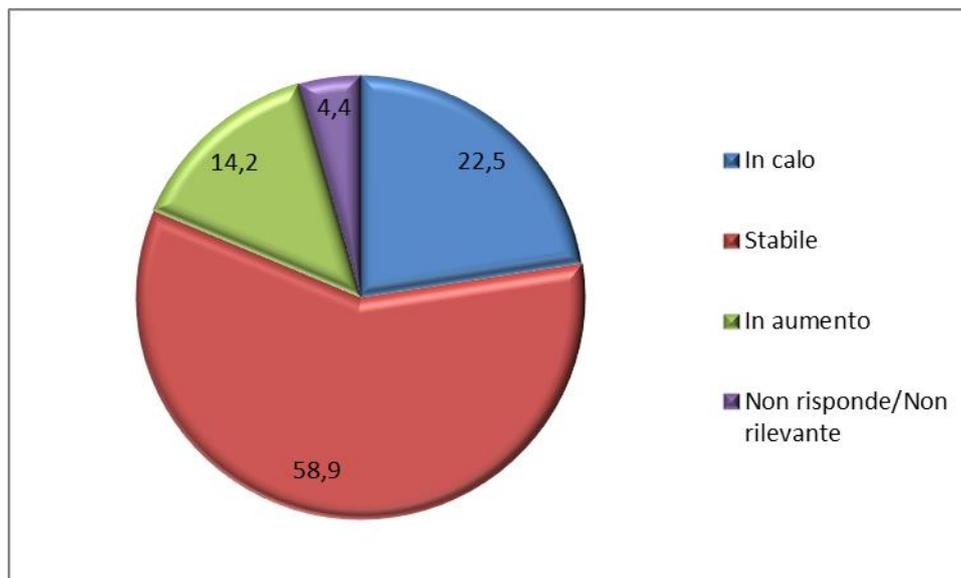
Legenda:

1. - Capacità di lettura e comprensione di testi, conoscenze matematiche di base
2. - Capacità di efficace comunicazione scritta ed orale
3. - Competenze amministrative e di contabilità aziendale
4. - Competenze manageriali e gestionali
5. - Attitudine mirata alla soluzione dei problemi (problem solving)
6. - Competenze informatiche professionali
7. - Capacità di contribuire al lavoro di gruppo (team-working)
8. - Conoscenza delle lingue straniere
9. - Capacità relazionali (anche con la clientela)
10. - Competenze informatiche di base
11. - Competenze tecnico-operative non comprese in altre voci o relative a specifiche mansioni

Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

Questa carenza è anche dovuta in parte alla crisi economica (fig. 12): negli ultimi tre anni oltre la metà delle imprese (circa il 59%) ha dichiarato una sostanziale stabilità negli investimenti in formazione, ma la quota delle imprese che ha dichiarato un calo è decisamente superiore alla quota di quelle che hanno invece riscontrato un aumento (22,5% vs 14,2%). Con alcune differenze: a farne le spese sono principalmente le piccolissime aziende (una su quattro ha diminuito gli investimenti, al contrario il 22% delle medie li ha aumentati), sono ubicate nel Centro e nel Mezzogiorno dove circa il 30% ha riscontrato un calo (nel Nord-Ovest e Nord-Est la quota è inferiore al 20%) e operano nel settore delle costruzioni (il 28% circa, nelle due tipologie di servizi è il 20%).

Fig. 12 – Variazione degli investimenti in formazione negli ultimi 3 anni. Anno 2013 (val. %)



Fonte: elaborazione propria su dati Inapp, 2016

In generale, tale comportamento di austerità è anche confermato dal calo degli investimenti in innovazione, i quali, insieme a quelli in formazione, compongono la grande famiglia degli investimenti immateriali.

Capitolo 3

La partecipazione degli occupati *over 50* ai programmi di formazione continua

1. Il ruolo e l'importanza della formazione

Le strategie formative adottate dalle piccole e medie imprese ed esaminate nel precedente capitolo rivestono un ruolo fondamentale nel processo continuo di crescita professionale, in particolare per gli *over 50*, sia in termini di occupabilità sia per un'eventuale reintegrazione nel mercato del lavoro. Come ampiamente discusso nel 2010 a Bruxelles durante il terzo forum di demografia (*Third Demography Forum*)¹⁵, l'allungamento delle aspettative di vita e i cambiamenti demografici rendono necessario lavorare più a lungo e sostenere una forza lavoro competente, adattabile al cambiamento e competitiva.

A seguito delle trasformazioni demografiche in atto, l'aumento della proporzione di anziani implica la necessità di mantenere la capacità di apprendere per tutto l'arco della vita lavorativa. L'apprendimento degli individui adulti, per essere efficace, dovrebbe essere permanente e costituire un flusso continuo, così da evitare interruzioni nell'acquisizione di conoscenze e competenze, che ostacolano la ripresa dell'apprendimento, soprattutto nei soggetti più anziani. L'investimento in formazione iniziale non è sufficiente ad evitare il deprezzamento del capitale umano nel tempo ed è quindi necessario compensare questo effetto spostando tempo dall'attività lavorativa a quella dedicata all'apprendimento (Angotti, Belmonte 2012, 131).

Il tema è particolarmente importante in questa fase della storia italiana in cui occorre dare sostenibilità strutturale alle recenti riforme delle pensionistiche, con il relativo drastico allungamento della vita lavorativa, in termini di benessere individuale e sociale, produttività del

¹⁵ Per maggiori approfondimenti consultare:
<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=88&langId=en&eventsId=284&furtherEvents=yes>

lavoro e crescita del Paese. Le competenze possedute e messe in atto dalla forza lavoro costituiscono una risorsa chiave di crescita economica, grazie agli effetti positivi che producono sia sull'incremento della produttività, sia attraverso la capacità delle persone e delle imprese di adottare e stimolare nuove tecnologie, nuovi prodotti e servizi, e innovazione.

Viceversa, carenza di competenze, obsolescenza e *mismatch* tra domanda e offerta di lavoro provocano spreco di risorse, di talenti e riducono il potenziale di competitività e di crescita. Su questo proposito sono intervenute la Commissione europea (European Commission 2010), il Gruppo dei paesi industrializzati (G20 2010) e l'OCSE (OECD 2011).

L'apprendimento permanente, sia attraverso la partecipazione ad azioni formative che attraverso attività lavorative ed extra-lavorative complesse e stimolanti, diventa quindi essenziale per un invecchiamento di successo nonché per favorire innovazione e crescita economica e sociale. La formazione può quindi svolgere un ruolo chiave non solo per contrastare il declino delle competenze ma anche per favorirne l'aggiornamento e l'ampliamento costante, specialmente per la popolazione in età avanzata (Bulgarelli 2012, 19).

I livelli di competenze attuali degli adulti sono in gran parte determinati dall'istruzione e dalle opportunità di formazione ricevute in giovane età. Tuttavia, il rapido cambiamento delle esigenze del mercato del lavoro richiede un continuo aggiornamento di competenze e conoscenze: un impegno in tal senso in materia di formazione potrebbe sviluppare le competenze necessarie e, di conseguenza, garantire una migliore situazione lavorativa.

Inoltre, una partecipazione ai sistemi di apprendimento per gli *over 50* equivalente a quelli che hanno i lavoratori più giovani è uno dei pilastri delle politiche di istruzione, formazione e occupazione promosse dell'Unione Europea.

La partecipazione alla formazione chiama in causa la capacità, da parte degli individui, di entrare in relazione con i diversi ambiti del lavoro, della vita economica e sociale, presupponendo il possesso di abilità, conoscenze e competenze adeguate. Da questa premessa deriva la centralità della formazione e delle politiche di apprendimento per affrontare i mutamenti che le dinamiche demografiche rendono necessari. L'invecchiamento della popolazione e il prolungamento della vita attiva richiedono l'adattamento dei sistemi di apprendimento permanente alle esigenze di una manodopera più anziana, potenziando e adattando le competenze degli adulti. Nel quadro del modello europeo, l'accesso e la partecipazione all'apprendimento permanente per la popolazione matura diventano essenziali per la realizzazione personale e per il raggiungimento degli obiettivi di crescita e occupazione cui l'Europa aspira (Angotti, Belmonte 2012, 130).

Infatti le linee guida promosse per l'occupazione dagli Stati membri dell'Unione Europea individuano, in primo luogo, lo sviluppo di una forza lavoro particolarmente qualificata per

rispondere alle nuove esigenze del mercato del lavoro e, in secondo luogo, la promozione dell'apprendimento permanente come i due principali obiettivi da perseguire, assicurando che ad ogni adulto sia data la possibilità di migliorarsi al fine di ottenere e mantenere un posto di lavoro o di progredire nella propria carriera.

Per raggiungere tale obiettivo, promuovere l'occupabilità individuale e sostenere la competitività economica, non è sufficiente accrescere soltanto l'offerta formativa, ma si dovrebbe rendere quest'ultima anche più inclusiva estendendo la partecipazione degli adulti alla formazione raggiungendo soprattutto i cosiddetti *non learners*.

Come sottolineato precedentemente, le strategie di miglioramento dell'istruzione e della formazione promosse dall'Unione Europea dedicano specifica attenzione a questa estensione: tutti gli individui, indipendentemente dalle loro personali circostanze sociali o economiche, dovrebbero essere in grado di acquisire, aggiornare e sviluppare le loro abilità durante tutto l'arco della loro vita professionale (Cedefop 2015, 1).

Anche l'OCSE¹⁶ (*OECD: Organisation for Economic Co-operation and Development*), attraverso il programma LEED¹⁷ (*Local Economic and Employment Development*), considera che il fattore chiave per aumentare la produttività dei lavoratori *over 50* si basi sul miglioramento delle proprie competenze partendo dall'utilizzo dei propri punti di forza in termini di abilità professionali. In generale, la formazione continua può ostacolare qualsiasi tendenza a diventare meno flessibili, oltre che ad aumentare la capacità di affrontare in maniera più competitiva il cambiamento tecnologico (OECD 2015, 26).

La relazione tra età e competenze professionali non è affatto semplice: durante l'arco della vita, le competenze possono essere acquisite, sviluppate, preservate, ma purtroppo anche perdute (Checcucci et al. 2014, 12).

Infatti, una qualsiasi competenza non è acquisita definitivamente nella fase iniziale della vita di una persona: essa va mantenuta e incrementata, in particolare con l'avanzare dell'età e con il contributo maggiore che i *senior* forniscono e forniranno alla vita professionale, sociale, civica e politica del Paese. L'incremento delle aspettative di vita e di lavoro non accompagnate da un corretto mantenimento e da un adeguato utilizzo delle competenze può avere un impatto negativo sia sul benessere delle persone che sulla crescita economica e sociale di un Paese (Bulgarelli 2012, 13).

Il titolo di studio, o meglio il percorso di istruzione in generale, non è e non può essere l'unico fattore decisivo nel determinare il livello delle competenze. Anche le successive occasioni di formazione e apprendimento rivestono a tal riguardo un ruolo decisivo.

¹⁶ Per maggiori approfondimenti consultare: <http://www.oecd.org>

¹⁷ Per maggiori approfondimenti consultare: <http://www.oecd.org/cfe/leed>

L'OCSE stessa, nel suo rapporto internazionale su PIAAC¹⁸ (*Programme for the International Assessment of Adult Competencies*), osserva che: *“the increments in proficiency observed for each additional year of age for adults between 16 and 30 can be linked to the fact that, in most countries, significant proportions of young people continue in education or training until their mid-to late 20s. In other words, participation in education and training after the age of 16 continues to add “value” by increasing proficiency in information-processing skills”* (OCSE 2013, 195). In altre parole, si sottolinea come la partecipazione formativa dopo i 16 anni di età sia un valore aggiunto sia in termini di conoscenza che di competenze.

Precedentemente, in occasione della Conferenza tenutasi nel 2009 a *Leuven e Louvain-la-Neuve*, in Belgio¹⁹, anche i Ministri europei per l'istruzione superiore avevano preso atto dell'importanza del ruolo ricoperto dalla formazione continua come riportato nella premessa (articolo 1)²⁰ e negli obiettivi (articolo 11)²¹ del Comunicato della Conferenza, mediante il quale hanno stabilito la programmazione e le priorità per lo “Spazio Europeo dell'Istruzione Superiore” per il decennio successivo.

Come già accennato, i sistemi di istruzione e di formazione sono gli strumenti primari per fornire e aggiornare le competenze richieste dal mercato del lavoro.

Attualmente l'80% dei giovani²² in Europa raggiunge almeno una qualifica di istruzione secondaria superiore²³ e circa la metà degli studenti delle superiori riceve anche una qualifica professionale.

¹⁸ PIAAC è finalizzata all'analisi delle competenze della popolazione adulta (16-65 anni) e si focalizza sulle competenze cognitive e lavorative necessarie ad assicurare un'attiva partecipazione all'economia e alla società del XXI Secolo. Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha aderito a PIAAC insieme ad altri 23 Paesi ed ha affidato all'ISFOL (ora INAPP) l'incarico di progettare e realizzare l'indagine campionaria per quanto concerne il territorio nazionale italiano. L'indagine, avviata nel mese di Settembre 2011, si è conclusa nel mese di Marzo 2012. La pubblicazione del rapporto internazionale dell'OECD e di quello nazionale italiano, e la successiva diffusione dei dati, sono state realizzate nel 2013 (OCSE) e nel 2014 (ISFOL). Per maggiori approfondimenti consultare: <http://www.oecd.org/skills/piaac>

¹⁹ Per maggiori approfondimenti consultare: <http://www.miur.it/UserFiles/3062.pdf>

²⁰ Art. 1: “Nel decennio che va fino al 2020, l'istruzione superiore europea dovrà dare un contributo vitale per la realizzazione di un'Europa della conoscenza che sia altamente creativa ed innovativa. L'Europa può conseguire tale risultato, in presenza di una popolazione sempre più anziana, solo valorizzando al massimo i talenti e le capacità di tutti i suoi cittadini e impegnandosi pienamente a favore dell'apprendimento permanente e di una più ampia partecipazione all'istruzione superiore.”

²¹ Art. 11: “L'attuazione delle politiche di apprendimento permanente richiede una stretta cooperazione tra le autorità pubbliche, gli istituti di istruzione superiore, gli studenti, i datori di lavoro ed i lavoratori. La Carta per l'apprendimento permanente elaborata dall'Associazione Europea delle Università fornisce indicazioni utili per la definizione di questi rapporti di collaborazione. Per avere pieno successo, le politiche per l'apprendimento permanente dovranno includere anche i principi e le procedure per un riconoscimento dell'apprendimento pregresso che sia fondato sui risultati di apprendimento ottenuti e che prescindano dai percorsi - formali, non formali o informali - attraverso i quali le conoscenze, le abilità e le competenze sono state acquisite. L'apprendimento permanente sarà supportato da strutture organizzative e da finanziamenti adeguati e sarà sostenuto dalle politiche nazionali in maniera tale da indirizzare la pratica istituzionale di ogni istituzione di istruzione superiore.”

²² Nell'analisi effettuata dalla Commissione Europea si considerano giovani gli individui fino alla classe d'età 30-34.

²³ Lo standard ISCED (*International Standard Classification of Education*) è stato creato dall'UNESCO all'inizio degli anni settanta come strumento per fini statistici sui sistemi di istruzione, sia all'interno di singoli stati che in ambito internazionale. In letteratura si considera l'istruzione di livello basso se al di sotto della secondaria superiore (ISCED 0-2); di medio livello quella secondaria superiore e post-secondaria non terziaria (ISCED 3-4); infine di alto livello quella

Dopo aver terminato il percorso iniziale di istruzione, molti adulti continuano a rinnovare e ad aggiornare le loro competenze²⁴, anche se non regolarmente (European Commission 2015, 250).

Inoltre, mentre gli individui con istruzione superiore occupano facilmente posti di lavoro qualificati, non è così per quelli con un livello medio o basso: di conseguenza, l'efficacia della formazione professionale iniziale e di quella continua assumono un'importanza cruciale.

La formazione iniziale, *Initial Vocational Education and Training (I-VET)*, offre ai giovani una formazione e una qualifica riconosciuta per una particolare professione. E' molto spesso condotta durante la fase finale dell'istruzione secondaria superiore (quindi su individui di età compresa tra 16 e 19 anni) anche se, negli ultimi decenni in Europa, viene erogata anche per livelli più alti (oltre l'istruzione secondaria superiore).

La formazione continua, *Continuing Vocational Education and Training (C-VET)* ha invece lo scopo di fornire agli individui occupati un percorso formativo finalizzato al miglioramento delle proprie abilità e ad una crescita professionale. E' quasi sempre di tipo non formale²⁵ e nella maggior parte dei casi richiede che il lavoratore abbia già un certo livello di preparazione delle competenze da sviluppare al fine di essere in grado di prendere parte al percorso.

universitaria e post-universitaria (ISCED 5-6). A ogni qualifica conseguita può essere assegnato un certo livello di istruzione:

- Livello 0 – Istruzione pre-elementare (*Pre-primary education*). Costituisce lo stadio iniziale del sistema di istruzione organizzato ed è pensato principalmente come introduzione dei bambini ad un ambiente scolastico. Nel sistema d'istruzione italiano corrisponde alla scuola dell'infanzia.
- Livello 1 – Istruzione elementare o primo stadio di istruzione base (*Primary education or first stage of basic education*). Finalizzato all'insegnamento basilare di lettura, scrittura e matematica uniti ad una comprensione di base di altre materie come la storia, la geografia, le scienze naturali, l'arte e la musica. In alcuni casi è presente anche l'insegnamento di religione. Nel sistema d'istruzione italiano corrisponde alla scuola primaria.
- Livello 2 – Istruzione secondaria inferiore o secondo stadio di istruzione base (*Lower secondary or second stage of basic education*). I contenuti educativi di questo livello sono tipicamente finalizzati al completamento dei programmi iniziati al livello precedente. I programmi di questo livello seguono generalmente uno schema orientato alla materia, con l'utilizzo di insegnanti specializzati. La fine di questo livello in molti paesi coincide con la fine dell'istruzione obbligatoria. Nel sistema d'istruzione italiano corrisponde alla scuola secondaria di primo grado.
- Livello 3 – Istruzione secondaria superiore (*Upper secondary education*). Nel sistema d'istruzione italiano corrisponde alla scuola secondaria di secondo grado.
- Livello 4 – Istruzione post-secondaria non terziaria (*Post-secondary non-tertiary education*). Questo livello si colloca a cavallo tra l'istruzione secondaria superiore (livello 3) e il primo stadio dell'educazione terziaria (livello 5). Tipici esempi sono i programmi volti a preparare gli studenti a studi di livello 5, i quali, sebbene abbiano completato il livello 3, non hanno seguito un curriculum che permetta loro l'ingresso al livello 5 (corsi pre-universitari, o brevi corsi professionali).
- Livello 5 – Primo stadio dell'educazione terziaria (*First stage of tertiary education*). Programmi terziari aventi contenuto più avanzato di quelli offerti ai livelli 3 e 4. Nel sistema d'istruzione italiano corrisponde alla laurea e alla laurea magistrale.
- Livello 6 – Secondo stadio dell'istruzione terziaria (*Second stage of tertiary education*). Questo livello è riservato a programmi terziari che portano al conseguimento di una qualifica di ricerca avanzata. I programmi sono quindi finalizzati allo studio avanzato e alla ricerca originale e non sono basati sull'esclusiva attività dei corsi. Nel sistema d'istruzione italiano corrisponde al dottorato di ricerca.

²⁴ Circa il 40% della popolazione di età compresa tra i 25-64 anni (oltre 100 milioni di adulti) almeno una volta l'anno frequenta un corso di formazione. Indagine sull'istruzione degli adulti (AES - *Adult Education Survey*), 2011.

²⁵ Per quanto riguarda la classificazione della formazione (formale, non formale e informale) si rimanda al paragrafo successivo.

Un effetto della rapida espansione dell'istruzione primaria negli ultimi decenni è che le generazioni di lavoratori più adulti sono decisamente meno qualificate, in termini di titolo di studio, di quelle più giovani. Fortunatamente, analizzando inversamente il fenomeno, si può affermare che la quota di popolazione *over 50* con un basso livello di istruzione, seppur lentamente, andrà diminuendo con il tempo. Comunque, attualmente i lavoratori più adulti tendono ad avere sia un minore livello di istruzione e sia una più bassa partecipazione ai programmi di formazione rispetto ai loro colleghi più giovani (OCSE 2006, 118).

La partecipazione formativa porta un vasta gamma di benefici, oltre a quelli per la società nel suo complesso: da una lato gli individui possono aspettarsi un importante ritorno economico, sociale e di benessere professionale, con l'evidenza più forte esistente per l'impatto sull'occupabilità; dall'altro anche i datori di lavoro possono beneficiare dell'impatto sulla produttività e sulla redditività delle imprese (European Commission 2015, 252).

A tal riguardo, l'Indagine sui comportamenti formativi degli adulti (INDACO-Adulti)²⁶, che rileva le caratteristiche e la dinamica della domanda di formazione degli individui 18-64enni, affronta il tema dei benefici della formazione. Per quanto riguarda i benefici materiali, si considerano i seguenti fattori: mantenimento del posto di lavoro, conseguimento di un attestato, avvio di un'attività in proprio, mobilità verticale (prospettive di carriera), mobilità orizzontale (cambio di ruolo/mansione), mobilità esterna (cambiamento di azienda), incremento salariale.

Poiché l'indagine distingue tra i lavoratori dipendenti e i lavoratori autonomi, il questionario tiene conto delle specificità del lavoro indipendente considerando, in questo caso, benefici specifici, quali: la riduzione del rischio di perdere clienti, l'ampliamento del portafoglio delle attività e della clientela, l'aumento del fatturato, il miglioramento della posizione sul mercato.

Rispetto ai benefici immateriali, vengono presi in considerazione benefici nella sfera dell'apprendimento (ampliamento delle conoscenze/competenze su un argomento di interesse; ottenere conoscenze/competenze utili nella vita quotidiana) o benefici nella sfera della relazionalità, come la possibilità di migliorare le relazioni sociali, attraverso l'incontro con nuove persone (Angotti, Belmonte 2012, 140-141).

²⁶ L'indagine fa parte del Piano Statistico Nazionale del SISTAN (Sistema Statistico Nazionale) a partire dal 2003 con la sigla ISF-00020. Oggetto di indagine sono le attività di apprendimento degli adulti, distinte in attività di apprendimento formale, non formale e informale, che avvengono all'interno o all'esterno del contesto di lavoro. Il campo di osservazione comprende la popolazione adulta, con una particolare attenzione agli occupati (dipendenti di imprese dei settori privati, dipendenti pubblici e lavoratori autonomi), ai disoccupati e agli inattivi. L'obiettivo è di rilevare informazioni sui bisogni formativi e di apprendimento degli individui, sui loro investimenti economici in formazione, sulla partecipazione alle attività formative, sui divari nell'accesso di tipo socio-demografico, culturale e professionale e sulle caratteristiche delle attività formative, sulla base delle dichiarazioni individuali. La rilevazione è in coerenza con l'indagine AES (che si analizzerà dettagliatamente nel paragrafo successivo) e con l'esigenza di indagare con maggiore profondità (rispetto alla LFS) il complesso delle informazioni quali-quantitative che descrivono la partecipazione formativa relativa alla popolazione adulta. La rilevazione INDACO 2011 ha riguardato un campione di 16.500 individui.

Infine, le competenze acquisite attraverso l'esperienza professionale costituiscono una risorsa da trasferire anche alle nuove generazioni.

Aumentare i livelli di partecipazione formativa legata al lavoro e comunque l'apprendimento degli adulti in generale è quindi un obiettivo chiave della politica dell'Unione Europea: in particolare, il Consiglio europeo ha fissato che entro il 2020 la quota di adulti che abbia partecipato a percorsi formativi dovrebbe raggiungere il 15% (European Commission 2015, 252).

Per comprendere la portata delle politiche che i governi devono o dovrebbero promuovere, è quindi fondamentale studiare i livelli di partecipazione della popolazione adulta alle diverse attività di formazione e apprendimento.

2. Definizioni e classificazione delle attività di apprendimento

Con il termine *lifelong learning* si intendono tutte le attività formative alle quali gli individui possono partecipare nell'arco della loro vita, in particolare “tutte le attività intraprese al fine di migliorare la conoscenza, le abilità e le competenze, in una prospettiva personale, civica, sociale e/o legata a una prospettiva occupazionale” (Eurostat 2006, 8).

In altre parole, il *lifelong learning* comprende tutte le attività di apprendimento che sono: “intenzionali”, ossia intraprese con l'obiettivo di migliorare i comportamenti, l'informazione, la conoscenza, la comprensione, l'attitudine o le abilità; “continuative”, vale a dire che non sono accidentali o casuali ma che presentano “elementi di durata e di continuità”, come il riferimento all'organizzazione, pur senza limiti di durata minima.

L'apprendimento lungo tutto l'arco della vita include diversi tipi di formazione come l'istruzione, la formazione professionale sul lavoro e al di fuori del lavoro, l'apprendistato e l'autoapprendimento; prescinde dalla fonte di finanziamento, ossia può essere finanziato dal settore privato, pubblico o dal diretto interessato; è indipendente dalla modalità di erogazione (usando strumenti tradizionali o moderni, quali le tecnologie informatiche); è rivolto all'intera popolazione, indipendentemente dall'età e dalla condizione rispetto al mercato del lavoro.

Riassumendo, le attività di apprendimento sono “tutte le attività che un individuo intraprende con l'intenzione di migliorare le proprie conoscenze, abilità, competenze”.

Istruzione, formazione e apprendimento possono essere classificate in quattro principali categorie: Istruzione Formale (*Formal Education*), Formazione non formale (*Non Formal Education*),

Apprendimento informale (*Informal Learning*), Apprendimento casuale (*Random/incidental Learning*). In questa rilevazione non si chiedono informazioni sull'apprendimento casuale in quanto non è intenzionale. Le definizioni concettuali delle prime tre categorie, invece, sono le seguenti (Eurostat 2006, 13):

- Istruzione Formale: “istruzione e formazione fornita nel sistema di scuole, università e altre istituzioni educative di carattere formale che normalmente costituiscono un *continuum* di istruzione a tempo pieno per bambini e adolescenti, in genere dall'età di 6 anni proseguendo fino ai 25 anni e oltre (corsi scolastici, universitari o di formazione professionale regionale riconosciuti dal Ministero della pubblica istruzione)”.

E' quindi erogato in un contesto organizzato e strutturato, specificatamente dedicato all'apprendimento, che di norma porta all'ottenimento di qualifiche, generalmente sotto forma di certificati o diplomi. Comprende sistemi di istruzione generale, formazione professionale iniziale e istruzione superiore.

- Formazione Non Formale: “ogni attività di apprendimento organizzata e continuativa, che non rientra nella definizione di apprendimento formale precedentemente fornita perché manca il requisito del titolo formale conseguito al completamento dell'attività. L'apprendimento non formale può avere luogo sia all'interno sia all'esterno delle istituzioni formative e coinvolgere persone di ogni età. Sono compresi i programmi d'istruzione per l'alfabetizzazione degli adulti, educazione di base per bambini che hanno abbandonato la scuola, conoscenze e abilità utili per la vita quotidiana, competenze per il lavoro, cultura generale. I programmi di apprendimento “non formale” non seguono necessariamente la “scala gerarchica” del sistema e possono avere durate differenti (corsi annuali, mensili, ma anche di pochi giorni)”.

Sono normalmente erogati mediante attività pianificate (in termini di obiettivi e tempi di apprendimento) con una qualche forma di sostegno all'apprendimento (ad esempio la relazione studente-docente); può comprendere programmi per il conseguimento di abilità professionali, alfabetizzazione degli adulti e istruzione di base per chi ha abbandonato la scuola prematuramente. Sono esempi tipici la formazione impartita sul lavoro, mediante la quale le aziende aggiornano e migliorano le abilità dei propri dipendenti (come ad esempio le abilità relative alle tecnologie per l'informazione e la comunicazione), l'apprendimento strutturato online e i corsi gestiti dalle organizzazioni della società civile per i loro aderenti, i gruppi interessati o il pubblico in generale, corsi per acquisire competenze anche non per motivi di lavoro, corsi sportivi, seminari e convegni.

- Apprendimento Informale: “intenzionale, ma meno organizzato e meno strutturato in quanto non è istituzionalizzato²⁷ (a differenza delle due precedenti tipologie) e può estendersi, ad esempio, ad eventi di apprendimento che si svolgono in famiglia, sul luogo di lavoro, nella vita quotidiana di ogni individuo. Possono essere organizzati direttamente dall’individuo in autonomia, oppure dalla famiglia, da gruppi di amici o su base sociale”

E’ quindi un apprendimento risultante dalle attività della vita quotidiana legate al lavoro, alla famiglia o al tempo libero (ad esempio associazioni, circoli, parrocchie) e non strutturato in termini di obiettivi di apprendimento, di tempi o di risorse dell’apprendimento. Esempi di risultati di apprendimento ottenuti mediante l’apprendimento informale sono le abilità acquisite durante le esperienze di vita e lavoro come la capacità di gestire progetti o le abilità ITC; le lingue e le abilità interculturali acquisite durante il soggiorno in un altro paese; le abilità acquisite nel volontariato, nelle attività culturali, sportive, professionali, nell’animazione socio educativa e mediante attività svolte in casa (come l’accudimento dei bambini).

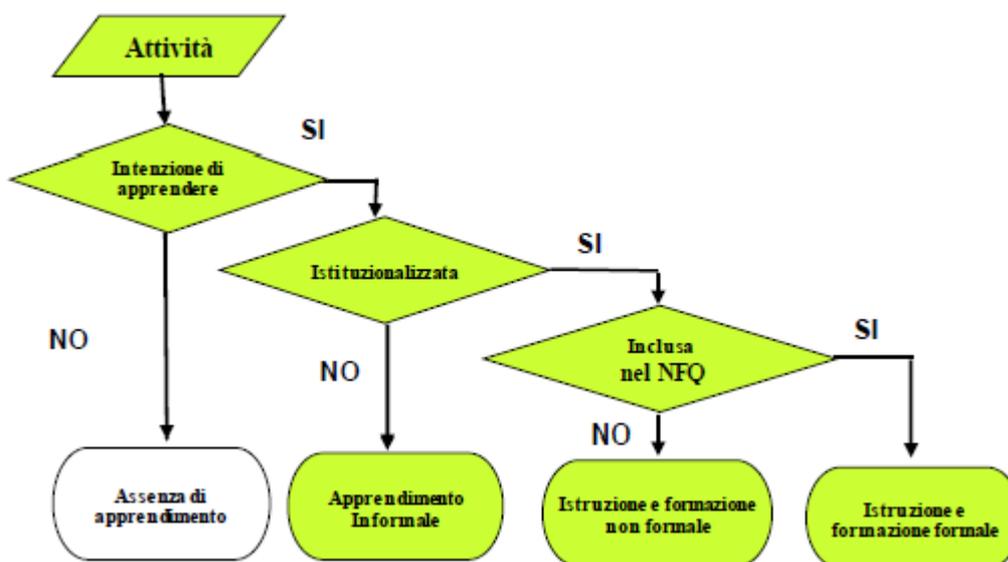
L’istruzione formale e la formazione non formale sono entrambe parte del quadro educativo ma c’è un criterio fondamentale che le distingue: capire se l’attività è destinata a portare al completamento di un successo di apprendimento che è possibile posizionare nel quadro nazionale di qualifiche.

Il quadro nazionale di qualifiche (NFQ - *National Framework of Qualification*) è uno strumento di classificazione delle qualifiche in funzione di una serie di criteri basati sul raggiungimento di livelli di apprendimento specifici. Esso mira a integrare e coordinare i sottosistemi nazionali delle qualifiche e a migliorare la trasparenza, l’accessibilità, la progressione e la qualità delle qualifiche rispetto al mercato del lavoro e alla società civile.

In sintesi, il processo di assegnazione della formazione e dell’apprendimento secondo le tre ampie categorie può essere sintetizzato dal diagramma di flusso in fig. 1 (Eurostat 2006, 19):

²⁷ Un percorso formativo “istituzionalizzato” è inteso nel senso di essere caratterizzato dalla presenza di un fornitore e di modalità di apprendimento.

Fig. 1 – Classificazione delle attività formative secondo le tre categorie



Fonte: Eurostat - Classification of learning activities. Manual (2006)

3. L'age gap attraverso i risultati di *Adult Education Survey*

Sono due le principali fonti di dati che forniscono informazione sulla partecipazione ai percorsi formativi degli adulti in Europa e in Italia, ciascuna delle quali misura il fenomeno in modo diverso: la prima è la Rilevazione sulle forze di lavoro (LFS – *Labour Force Survey*) e raccoglie la “recente” partecipazione degli adulti, in quanto prende in esame, come arco temporale di riferimento, le quattro settimane precedenti l’intervista; la seconda è l’Indagine sulla partecipazione degli adulti alle attività formative (AES - *Adult Education Survey*)²⁸ che invece raccoglie informazioni sulle attività seguite nel corso degli ultimi 12 mesi antecedenti l’indagine²⁹.

Utilizzando proprio quest’ultima indagine, la presente sezione fornisce un’analisi approfondita sulla partecipazione formativa da parte degli occupati in Italia, esaminando in particolare la sua variazione nei diversi gruppi di individui. Essa descrive poi le diverse tipologie di formazione dedicate ai lavoratori, cercando di mettere in evidenza eventuali barriere che impediscono un maggior numero di soggetti coinvolti in essa.

²⁸ Per maggiori dettagli consultare: <http://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/adult-education-survey>

²⁹ Vi è anche una terza indagine, la Rilevazione sulla formazione del personale nelle imprese (CVTS - *Continuing Vocational Training Survey*), che ha però come unità di rilevazione le imprese.

L'Indagine AES è un'indagine armonizzata a livello europeo e condotta in tutti i paesi dell'Unione per raccogliere informazioni sulla partecipazione degli adulti ad attività di istruzione e formazione.

Gli obiettivi principali sono due: fornire dati confrontabili a livello europeo sulla partecipazione degli adulti alle attività formative ed erogare informazioni di qualità a livello nazionale per permettere politiche efficaci di aggiornamento e riqualificazione del capitale umano.

L'apprendimento permanente è uno degli obiettivi della strategia di Lisbona: recentemente, le conclusioni del Consiglio di maggio 2009, in materia di istruzione e formazione, hanno confermato che l'apprendimento permanente rimane una questione strategica per l'Unione Europea ed è stato fissato un nuovo obiettivo per la partecipazione all'istruzione e alla formazione per il 2020.

La prima edizione dell'indagine AES si è svolta nel 2012 e a partire da questa data l'indagine verrà svolta con periodicità quinquennale. E' stata proposta in 29 Paesi: i 27 Paesi dell'Unione Europea (il 28°, la Croazia, è entrato solo nel 2013) con, in aggiunta, la Norvegia e la Svizzera. Nel 2006 alcuni paesi europei, tra cui l'Italia, hanno svolto una indagine pilota con lo scopo di sperimentare i questionari e le tecniche di indagine in vista della edizione del 2012 e delle successive. L'Istat ha inserito un modulo sulla partecipazione degli adulti alle attività formative all'interno dell'Indagine Multiscopo "Il tempo libero e i cittadini" del 2006.

La popolazione di interesse dell'indagine in oggetto, ossia l'insieme delle unità statistiche intorno alle quali si intende investigare, è costituita dalle famiglie residenti in Italia e dagli individui con età compresa tra 18 e 74 anni ad esse appartenenti, al netto dei membri permanenti delle convivenze. La famiglia è intesa come famiglia di fatto, cioè un insieme di persone coabitanti e legate da vincoli di matrimonio, parentela, affinità, adozione, tutela o affettivi.

Le unità di rilevazione sono le famiglie estratte dalle liste anagrafiche comunali, le unità di analisi sono invece tutti gli individui facenti parti delle famiglie estratte.

Il disegno di campionamento è di tipo complesso e si avvale di due differenti schemi di campionamento³⁰. I domini di studio, ossia gli ambiti rispetto ai quali sono riferiti i parametri di popolazione oggetto di stima, sono: l'intero territorio nazionale; le quattro ripartizioni geografiche previste dalla classificazione NUTS1³¹ (Italia Nord-Occidentale, Italia Nord-Orientale, Italia Centrale, Italia Meridionale e Insulare); la tipologia comunale ottenuta suddividendo i comuni italiani in quattro classi formate in base a caratteristiche socio-economiche e demografiche. Nell'ambito di ognuno dei domini definiti dall'incrocio della regione geografica con le quattro classi di comuni, questi ultimi sono dapprima suddivisi in due sottoinsiemi sulla base della popolazione

³⁰ Il disegno di campionamento dell'indagine è scaricabile dalla nota metodologica allegata alla Statistica Report: <http://www.istat.it/it/archivio/105509>

³¹ NUTS è la nomenclatura delle unità territoriali statistiche che identifica la ripartizione del territorio dell'Unione Europea a fini statistici.

residente: l'insieme dei comuni Auto Rappresentativi (AR) costituito dai comuni di maggiore dimensione demografica; l'insieme dei comuni Non Auto Rappresentativi (o NAR) costituito dai rimanenti comuni. Nell'ambito dell'insieme dei comuni AR, ciascun comune viene considerato come uno strato a se stante e viene adottato un disegno noto con il nome di campionamento a grappoli. Nell'ambito dei comuni NAR viene adottato un disegno a due stadi con stratificazione delle unità primarie. Le Unità Primarie (UP) sono i comuni, le Unità Secondarie sono le famiglie anagrafiche. I comuni vengono selezionati con probabilità proporzionali alla loro dimensione demografica e senza reimmissione, mentre le famiglie vengono estratte con probabilità uguali e senza reimmissione. Inoltre, le famiglie anagrafiche sono estratte in modo sistematico dall'anagrafe del comune: per ogni famiglia anagrafica inclusa nel campione vengono rilevate le caratteristiche oggetto di indagine di tutti i componenti di fatto (di 18-74 anni) appartenenti alla famiglia medesima.

Partendo dai due sottoinsiemi, si suddividono i comuni italiani nelle quattro classi:

A) comuni appartenenti all'area metropolitana suddivisi in:

- A1: comuni centro dell'area metropolitana (Torino, Milano, Venezia, Genova, Bologna, Firenze, Roma, Napoli, Bari, Palermo, Catania, Cagliari);
- A2: comuni che gravitano intorno ai comuni centro dell'area metropolitana;

B) comuni non appartenenti all'area metropolitana suddivisi in:

- B1: comuni aventi fino a 10.000 abitanti;
- B2: comuni con oltre 10.000 abitanti.

Come accennato precedentemente, attraverso l'indagine AES, vengono chieste agli intervistati informazioni sulla partecipazione alle attività formative nei 12 mesi precedenti e, in caso affermativo, quante attività hanno seguito.

Partendo da una numerosità totale di 11.593 individui, sono stati presi in considerazione per l'analisi solo i 6.079 che si sono dichiarati occupati. Successivamente si è scelto di escludere quelli appartenenti alle forze armate, ottenendo così un campione definitivo di 5.995 osservazioni, le quali, con opportuni pesi, rappresentano i circa 22 milioni di occupati in Italia (esattamente 22.124.626).

Alcuni fattori sembrano determinare una maggiore o minore partecipazione dei *senior* alle attività formative.

Innanzitutto si deve considerare che la condizione occupazionale è un fattore decisivo della partecipazione, in quanto i livelli di partecipazione degli occupati sono superiori alla media poiché

l'individuo è all'interno di un sistema di opportunità e relazioni che favoriscono lo sviluppo dell'apprendimento (Angotti, Belmonte 2012, 136).

Più precisamente, essere "occupato" favorisce la partecipazione ai percorsi di formazione continua in modo rilevante poiché implica una maggiore disponibilità economica, una migliore possibilità di partecipare a diverse tipologie di formazione, l'accesso a ulteriori opportunità di apprendimento e la possibilità di applicare quanto appreso nella vita reale e sul lavoro (Bohlinger, van Loo, 2010).

Nel presente lavoro emerge sin dalle prime analisi come la partecipazione formativa differisca all'interno della popolazione confermando l'esistenza di forti disuguaglianze: ricordando ancora una volta che si presentano i risultati limitatamente agli occupati, i gruppi che hanno il minimo accesso sono quelli con individui più vicini al pensionamento (gli *over 50*), con bassi livelli di istruzione e impegnati in professioni non qualificate.

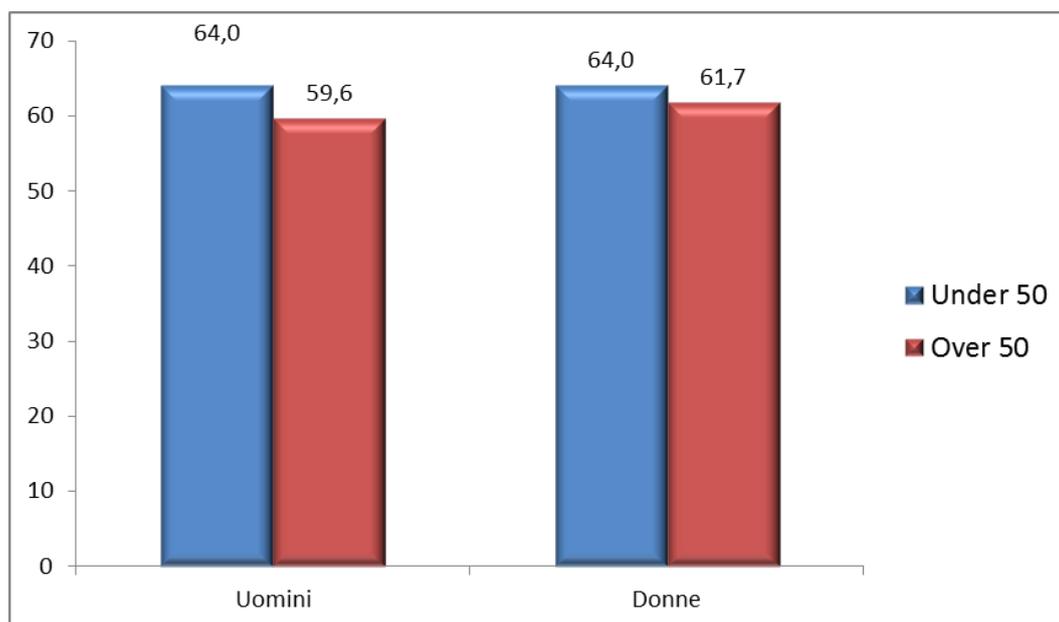
Se il 64% degli *under 50* ha partecipato ad almeno una delle tre tipologie di formazione, la quota si riduce al 60% per gli *over 50* delineando una lieve ma chiara tendenza decrescente del fenomeno, in corrispondenza di un aumento dell'età anagrafica degli individui.

Questo tipo di distribuzione è pressoché presente in tutti i paesi: l'*age gap* è quindi un fenomeno ampiamente diffuso in tutta Europa (Angotti, Belmonte 2012, 132)³².

Non è invece presente il cosiddetto *gender gap* (fig. 2) in quanto la quota del 64% è identica per entrambi i generi fino a 50 anni, successivamente il calo è leggermente più accentuato per gli uomini rispetto alle donne (59,6% e 61,7%).

³² Per quanto riguarda la posizione dell'Italia nella graduatoria europea, rispetto ai ventinove paesi in cui è stata condotta l'indagine, essa si colloca al ventitreesimo posto rispetto al tasso medio di partecipazione, al ventiduesimo riguardo al tasso specifico di partecipazione degli *over 54*, al ventesimo riguardo al *gap* dalla media e al diciannovesimo rispetto al *gap* generazionale con gli *under 35*.

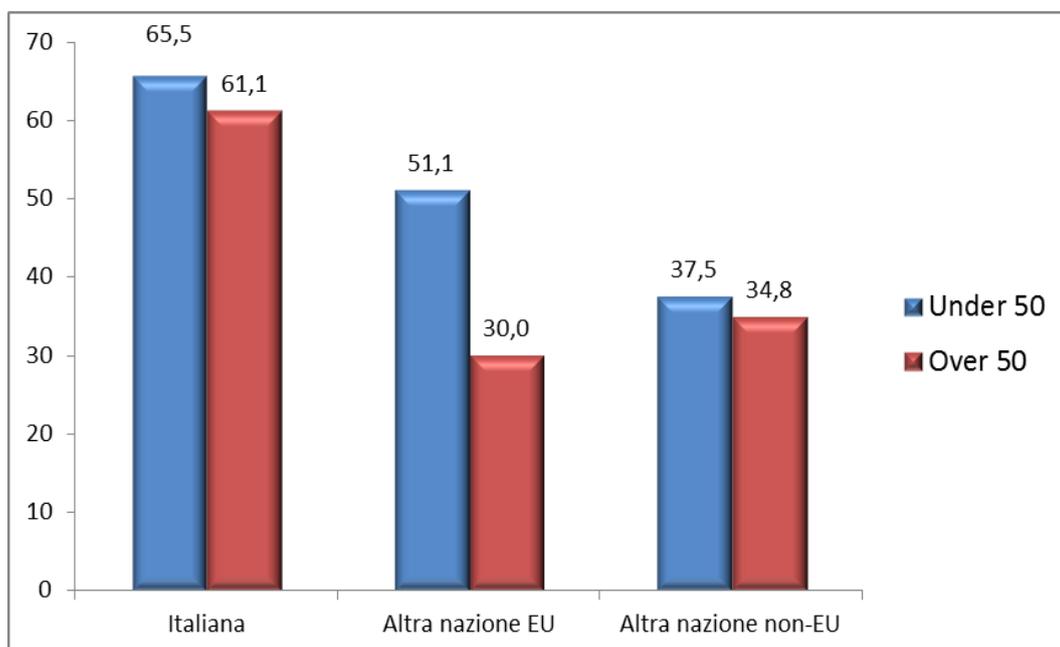
Fig. 2 – Partecipazione ad almeno un corso di formazione per età e genere. Anno 2012 (val. %)



Fonte: elaborazione propria su dati AES, 2016

La cittadinanza (fig. 3) insieme al fattore età rivestono un ruolo decisivo poiché la partecipazione degli stranieri alle attività di formazione, già decisamente inferiore rispetto a quella degli occupati italiani per quanto riguarda gli *under 50* (51,1% appartenenti alla UE e 37,5% extra UE vs 65,5% degli italiani), addirittura si dimezza tra i lavoratori più adulti, dove solo il 30,0% dei lavoratori appartenenti alla UE e il 34,8% di quelli extra UE prende parte a un corso di formazione rispetto al 61,1% degli occupati italiani. Inoltre da notare come l'*age gap* tra gli stranieri appartenenti all'Unione Europea sia oltre il 21% (30,0% per gli *over 50* vs 51,1% per gli *under 50*).

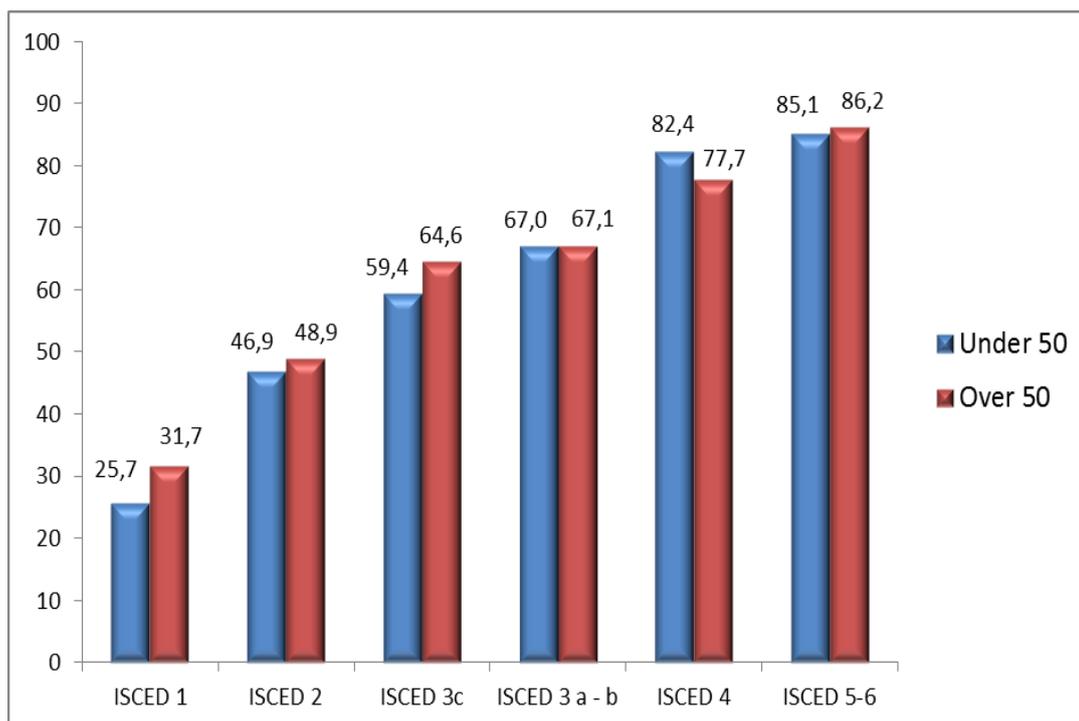
Fig. 3 – Partecipazione ad almeno un corso di formazione per età e cittadinanza. Anno 2012 (val. %)



Fonte: elaborazione propria su dati AES, 2016

Un altro fattore in grado di influenzare la partecipazione alla formazione riguarda il livello di istruzione degli individui. Nonostante esso non sia influenzato dall'età (fig. 4), in quanto non è particolarmente variabile la partecipazione degli *under* e *over* 50 all'interno delle sei categorie della classificazione ISCED (*International Standard Classification of Education*), è importante sottolineare come la partecipazione formativa dei più istruiti sia più alta, essendo direttamente collegata al titolo di studio: si parte da un valore compreso tra il 25% e il 31% di coloro in possesso soltanto dell'istruzione elementare (ISCED 1) fino a oltre l'85% di coloro che hanno conseguito un titolo universitario o post-universitario (ISCED 6).

Fig. 4 – Partecipazione ad almeno un corso di formazione per età e livello di istruzione. Anno 2012 (val. %)



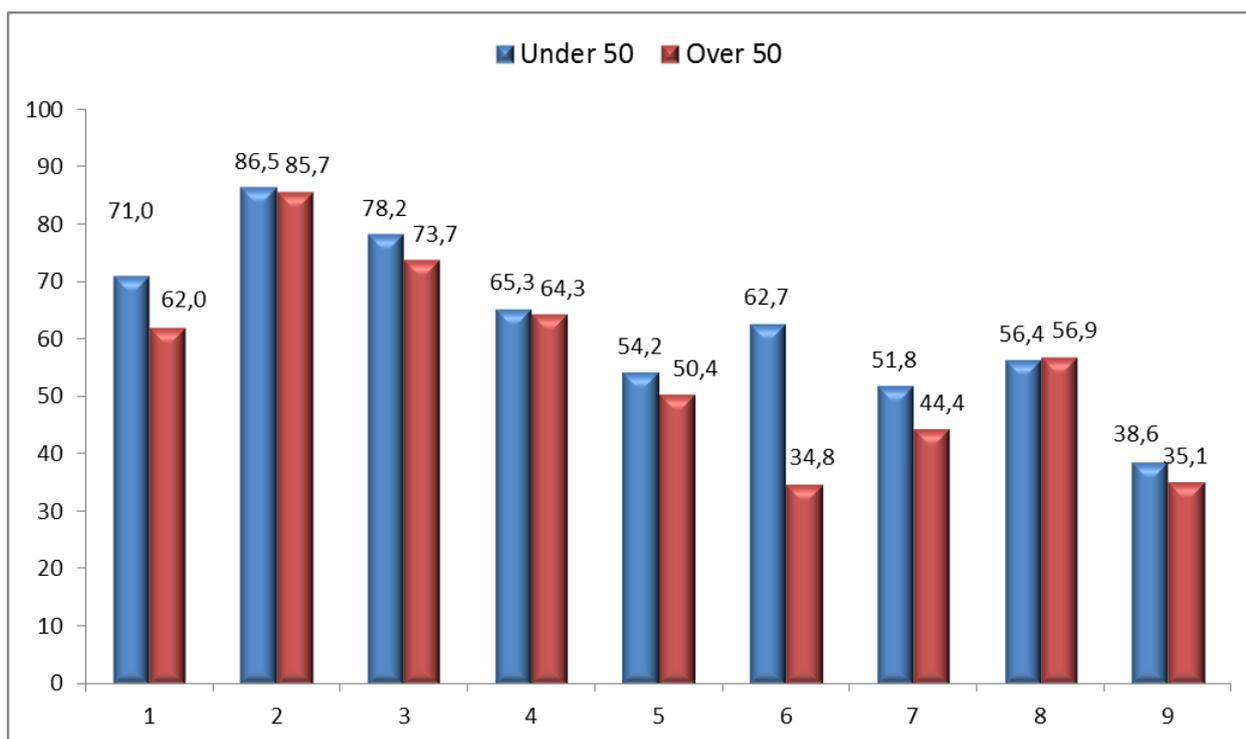
Fonte: elaborazione propria su dati AES, 2016

Per quanto concerne la tipologia occupazionale (fig. 5), il ruolo del fattore età è importante poiché il divario tra *over* e *under* 50, ad eccezione dell'ottavo gruppo (conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli), è sempre a sfavore di questi ultimi e spesso anche con differenze significative, come nel caso del primo gruppo (legislatori, imprenditori e alta dirigenza) dove ci sono 9 punti percentuali di differenza (71,0% vs 62,0%) e del sesto gruppo (professioni qualificate nell'agricoltura, nella silvicoltura e nella pesca) dove i punti sono addirittura 28 (62,7% vs 34,8%).

E' inoltre importante notare come la partecipazione partecipativa, per entrambe le classi di età, sia più alta per i primi tre gruppi (gruppi 1, 2 e 3) rispetto agli ultimi due (gruppi 8 e 9) a testimonianza di come sia più facile partecipare ad un corso di formazione quando la professione che si svolge è ad alta qualifica piuttosto che a bassa³³.

³³ Si ricorda a tal proposito che l'ISTAT considera ad alta qualifica le professioni appartenenti ai gruppi 1-2-3; a media qualifica i gruppi 4-5-6-7; infine a bassa qualifica i gruppi 8-9.

Fig. 5 – Partecipazione ad almeno un corso di formazione per età e occupazione. Anno 2012 (val. %)



Legenda:

1. - Legislatori, imprenditori e alta dirigenza
2. - Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione
3. - Professioni tecniche
4. - Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio
5. - Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi
6. - Professioni qualificate nell'agricoltura, nella silvicoltura e nella pesca
7. - Artigiani e operai specializzati
8. - Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli
9. - Professioni non qualificate

Fonte: elaborazione propria su dati AES, 2016

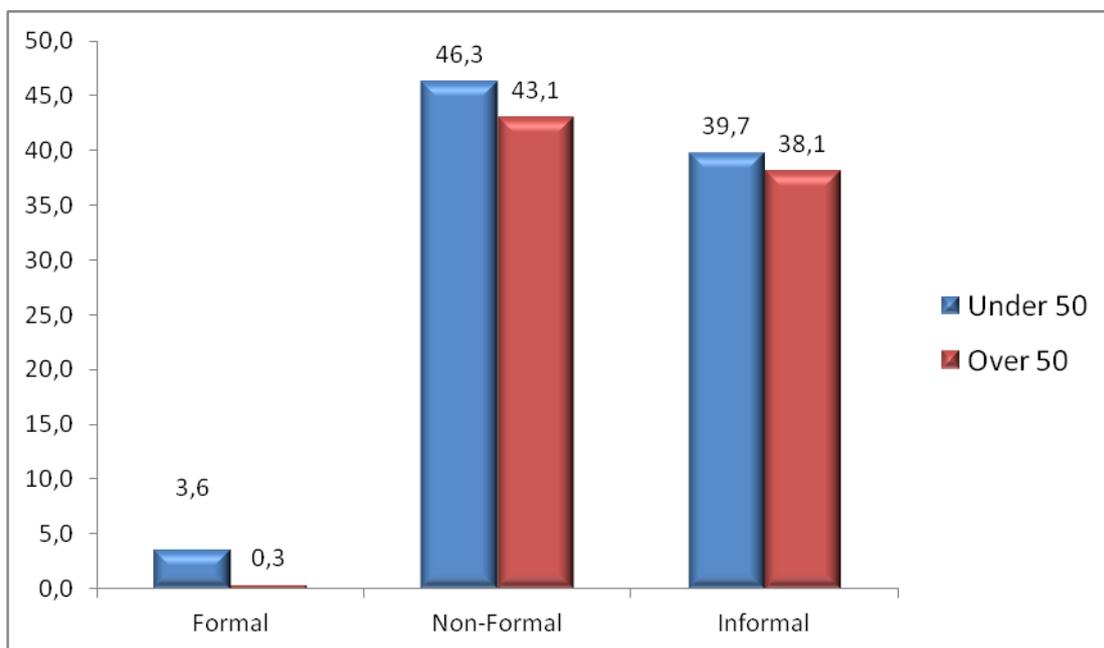
Analizzando separatamente le tre tipologie formative (formale, non formale e informale) si evince immediatamente come l'età sia determinante, in quanto, in tutti e tre gli ambiti di apprendimento, si manifesta un valore decrescente all'aumentare dell'età: la partecipazione alle attività di formazione diminuisce sensibilmente dopo i 50 anni, confermando la persistenza di un *age gap* nella partecipazione (fig. 6).

L'apprendimento formale, seppur poco diffuso, rappresenta al momento in Italia una prerogativa dei lavoratori più giovani, con una proporzione di ben 12 volte rispetto ai loro colleghi più adulti (3,6% vs 0,3%).

Se questo può essere considerato un risultato relativamente atteso, in quanto è più naturale concludere un percorso di istruzione che rilasci un certificato formale nei primi anni di una carriera professionale piuttosto che al termine, lo è decisamente meno per le attività non formali, dove si passa dal 46,3% per i più giovani al 43,1% per gli *olders*.

Un distacco generazionale meno consistente si ravvisa per le attività di tipo informale: la partecipazione passa dall'39,7% degli *under 50* al 38,1% degli *over*, con una differenza di 1,6 punti percentuali.

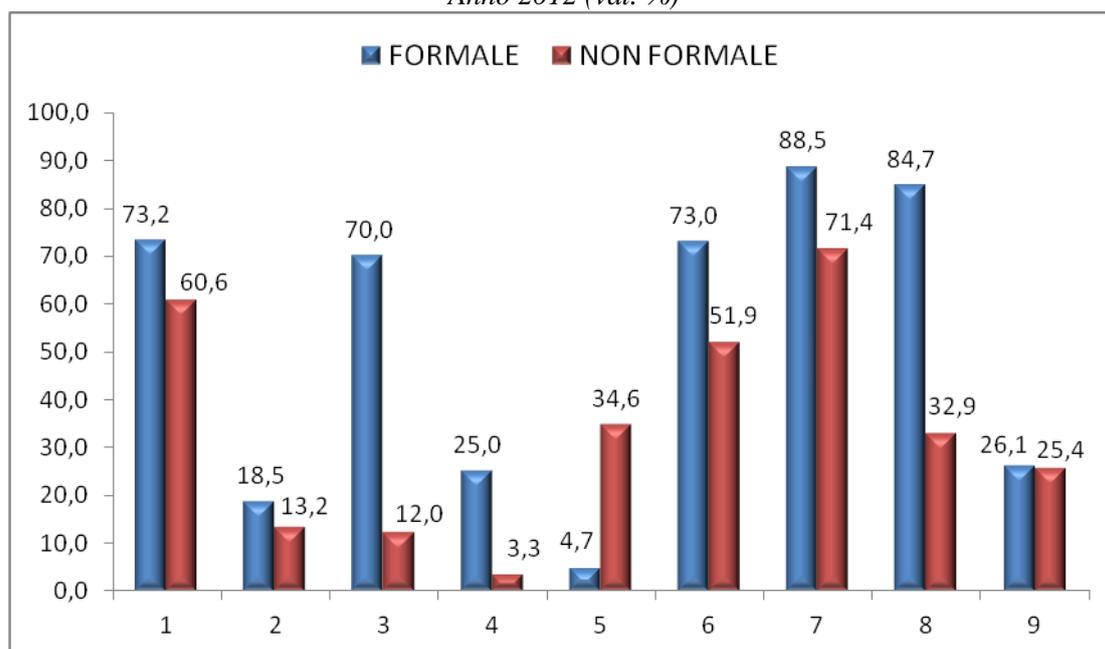
Fig. 6 – Partecipazione ad almeno un corso di formazione per età e tipologia formativa. Anno 2012 (val. %)



Fonte: elaborazione propria su dati AES, 2016

La differenza tra i percorsi formativi formali e non formali è evidenziata dal grafico successivo (fig. 7). Gli occupati seguono un tipo di formazione formale principalmente per motivi soggettivi: nel 73,2% dei casi per migliorare il proprio lavoro e/o le prospettive di carriera (la quota è solo del 60,6% per coloro che seguono un corso non formale); il 18,5% per evitare di perdere il lavoro; il 70% per aumentare le possibilità di trovare lavoro o per cambiare lavoro (è solo del 12% la quota di coloro che seguono un corso non formale); il 25% per iniziare una nuova attività in proprio/impresa (il 3,3% di coloro che seguono un corso non formale); l'88,5% per accrescere le competenze su un argomento di interesse; l'84,7% per ottenere una certificazione (il 32,9% di coloro che seguono un corso non formale).

Fig. 7 – Partecipazione ad almeno un corso di formazione per motivazione e tipologia formativa.
Anno 2012 (val. %)



Legenda:

1. - Per migliorare il lavoro e le prospettive di carriera
2. - Per evitare di perdere il lavoro
3. - Per aumentare le possibilità di trovare lavoro o per cambiare lavoro
4. - Per iniziare con una nuova attività in proprio/impresa
5. - E' stato obbligato a partecipare
6. - Per apprendere conoscenze/competenze utili per la vita quotidiana
7. - Per accrescere le competenze su un argomento di interesse
8. - Per ottenere una certificazione
9. - Per conoscere persone nuove

Fonte: elaborazione propria su dati AES, 2016

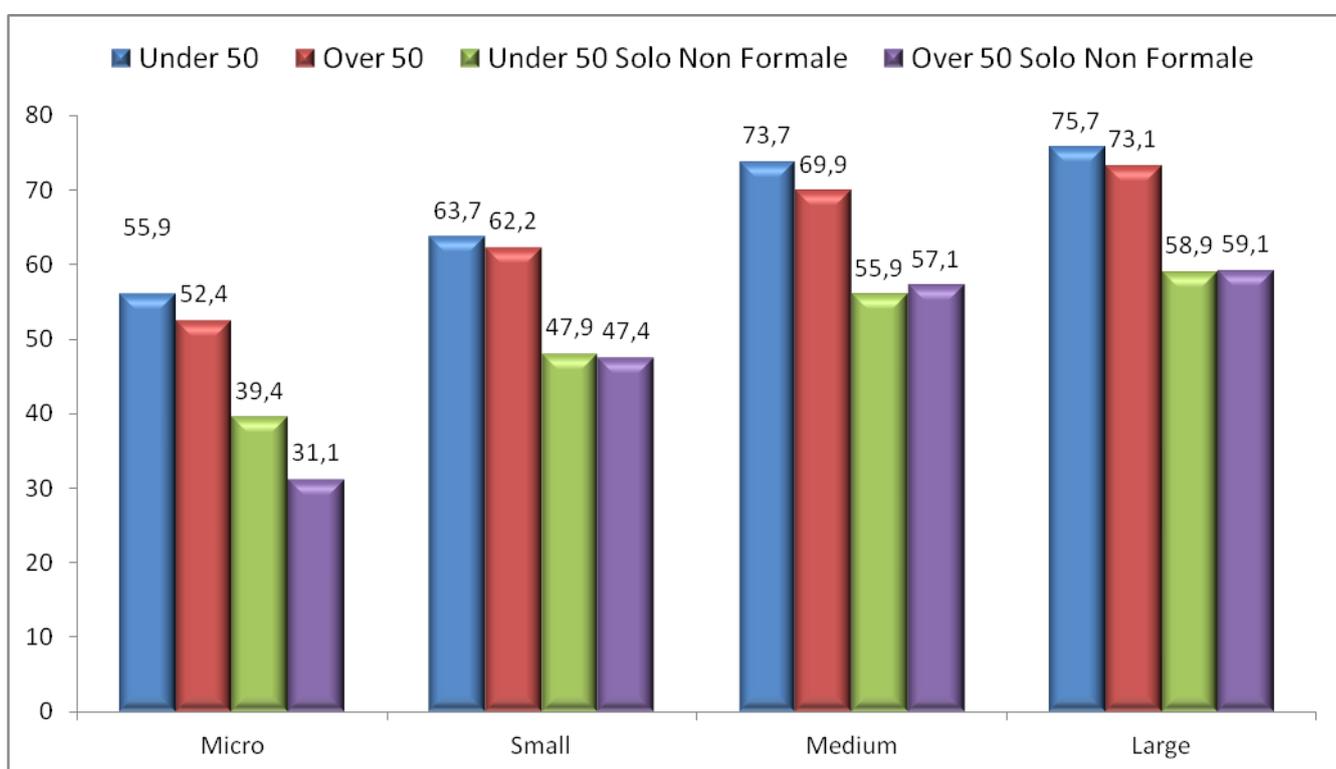
In pratica, la scelta di seguire un corso di formazione non formale è decisamente più legata all'occupazione, intesa come posto di lavoro, di quanto lo sia per un corso di tipo formale. Infatti, se si considera che solo il 4,7% dei lavoratori è costretto dal datore di lavoro a seguire un corso formale, la quota è addirittura quasi del 35% (oltre un lavoratore su tre) per quelli che sono obbligati a partecipare invece ad un corso non formale, che può essere un corso generico, un seminario, un *workshop*, *training on the job* o lezioni private.

Inoltre, se i percorsi formali sono finanziati solo nel 2,7% dei casi dal datore di lavoro e ben nel 65% dai lavoratori stessi, quelli non formali sono pagati dall'azienda nel 60,3% dei casi analizzati. Infine, se solamente il 6,5% delle attività di istruzione formale si è svolta durante l'orario di lavoro,

il 67% degli occupati dichiara che almeno un'attività di formazione non formale si è tenuta all'interno dell'orario.

A testimonianza dell'importanza del ruolo aziendale nella scelta di partecipare ai percorsi formativi non formali, è utile soffermarsi sul grafico successivo (fig. 8), dove è rappresentata la partecipazione formativa degli occupati ad almeno un corso di formazione qualsiasi (nei primi due istogrammi) e solo quella ad un percorso non formale (nel terzo e quarto istogramma) per età e numerosità aziendale.

Fig. 8 – Partecipazione ad almeno un corso di formazione e solo a un percorso non formale per età e numerosità aziendale. Anno 2012 (val. %)



Fonte: elaborazione propria su dati AES, 2016

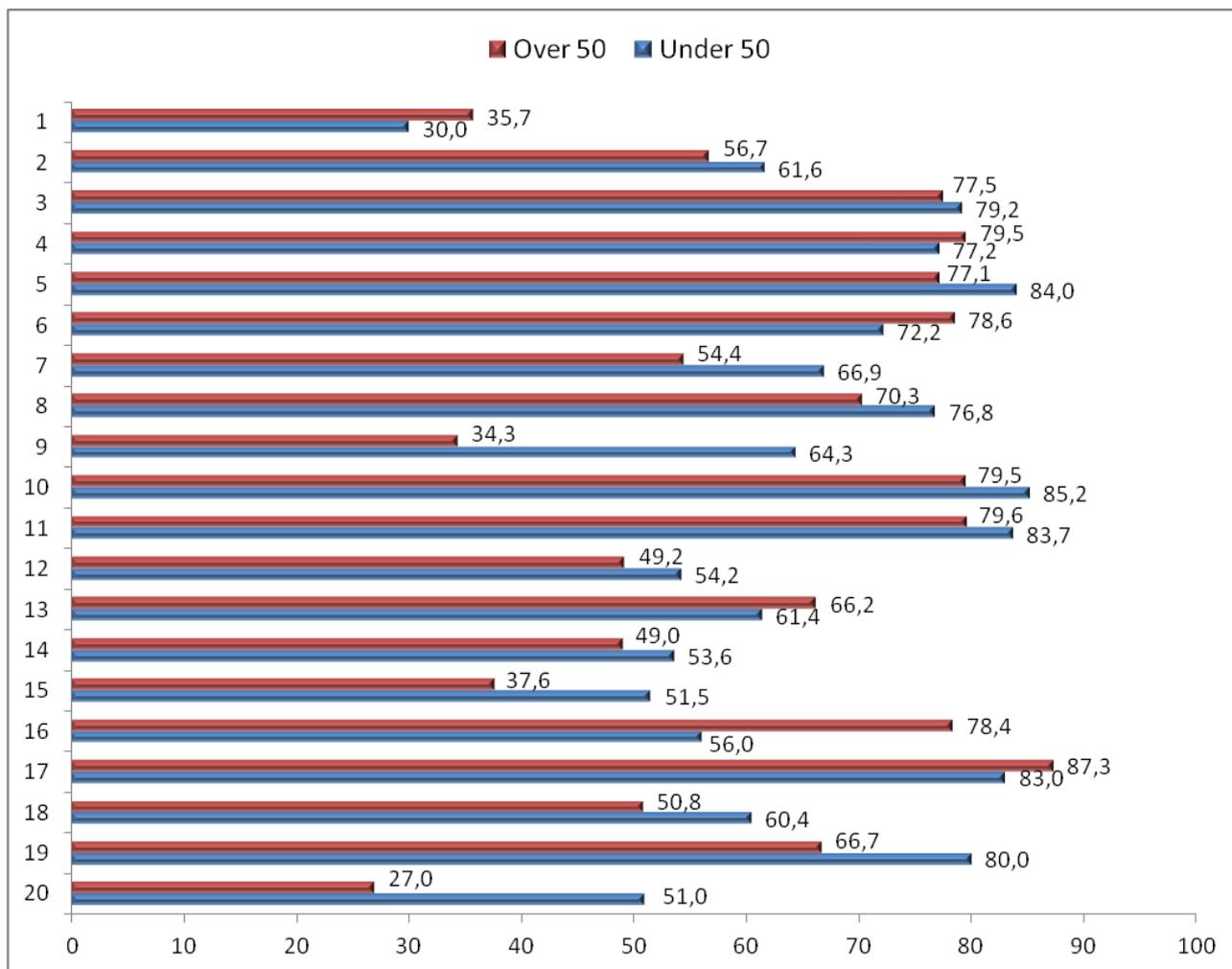
C'è sempre un *gap* tra *under* e *over* 50 considerando contemporaneamente le tre tipologie di formazione: 3,5 punti percentuali (55,9% vs 52,4%) per le micro (da 1 a 10 addetti); 1,5 (63,7% vs 62,2%) per le piccole (da 11 a 49 addetti); 3,8 (73,7% vs 69,9%) per le medie (da 50 a 249 addetti); infine 2,6 (75,7% vs 73,1%) per le grandi (250 addetti e oltre).

Ma tali differenze variano se si analizza solo la partecipazione ai percorsi non formali: il *gap* aumenta per le micro (8,3 punti percentuali), diminuisce fin quasi ad annullarsi per le piccole (0,5 punti), addirittura si inverte per le medie (1,2 punti) e grandi (0,2) dove emerge un leggero

vantaggio per gli *olders*, a conferma di una presa di coscienza dell'invecchiamento della forza lavoro correlata con la numerosità aziendale in quanto nelle imprese più grandi vengono applicate misure di sostegno di gestione dell'età in termini di formazione continua.

Sono ben 6 i settori di attività economica (fig. 9) dove la quota partecipativa a una qualsiasi delle tre tipologie formative è maggiore per gli *over* rispetto agli *under 50*: energia elettrica, gas e aria condizionata (87,3% per gli *over 50* vs 83% per gli *under 50*); alimentazione e acqua (78,4% vs 56); trasporto e stoccaggi (66,2% vs 61,4%); pubblica amministrazione e difesa (78,6% vs 72,2%); sanità e assistenza sociale (79,5% vs 77,2%); infine le attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico (35,7% vs 30%).

Fig. 9 – Partecipazione ad almeno un corso di formazione per età e attività economica. Anno 2012 (val. %)



Legenda:

1. – Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico
2. - Altre attività di servizi
3. - Arti, intrattenimento e divertimento
4. - Sanità e assistenza sociale
5. - Istruzione

6. - *Pubblica amministrazione e difesa*
7. - *Attività amministrative e di servizio*
8. - *Attività professionali, scientifiche e tecniche*
9. - *Attività immobiliari*
10. - *Attività finanziarie e assicurative*
11. - *Informazione e comunicazione*
12. - *Attività di servizi per la ristorazione*
13. - *Trasporto e stoccaggi*
14. - *Commercio all'ingrosso e al dettaglio*
15. - *Costruzioni*
16. - *Alimentazione e acqua*
17. - *Energia elettrica, gas e aria condizionata*
18. - *Manifattura*
19. - *Attività estrattiva*
20. - *Agricoltura e pesca*

Fonte: elaborazione propria su dati AES, 2016

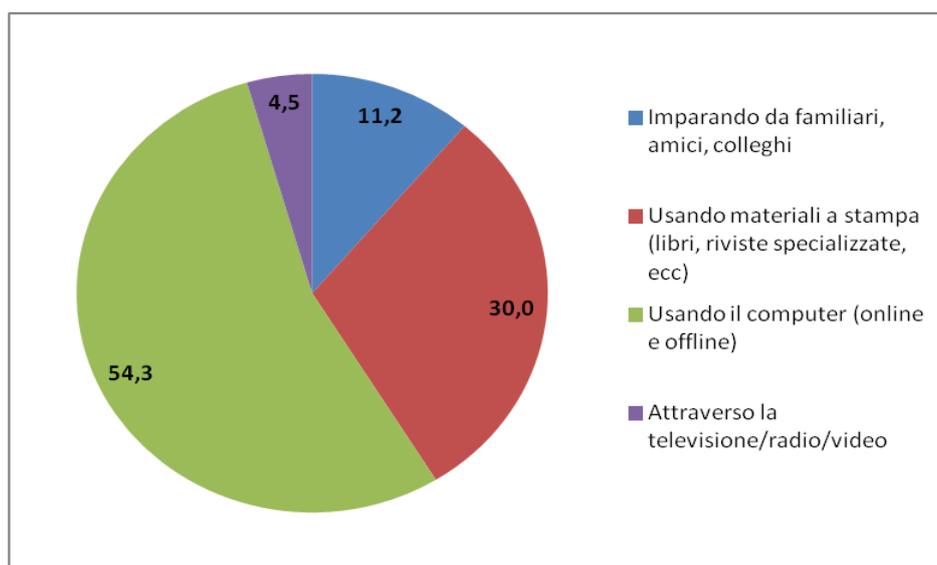
Interessanti osservazioni possono derivare prendendo in considerazione non solo i percorsi di formazione formale e non formale ma anche quelli di apprendimento informale. Secondo i dati AES, la partecipazione dei *senior* ai diversi ambiti di apprendimento è sempre inferiore a quella dei più giovani (cfr. fig. 6) ma con tassi di partecipazione comunque elevati nel caso dell'apprendimento informale.

Circa un occupato su tre (il 33,5%) dichiara che la ragione principale per la partecipazione alla più recente attività informale è principalmente correlata al lavoro, mentre il restante 66,5% la collega a ragioni personali.

Inoltre si configura come una partecipazione attiva in termini di strumenti in quanto il metodo più utilizzato è il computer (online e offline) nel 54,3% dei casi, seguito dai materiali a stampa (libri, riviste specializzate, ecc) nel 30%; altri metodi, con i quali l'interazione è decisamente minore, ad esempio imparando da familiari, amici, colleghi o attraverso la televisione e la radio, vengono adoperati solo nel 15% dei casi (fig. 10).

Fig. 10 – Metodo di partecipazione alla più recente attività di apprendimento informale.

Anno 2012 (val. %)



Fonte: elaborazione propria su dati AES, 2016

In conclusione, l'ambito informale si configura quindi come una leva che può ampliare sensibilmente le probabilità di partecipazione degli occupati adulti ai programmi di formazione continua.

4. Fattori della partecipazione a un percorso formativo

Come si vedrà in seguito, questi primi risultati descrittivi sono stati anche confermati dall'applicazione di un modello logistico.

Più in dettaglio, il modello consente di indagare se, a parità di caratteristiche prese in esame (socio-demografiche, anagrafiche, professionali e aziendali), la probabilità di partecipare ad almeno uno dei tre percorsi formativi è superiore per qualche tipologia di occupati in particolare.

In altre parole si tratta di verificare se rivestono un ruolo importante l'età, l'ambito professionale in termini di qualifica professionale e numerosità aziendale, cercando così di individuare quali elementi risultino direttamente collegati alla probabilità di seguire un programma formativo.

Posto tale obiettivo, i circa 6.000 occupati sono stati quindi analizzati mediante l'applicazione di un modello logistico con il software Stata (del quale si è già accennato nel precedente capitolo),

utilizzando la partecipazione ad almeno un corso di formazione (formale, non formale o informale) come variabile dipendente e le seguenti variabili come indipendenti:

- *Genere*. Catorica. Due valori: Uomo (categoria di riferimento); Donna.
- *Cittadinanza*. Catorica. Tre valori: Cittadino italiano (categoria di riferimento); Cittadino appartenente a un paese dell'Unione Europea; Cittadino proveniente da un paese extra-europeo.
- *Numerosità aziendale*. Catorica. Quattro valori: Micro imprese (da 1 a 10 addetti) (categoria di riferimento); Piccole (da 11 a 49 addetti); Medie (da 50 a 249 addetti); Grandi (250 addetti e oltre).
- *Qualifica professionale*. Catorica. Nove valori: Legislatori, imprenditori e alta dirigenza; Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione; Professioni tecniche; Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio; Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi; Professioni qualificate nell'agricoltura, nella silvicoltura e nella pesca; Artigiani e operai specializzati; Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli; Professioni non qualificate (categoria di riferimento).
- *Età*. Catorica. Due valori. *Over 50* (categoria di riferimento); *Under 50*.

La tabella 1 mostra le variabili inserite nel modello, i coefficienti e gli *ODDS ratios*.

Tenendo le variabili esplicative a valori fissi, l'*ODDS* di partecipazione ad almeno un corso di formazione tra gli *under 50* rapportato all'*ODDS* della stessa partecipazione tra gli *olders* (*over 50*, la categoria di riferimento) è 1,22 ossia $\exp(0,20)$. In termini percentuali, che l'*ODDS* per gli occupati più giovani è il 22% più alto di quello degli occupati più adulti. In altre parole, la probabilità di prendere parte ad almeno un percorso formativo è più elevata del 22% tra i lavoratori più giovani rispetto alla stessa probabilità per quelli più adulti.

La numerosità aziendale ha un ruolo importante: con riferimento alle micro imprese (1-10 addetti), gli *ODDS* delle piccole (11-49 addetti), delle medie (50-249 addetti) e delle grandi (250 addetti e oltre) sono più alti (rispettivamente $OR=1,21$, $OR=1,62$ e $OR=1,81$). Ciò significa che la probabilità aumenta con l'aumentare della numerosità aziendale: chi lavora nelle piccole, medie e grandi imprese ha una probabilità maggiore di prender parte a un percorso formativo rispettivamente del 21%, del 62% e dell'81%.

Anche la qualifica professionale riveste un ruolo decisivo: con riferimento le professioni non qualificate, tutte le altre tipologie professionali hanno dei vantaggi in quanto tutti gli *ODDS* sono maggiori di 1. In particolare le professioni ad alta qualifica: chi svolge professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione ha una probabilità di quasi dieci volte più elevata rispetto a chi è incardinato in professioni a bassa qualifica (OR=9,44). Anche legislatori, imprenditori, alta dirigenza e coloro che svolgono professioni tecniche hanno vantaggi significativi (rispettivamente OR=3,44 e OR=4,61).

Infine è importante sottolineare lo svantaggio in termini di cittadinanza: i lavoratori stranieri, sia europei che extra-europei vedono dimezzare la probabilità di partecipare ai programmi formativi rispetto ai loro colleghi italiani (rispettivamente OR=0,56 e OR=0,57).

Tab. 1 – I risultati del modello logistico (variabile dipendente: partecipazione ad almeno un corso di formazione di una delle tre tipologie)

Variabili		Beta	Odds Ratio	Sign.
• Genere				
Uomo (ref.)	Donna	-0,10	0,91	0.174
• Cittadinanza				
Italiana (ref.)	EU	-0,58	0,56	0.025
	Extra EU	-0,56	0,57	0.001
• Numerosità aziendale				
Micro (1-10) (ref.)	Piccole(11 - 49)	0,19	1,21	0.019
	Medie (50 - 249)	0,48	1,62	0.000
	Grandi (250 +)	0,59	1,81	0.000
• Professione				
Professioni non qualificate (ref.)	Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	1,24	3,44	0.000
	Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	2,24	9,44	0.000
	Professioni tecniche	1,53	4,61	0.000
	Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	0,96	2,61	0.000
	Professioni qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	0,66	1,94	0.000
	Professioni qualificate nell'agricoltura, nella silvicoltura e nella pesca	0,84	2,32	0.002
	Artigiani e operai specializzati	0,34	1,40	0.018
	Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli	0,55	1,74	0.000
• Età				
Over 50 (ref.)	Under 50	0,20	1,22	0.009
Intercetta		-0,65	0,52	0.000

Fonte: elaborazione propria su dati AES, 2016

A questo punto è interessante applicare nuovamente il modello utilizzando non più la partecipazione ad almeno un corso di formazione qualsiasi come variabile dipendente, ma analizzando separatamente la sola partecipazione ad un corso non formale (tab. 2) e ad un corso di apprendimento informale³⁴ (tab. 3).

Tab. 2 – I risultati del modello logistico (variabile dipendente: partecipazione ad almeno un corso di formazione non formale)

Variabili		Beta	Odds Ratio	Sign.
• Genere				
Uomo (ref.)	Donna	0,40	1,04	0.556
• Cittadinanza				
Italiana (ref.)	EU	-0,47	0,63	0.065
	Extra EU	-0,40	0,67	0.028
• Numerosità aziendale				
Micro (1-10) (ref.)	Piccole(11 - 49)	0,29	1,34	0.000
	Medie (50 - 249)	0,51	1,66	0.000
	Grandi (250 +)	0,62	1,86	0.000
• Professione				
Professioni non qualificate (ref.)	Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	1,07	2,93	0.000
	Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	1,87	6,49	0.000
	Professioni tecniche	1,30	3,67	0.000
	Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	0,83	2,28	0.000
	Prof. qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	0,48	1,62	0.001
	Prof. qualificate nell'agricoltura, nella silvicoltura e nella pesca	0,76	2,14	0.006
	Artigiani e operai specializzati	0,27	1,30	0.083
	Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli	0,47	1,60	0.004
• Età				
Over 50 (ref.)	Under 50	0,19	1,21	0.007
	Intercetta	-1,35	0,26	0.000

Fonte: elaborazione propria su dati AES, 2016

Ricordando che i percorsi formativi non formali son quelli più legati alle realtà aziendali (tab. 2), seguire un corso non formale è ancora più probabile (gli OR sono leggermente più elevati rispetto al

³⁴ Il modello è stato testato anche utilizzando come variabile dipendente la sola partecipazione ad un corso formale, ma i risultati sono stati non significativi.

modello precedente) se si lavora in piccole, medie e grandi imprese piuttosto che nelle micro aziende (rispettivamente OR=1,34, OR=1,66 e OR=1,86).

Tab. 3 – I risultati del modello logistico (variabile dipendente: partecipazione ad almeno un corso di apprendimento informale)

Variabili		Beta	Odds Ratio	Sign.
• Genere				
Uomo (ref.)	Donna	-1,55	0,86	0.021
• Cittadinanza				
Italiana (ref.)	EU	-0,24	0,79	0.370
	Extra EU	-0,76	0,47	0.000
• Numerosità aziendale				
Micro (1-10) (ref.)	Piccole(11 - 49)	-0,06	0,94	0.447
	Medie (50 - 249)	0,18	1,19	0.044
	Grandi (250 +)	0,16	1,18	0.110
• Professione				
Professioni non qualificate (ref.)	Legislatori, imprenditori e alta dirigenza	1,05	2,86	0.000
	Professioni intellettuali, scientifiche e di elevata specializzazione	1,66	5,24	0.000
	Professioni tecniche	1,11	3,04	0.000
	Professioni esecutive nel lavoro d'ufficio	0,85	2,34	0.000
	Prof. qualificate nelle attività commerciali e nei servizi	0,69	1,99	0.000
	Prof. qualificate nell'agricoltura, nella silvicoltura e nella pesca	0,91	2,48	0.001
	Artigiani e operai specializzati	0,39	1,48	0.014
	Conduttori di impianti, operai di macchinari fissi e mobili e conducenti di veicoli	0,43	1,54	0.014
• Età				
Over 50 (ref.)	Under 50	0,11	1,12	0.106
	Intercetta	-1,35	0,26	0.000

Fonte: elaborazione propria su dati AES, 2016

Se i risultati del secondo modello sono molto simili a quelli del primo, quelli del terzo modello (tab. 3) sono invece decisamente interessanti in quanto, considerando esclusivamente l'apprendimento informale, emerge per la prima volta un *gender gap* significativo (il coefficiente del genere è significativo in quanto in quanto $p < 0,05$) ma si riduce lo svantaggio in termini di partecipazione formativa per tutte le altre variabili prese in considerazione.

In altre parole, le donne hanno una probabilità minore rispetto agli uomini del 14% (OR=0,86) di prender parte a un apprendimento di tipo informale, molto probabilmente perché, essendo tutte lavoratrici, hanno una minore disponibilità di tempo libero rispetto ai colleghi uomini.

Invece rimane sempre un *age gap*, ma in misura decisamente minore ($OR=1,12$) rispetto ai due modelli analizzati in precedenza; inoltre diminuiscono anche i valori degli *ODDS* relativi alla numerosità aziendale (ma è significativo solo quello riferito alle medie imprese) e alla qualifica professionale confermando i risultati emersi dalle prime elaborazioni descrittive del paragrafo precedente, le quali configurano l'ambito informale come uno strumento in grado di facilitare l'accesso a tutti gli occupati, non solo adulti, ai programmi formativi.

Capitolo 4

Conclusioni

Dall'indagine con oggetto le piccole medie imprese realizzata dall'Inapp emerge, sostanzialmente, che la composizione demografica dell'impresa non rappresenta un ostacolo allo sviluppo. Le PMI non considerano l'età un fattore determinante per il rendimento professionale di un lavoratore, mentre in fase di reclutamento del proprio personale le imprese privilegiano sia l'esperienza che le competenze professionali.

L'esperienza viene spesso vista come garanzia di qualità e ciò è sottolineato dall'importanza della trasmissione della conoscenza e del saper fare: spesso infatti i lavoratori anziani istruiscono, attraverso corsi, i lavoratori in entrata.

Nonostante la considerazione prevalentemente di “svantaggio”, con la quale viene percepito l'invecchiamento, cresca con l'aumentare della numerosità aziendale, proprio le imprese più grandi sembrano adottare comportamenti virtuosi in una prospettiva di sviluppo a lungo termine, nell'ottica dell'intero ciclo di vita lavorativo di ciascun individuo e delle politiche di gestione delle differenze.

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

Pertanto, nelle medie aziende e ancor di più in quelle di grandi dimensioni³⁵, è più probabile rilevare politiche e interventi strutturati rivolti all'età nell'ambito delle gestione delle risorse umane, nonché esperienze ispirate a criteri di responsabilità sociale e sviluppate in un'ottica di lungo periodo che contribuiscono alla costruzione dell'identità aziendale all'interno del sistema territoriale.

³⁵ Cfr. cap. 2, nota 3.

In generale, a prescindere dalla dimensione aziendale, le imprese non vivono l'invecchiamento delle proprie risorse umane particolarmente come un problema, ma piuttosto come una risorsa per la crescita dell'intero sistema produttivo, considerandolo sostanzialmente un vantaggio, un'opportunità, e nel contempo individuano nella formazione uno degli strumenti principe dei processi ri-organizzativi e per lo sviluppo dei percorsi di carriera, anche se declinato in modalità differenziate in relazione alla tipologia aziendale.

Il percorso che dovrebbero intraprendere le piccole e medie imprese, e che le grandi hanno già intrapreso, nell'affrontare il problema dell'invecchiamento dei lavoratori sembra caratterizzato da alcuni passaggi obbligati che vanno da una prima fase di sensibilizzazione al tema dell'*ageing*, una seconda con l'implementazione di interventi specifici, passando attraverso una fase propedeutica di analisi della composizione demografica del personale (mirata a identificare l'incidenza e le caratteristiche dei lavoratori più anziani, rispetto alla popolazione aziendale complessiva o in relazione alle altre generazioni di lavoratori), fino a una terza fase, altrettanto importante, di progettazione, attuazione e valutazione di "progetti pilota" e politiche mirate.

Complessivamente, gli interventi analizzati sono riconducibili a tre tematiche prioritarie - formazione, valorizzazione dell'esperienza e sostegno al dialogo intergenerazionale - la cui finalità generale è quella di sostenere la redditività complessiva dell'impresa attraverso il mantenimento e il miglioramento della produttività dei lavoratori, specialmente quelli più maturi che generalmente rappresentano un costo più elevato.

Infatti, l'attuale economia, in rapida trasformazione e sempre più rivolta all'innovazione, sta rendendo le competenze dei lavoratori obsolete più rapidamente che mai. Oltre ad aggiornare le proprie competenze per adeguarsi alle mutevoli esigenze, sta emergendo anche la domanda di nuove tipologie di capacità professionali.

Le attività formative sono comunque abbastanza diffuse in un'ottica del *lifelong learning* quale strumento principale per il sostegno all'occupabilità della forza lavoro e alla competitività delle imprese. Ma tali attività non sono rivolte a tutti i dipendenti in egual misura: emerge infatti, sin dalle prime analisi, che la partecipazione alla formazione differisce tra gli adulti, a dimostrazione che sono presenti alcuni gruppi che richiederebbero politiche specifiche e mirate. A parte i non occupati, che nel presente lavoro non sono stati oggetto di studio, coloro che hanno il minimo accesso all'apprendimento sono i lavoratori vicini al pensionamento (*over 50*) e quelli con scarse qualifiche professionali. Inoltre, la partecipazione alla formazione professionale continua è positivamente correlata al livello di istruzione.

L'indagine AES (*Adult Education Survey*) ha evidenziato come le motivazioni chiave e le barriere relative alla formazione siano correlate al lavoro. Se si considera che oltre il 60% dei percorsi di

formazione non formale è finanziato o sponsorizzato dal datore di lavoro, la partecipazione e il ruolo del datore di lavoro nel fornire nuove opportunità di apprendimento sono di fondamentale importanza.

Incoraggiare quindi i datori di lavoro, in particolare le piccole e medie imprese, a sviluppare opportunità di apprendimento è fondamentale.

Se a volte è la mancanza di consapevolezza della necessità di apprendimento una delle ragioni principali che ostacola la partecipazione formativa, anche altri motivi sono molto frequenti: la mancanza di tempo a causa di responsabilità familiari e di orari di lavoro, la mancanza di risorse finanziarie, la lontananza da casa o dal luogo di lavoro, ragioni di salute e di età.

Esempi di buone pratiche mostrano comunque approcci su come aumentare il livello di competenza dei lavoratori più anziani. In alcuni casi infatti, gli interventi formativi sono dedicati specificamente ai lavoratori meno giovani: si tratta principalmente di iniziative mirate all'aggiornamento di competenze tecniche in ambiti particolari (es. competenze informatiche, quando è molto forte la propensione all'innovazione tecnologica) o alla riqualificazione dei lavoratori più anziani nel ruolo di formatori (quando la cultura aziendale è orientata alla valorizzazione dell'esperienza).

Valorizzare l'esperienza è infatti un fattore chiave per garantire il trasferimento delle conoscenze tra le generazioni e per individuare le attività in cui i lavoratori più anziani sono produttivi: è quindi anche utile per la capacità di innovazione di tutta l'azienda.

Ciò che però ancora manca in Italia è una strategia sistematica di aggiornamento e incremento delle competenze degli adulti, in particolare dei *senior*. Cofinanziamento pubblico alle azioni formative dirette ai *senior*, diverse modalità di apprendimento, distribuzione temporale dell'azione formativa potrebbero fare da contrappeso a propensioni e atteggiamenti negativi degli individui e delle imprese verso il *lifelong learning* (Bulgarelli 2012, 21).

Altrettanto importante è promuovere forme di flessibilità e di organizzazione del lavoro, tecnologie e modelli di cultura manageriale che consentano di valorizzare le competenze dei lavoratori anziani. In questo ambito, in tutta Europa si stanno sviluppando esperienze aziendali di successo sulla promozione dell'apprendimento intergenerazionale e della condivisione delle conoscenze tra i lavoratori giovani e anziani. Si tratta di un'attività complessa e dagli esiti non scontati, che richiede una forte disponibilità da parte delle aziende nello sviluppo di un'adeguata cultura di gestione delle risorse umane e di un sistema in grado di capitalizzare gli esiti dell'applicazione di strumenti di apprendimento intergenerazionale (Cedefop, 2011, 22).

In generale, sarà comunque fondamentale aumentare il livello di formazione professionale continua per i lavoratori in futuro, sia in termini di numero di ore, sia allargando la partecipazione ai gruppi che tendono purtroppo a rimanerne fuori più facilmente, i cosiddetti *non learners*. Oltre al livello di

partecipazione in questa doppia veste, è importante sviluppare anche una cultura dell'apprendimento all'interno del posto di lavoro, individuando particolari esigenze di formazione.

Il buon funzionamento del mercato del lavoro si basa su una corrispondenza precisa tra le competenze e le qualifiche formali dei lavoratori e quelle che i datori di lavoro cercano e richiedono. Molto spesso però vi è una carenza significativa di fabbisogni professionali in quanto, le qualifiche formali, pur essendo uno strumento importante per segnalare i livelli di abilità, sono a volte molto diverse dalle reali competenze del lavoratore e, nelle diverse occupazioni, non sono sufficienti a colmare l'incontro tra il fabbisogno di competenze reali e l'offerta di queste ultime. Di conseguenza, a causa di questa sorta di disallineamento, i responsabili politici e gli attori del mercato del lavoro spesso si trovano a contare su segnali imperfetti in tema di esigenze di competenze.

Fortunatamente, sulla base delle raccomandazioni della Commissione Europea, nel 2012 sono state promosse misure per la validazione delle competenze acquisite al di fuori del sistema di istruzione formale e per convalidare quindi i percorsi di formazione non formale e di apprendimento informale, quali ad esempio la formazione in azienda, le risorse digitali, il volontariato, l'esperienza di lavoro e l'esperienza di vita in generale. Dal 2018 gli Stati membri, con l'ausilio della EAEA (*European Association for the Education of Adults*)³⁶, hanno accettato di mettere in atto tali misure per la convalida delle esperienze (VNFIL - *Validation of Non Formal and Informal Learning*) degli individui, permettendo loro di ottenere una qualifica. Tali esperienze sarebbero legate alle qualifiche e in linea con il quadro europeo delle qualifiche con norme equivalenti a quelle utilizzate per l'istruzione formale (European Commission 2015, 260).

A parte alcune problematiche (quali l'accettazione professionale di convalida che resta in molti paesi inferiore rispetto all'accettazione dell'istruzione formale, il livello di burocrazia e i costi di validazione), la convalida di queste competenze è particolarmente rilevante per le persone con qualifiche basse, i disoccupati, coloro che sono a rischio di disoccupazione, chi ha bisogno di cambiare i propri percorsi di carriera, in generale per identificare ulteriori esigenze di formazione ed eventuali opportunità di riqualificazione professionale.

Infatti, un sistema di istruzione/formazione ben progettato, efficiente, accessibile e con forti legami con il mercato del lavoro, è di cruciale importanza per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di competenze richieste e per dedicare particolare attenzione a quei lavoratori particolarmente svantaggiati analizzati precedentemente.

A tal proposito, l'Istat ha reso noto che l'intero sistema statistico sull'istruzione e formazione, nel quale è inserita l'indagine sulla partecipazione degli adulti alle attività formative (AES), è in

³⁶ Per maggiori approfondimenti consultare: <http://www.eaea.org>

continua evoluzione e in futuro sarà disponibile il nuovo regolamento comunitario³⁷. Le principali innovazioni metodologiche, concordate nell'ottica di raccordare maggiormente le informazioni che attengono all'istruzione e alla formazione provenienti dall'Indagine AES, dall'indagine sulle Forze di lavoro e dall'Indagine CVTS (la Rilevazione sulla formazione del personale nelle imprese) saranno l'adozione della classificazione ISCED 2011 e la realizzazione dell'indagine AES ogni quattro anni invece di cinque.

Riassumendo, questa è una sfida che l'Unione Europea, governi, imprese e lavoratori devono affrontare e superare, in quanto, a causa dei recenti cambiamenti demografici, la futura evoluzione del mercato del lavoro può essere sostenuta solo attraverso una maggiore produttività che si ottiene con un elevato livello di competenze e di misure di sostegno e di gestione dell'età.

I programmi di formazione dovrebbero essere considerati come una parte fondamentale delle politiche attive del mercato del lavoro e quindi di responsabilità dei governi. Di conseguenza, i datori di lavoro potrebbero essere incoraggiati a impegnarsi in un continuo miglioramento delle competenze del proprio personale e a modernizzare le proprie politiche di reclutamento in accordo con i responsabili delle risorse umane rimuovendo le barriere relative all'età in fase di assunzione.

Inoltre, è necessaria una forte motivazione da parte dei lavoratori stessi ad aggiornare le proprie competenze e, infine, vi è un ruolo particolare per l'Europa per quanto riguarda il riconoscimento transnazionale delle abilità, in quanto sono necessari sforzi legali e amministrativi per assicurare una corretta comparabilità tra i professionisti in termini di qualifiche ottenute e validità di diplomi conseguiti.

Di conseguenza sono necessari efficaci investimenti in materia di istruzione e formazione per le competenze e l'attuazione di strumenti che favoriscano il loro sviluppo. Ciò richiede una prospettiva di lungo periodo, poiché, sulla base delle previsioni della futura domanda di mercato e coerentemente all'esigenza di investire nel capitale umano, è necessario infatti evidenziare anche la redditività dell'investimento formativo e dimostrare la sua efficacia, efficienza, le conseguenze e gli impatti non solo di ordine economico ad esso collegati.

In conclusione, tutte le imprese, non solo le grandi, dovrebbero sviluppare strategie di *age management*. Prima di tutto incrementando l'utilizzo di strumenti per un "*demographic check*" aziendale e per una corretta "*age structure analysis*" in modo da poter sviluppare strategie *ad hoc* per ogni specifica situazione aziendale e misure di *age management* per aumentare la produttività, l'occupabilità e le condizioni lavorative (Cardone 2017, 43).

Non è un compito facile, in quanto purtroppo, la maggioranza delle aziende italiane è di piccole dimensioni e di conseguenza con un numero limitato di risorse umane da dedicare alle

³⁷ Per maggiori approfondimenti consultare:

http://schedefontidati.istat.it/index.php/Indagine_sulla_partecipazione_degli_adulti_alle_attivit%C3%A0_formative

problematiche relative all'invecchiamento della forza lavoro. Comunque, a tal proposito, manuali e guide sulle buone pratiche di gestione dell'età dovrebbero essere diffusi su più larga scala.

In secondo luogo, è fondamentale sviluppare in futuro una maggiore cultura della formazione durante tutto l'arco della carriera professionale per tutti i lavoratori, in particolare dopo i 50 anni, dove assume un ruolo fondamentale come misura di contrasto al declino delle competenze, abbracciando il messaggio che “non è mai troppo tardi per imparare”.

L'auspicio è che il presente lavoro di ricerca, visto il continuo prolungamento della vita lavorativa, non solo possa contribuire ad una migliore comprensione delle misure di sostegno di gestione dell'età e dei modelli di partecipazione formativa, ma anche ad un ulteriore sviluppo di politiche di formazione e di buone pratiche di *age management* in grado di promuovere un più equo e inclusivo accesso degli *over 50* al mercato del lavoro, considerando questi ultimi non più solo un problema ma anche una risorsa e un'opportunità da saper cogliere.

Questo sarebbe il vero cambiamento.

Bibliografia

- Angotti R., Belmonte S., *Age gap e benefici della formazione in età matura nei primi risultati della Indagine INDACO*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 2, pp. 129-149.
- Basso S., Busetta A., Iacoucci R., Vittori P., *Invecchiamento e mercato del lavoro: due nuove indagini sul campo*, Dipartimento di Scienze demografiche dell'Università "La Sapienza", Roma, 2005.
- Aversa L., Cardone P.E., D'Agostino L., *Age management in Italian companies. Findings from two Inapp surveys*, Springer Books, International Series Studies in Theoretical and Applied Statistics della Società Italiana di Statistica (SIS), in corso di pubblicazione.
- Bohlinger S., van Loo J., *Lifelong learning for ageing workers to sustain employability and develop personality*, in Cedefop, *Working and Ageing. Emerging Theories and Empirical Perspectives*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2010.
- Bulgarelli A., *Il lifelong learning come risposta al declino delle skills*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 2, pp. 11-24.
- Cardone P.E., *XVII Rapporto sulla Formazione Continua in Italia (Annualità 2015-2016)*, par. 2.2, pp. 39-44, Roma, 2017.
- Cedefop (2015). *Unequal access to job-related learning: evidence from the adult education survey*. Luxembourg: Publications Office. Cedefop research paper; No 52, p.1.
- Cedefop, *Working and Ageing*, Publications of the European Union, 2011.
- Centra M., Deidda M., *Quadro demografico e sostenibilità macroeconomica in Europa e in Italia*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 2, pp. 115-127.
- Colasanto M., Marcaletti F. (a cura di), *Lavoro e invecchiamento attivo. Una ricerca sulle politiche a favore degli over 45*, Franco Angeli, Milano, 2007.
- Commissione delle Comunità europee, *Il futuro demografico dell'Europa, trasformare una sfida in un'opportunità*, Comunicazione della Commissione, COM(2006)0571 def. del 12/10/2006.

- Commissione delle Comunità europee, *Promuovere la solidarietà fra le generazioni*, COM (2007)244 def. del 10/05/2007.
- Commissione delle Comunità europee, *Gestire l'impatto dell'invecchiamento della popolazione nell'UE* (Relazione 2009 sull'invecchiamento demografico), COM(2009)180 def. del 29/04/2009.
- Contini, B., Rapiti, F.M. (1999), "Young in, old out" revisited: New patterns of employment replacement in the Italian economy, *International Review of Applied Economics* 13(3), pp. 395-415.
- De Rosa E., Tibaldi M., *Partecipazione al lavoro, invecchiamento attivo e transizione verso la pensione della popolazione over 50*, "Osservatorio Isfol", IV (2014), n. 1-2, pp. 65-68.
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2015), *Employment and Social Developments in Europe 2015*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, pp. 250-261.
- European Commission, *An Agenda for New Skills and Jobs. A European Contribution towards Full Employment*, COM(2010)682 del 23/11/2010.
- European Commission, *An in-depth analysis of adult learning policies and their effectiveness in Europe*, 2015.
- Eurostat, *Population and social conditions, Classification of learning activities - Manual* (2006), Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fondazione Istud, *Age management. Teoria e pratica per la gestione dell'età nelle organizzazioni*. Franco Angeli 2014.
- G20, *A Skilled Workforce for Strong, Sustainable and Balanced Growth. A G20 Training Strategy*, International Labour Office, Geneva, 2010.
- Ghosheh N., *Age discrimination and older workers: Theory and legislation in comparative context*; Condition of Work and Employment Series, n. 20, Ilo, 2008.
- Illmarinen, J.: *Ageing workers in the European Union. Status and promotion of workability, employability, employment*. Finnish Institute on Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, (1999).
- Ilmakunnas P., Maliranta M., "Aging, Labor Turnover and Firm Performance", *ETLA Discussion Paper*, n. 1092, maggio 2007.

- ISFOL, Aversa M. L., Checcucci P., D'Agostino L., Fefè R., Marchetti S., Parente M., Scarpetti G., *Il fattore età nelle imprese italiane. Presentazione di due indagini ISFOL. Intervento a "Conferenza Espanet. Sfide alla cittadinanza e trasformazione dei corsi di vita: precarietà, invecchiamento e migrazioni"*, Torino, Università degli Studi di Torino, 18-20 settembre 2014 (a).
- ISFOL, Checcucci P., Mandrone E., Roma F., *Il prolungamento della vita attiva. Le possibili implicazioni delle riforme sulla qualità della partecipazione e il rischio di un incremento dello svantaggio sociale, Intervento a "Espanet Conference"*, Torino, Università degli Studi di Torino, 18-20 settembre 2014 (b), p. 12.
- ISFOL, Naddeo P. (2011) *Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva, cap.1: I fattori che intervengono sulla permanenza al lavoro dei lavoratori maturi.*
- Kunze F., Bohem S.A., Buch H., *Age diversity, age discrimination climate and performance consequences - a cross organizational study*, "Journal of Organizational Behavior", vol. 32, issue 2, 2011.
- London School of Economics, *Insight into Age - Keeping professionals better informed*, ottobre 2005.
- Mandrone E., Marchetti S., Radicchia D., *La partecipazione lavorativa degli over 50*, «Osservatorio Isfol», II (2012), n. 2, pp. 95-11.
- Minelli E., Reborà G., *Il valore della differenza. Le politiche di age management alla prova delle esperienze aziendali*, IX Workshop dei Docenti e dei Ricercatori di Organizzazione Aziendale, Università Cà Foscari, Venezia, 7-8 febbraio 2008.
- OECD, *Towards an OECD Skills Strategy*, Paris, 2011.
- OECD, *Towards an OECD Skills Strategy*, Paris, 2011.
- OECD, (2006), *Ageing and Employment Policies: Live longer, work longer*, OECD Publishing, p. 118.
- OECD Employment Policy Paper. *Local economic strategies for ageing labour markets. (2015). Management practices for productivity gains of older workers*, n.11. OECD Publishing, p. 26.
- OECD, (2013), *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*, OECD Publishing, p. 195.
- Programma EQUAL, *Age Management. Il valore dell'esperienza nelle organizzazioni del lavoro*, F. Angeli, 2006.
- Third European Demography Forum, *The Demographic Dimension of the Europe2020 Strategy*, Bruxelles, 20-21 novembre 2010.

Walker A., Taylor P., *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice*, Eurofound, Dublin, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 1998.

WHO, *Active Ageing. A policy framework*, 2002.