Parte Prima - Maria Luisa Mirabile
Parte Seconda Capitolo Primo - Luciana Nardini
Parte Seconda Capitolo Secondo - Aurelio De Laurentiis
Appendice e realizzazione schede - Aurelio De Laurentiis e Luciana Nardini

Hanno collaborato alla stesura della Parte II:
Capitolo I Raffaella Barucca
Capitolo II Alessia Petricca - Annalisa Palladinetti

Si ringrazia per la collaborazione
tutti gli operatori coinvolti nelle sperimentazioni:

Maria Lena Bigoni, Provincia di Bologna
Dolores Bustelli, Provincia di Pesaro
Giuseppe Caruso, Provincia di Frosinone
Anna Del Sole, Provincia di Pescara
Cinzia Iannaccone, Provincia di Arezzo
Gabriele Marzano, Provincia di Parma
Claudio Natali, Provincia di Bologna
Giorgia Pastorelli, Provincia di Parma
Paola Sabbatini, Provincia di Perugia
Gerardo Segneri, Provincia di Frosinone

Spinn - Servizi per l'impiego network nazionale - è il progetto che **Italia Lavoro** realizza, nell'ambito del PON 2000 - 2006, per conto del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale

Coordinamento editoriale
Alessandro Vaccari con Anna Clementino

UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo

Ministero del Lavoro
e della Previdenza Sociale

ESSERE *OVER*: ETÀ, MERCATO DEL LAVORO E NUOVI SCENARI DI WELFARE.

Maria Luisa Mirabile
Luciana Nardini
Aurelio De Laurentiis

quaderni spinn

23

Il CD allegato contiene:

- il manuale "Percorso di riprogettazione professionale - *over 45*"
- il manuale "Percorso di ricollocazione professionale - *over 55*"

I edizione dicembre 2006

»Indice«

Introduzione di *Maria Luisa Mirabile* 9

PARTE PRIMA

Capitolo 1 Gli *over 45* fra un decennio di ricerche e sviluppi del *policy making*. Un quadro europeo 19

1.1 Lavoro maturo e invecchiamento sociale: significati, implicazioni, nuove contraddizioni 19

1.1.1 Le uscite anticipate in Europa: cenni alle logiche di funzionamento 24

1.2 …e agli andamenti di lungo periodo del mercato del lavoro in Europa 27

2 L'azione europea di contrasto delle uscite anticipate, di allungamento della vita lavorativa e di promozione del lavoro maturo 29

1.2.1. Riflessi dell'azione europea e approcci di *policy* a livello nazionale 35

1.2.2. L'allungamento della vita lavorativa 43

1.2.3 L'occupazione 45

1.3 Considerazioni conclusive 61

Capitolo 2 Essere *over 45* in Italia

2.1 Dalle uscite anticipate alle politiche di attivazione del lavoro maturo: il nuovo corso fra inerzie e primi sviluppi 63

2.2 Riforme previdenziali e allungamento dell'età pensionabile 64

2.2.1 Il bonus per ritardare il pensionamento 72
2.2.2 L'età effettiva di pensionamento 73
2.3 Le politiche del lavoro: azioni mirate agli *over* 74
3.1 Le attività dei Centri per l'impiego rivolte agli *over* 79
2.4 Il mercato del lavoro degli *over* fra differenze territoriali, di genere, di scolarità 84
2.5 Annotazioni conclusive 86

PARTE SECONDA

Capitolo 1 Le sperimentazioni territoriali sugli *over 45* nell'ambito del progetto SPINN 98
1.1 L'obiettivo 99
1.2 I soggetti coinvolti 100
1.3 Il contesto territoriale 102
1.4 Le fasi della sperimentazione 106
1.5 Il modello di Riprogettazione Professionale degli *over 45* 108
1.5.1 Il processo 112
1.5.2 Il manuale 108
1.6 I risultati della sperimentazione 115
1.6.1 Il profilo dei candidati 115
1.6.2 Analisi dei collocati 120
1.6.3 Il profilo degli operatori dei Centri per l'impiego 122
1.6.4 Gli elementi qualificanti e le criticità 123

Capitolo 2 La sperimentazione territoriale SPINN sugli *over 55* nella provincia di Frosinone 125
2.1 Le sperimentazioni sul target *over 55* 125
2.2 La sperimentazione *over 55* a Frosinone 129
2.2.1 Il contesto di riferimento 131
2.2.2 Il mercato del lavoro 140

2.2.3 Gruppo di lavoro e operatività del progetto. 145
2.3 Modello di servizio per gli *over 55* 143
2.4 Risultati conseguiti – Alcune testimonianze 152
2.5 Conclusioni 155

Appendice **157**

Riferimenti bibliografici **165**

»Introduzione«

Stando anche solo al ritmo delle proposte, delle pubblicazioni e dei dibattiti, risulta subito evidente come sia la politica sia la ricerca sociale manifestino un interesse crescente verso il lavoro definito degli *over 45* o, con minore efficacia comunicativa, del lavoro maturo. Crescono anche, come testimonia in maniera chiara l'esperienza SPINN, le attività di consulenza e di mentoring delle istituzioni "sul campo" volte alla promozione del lavoro maturo sia attraverso il rafforzamento nei luoghi di lavoro delle persone avanti negli anni, sia attraverso azioni per il reingresso dei disoccupati "anziani" (o per l'ingresso tardivo dei mai occupati).

Ma, si diceva un volta, *repetita juvant* e la crescente centralità del tema sostiene la scelta, alla base di questa monografia, di ripercorrere i termini del fenomeno, tentando di mettere in luce quelle che sembrano essere le "sostituzioni" in corso fra un fattore e l'altro di criticità o di forza, gli elementi di persistenza delle sue caratteristiche originarie, o le possibilità futuribili di rischio o di "risanamento".

E dunque: l'Europa notoriamente invecchia ed evidentemente questo è da considerarsi un bene in sé, anche in base al fatto che l'invecchiamento demografico della popolazione testimonia una buona qualità delle condizioni di vita delle società in cui si verifica. Ma esso comporterà, e anche su questo molto si è scritto, sia l'invecchiamento della manodopera, sia problemi di sostenibilità del welfare.

Questi sono dovuti tanto al costo economico della vecchiaia (un'età afflitta, nei suoi ultimi anni, da malattie e condizioni di non autosufficienza), quanto ai riflessi del mutato equilibrio intergenerazionale fra attivi e pensionati sulla bilancia del finanziamento e delle rendite previdenziali. Anche di qui l'ormai costante attività di dibattito e di riforma dei sistemi

europei di welfare che l'azione della Ue ha contribuito significativamente ad orientare. La questione sociale degli *over 45* si colloca nel quadro richiamato, rappresentandone però, come si tenterà di chiarire nel corso di questo Quaderno, una componente specifica e paradossale.
Mentre, infatti, l'invecchiamento demografico individua l'incremento dell'incidenza della popolazione anziana su quella delle classi giovanili d'età e l'invecchiamento della manodopera individua l'effetto prodotto dall'invecchiamento demografico nell'area del mercato del lavoro, l'invecchiamento funzionale - ed è questo il caso degli *over* - individua, invece, l'invecchiamento di qualcuno rispetto a qualcosa: nel nostro caso, l'obsolescenza (reale o supposta) delle capacità fisiche o cognitive di alcuni gruppi di lavoratori rispetto allo svolgimento di alcuni tipi di lavoro.

È infatti in relazione alle recessioni degli anni '70 e dei primi anni '80 che si determina la caduta dell'attività fra le persone più mature.

Prima di tutto perché i lavoratori più avanti negli anni sono concentrati nei settori industriali in declino e sono viceversa sottorappresentati nei settori industriali in crescita; poi perché sono quelli con le maggiori probabilità di essere licenziati per primi e di rimanere più a lungo disoccupati; ed infine perché per le organizzazioni intenzionate a ridurre il personale è stato alquanto facile negoziare forme di uscita anticipata (o di prepensionamento) per i loro dipendenti più avanti negli anni.

In quest'ottica, e fuori da ogni tentazione di "mettere ordine" nel *mare magnum* delle diverse influenze che la biologia, la demografia, la sociologia e la cultura possono esprimere sui processi e nei significati di invecchiamento nelle società contemporanee, emerge, da quanto detto finora, come nel fenomeno *over* 45, a dispetto dell'acronimo, la questione dell'età anagrafica in quanto tale c'entri solo in parte e che, in ogni caso, sia da porsi soprattutto in relazione ai processi di istituzionalizzazione e de-istituzionalizzazione del corso di vita che le regole pubbliche (del welfare in questo caso) hanno posto in essere per alcune fasi storiche (il '900) e alcuni soggetti sociali (il lavoro dipendente standard) in relazione al pensionamento.

A parte il pensionamento anticipato volontario (basato su opzioni di anticipazione dell'età pensionabile presenti in quasi tutti i sistemi previdenziali europei) alla base dei termini "duri" del fenomeno – e fatta salve la sua raffigurazione inevitabilmente astratta – c'è il fatto che per i lavoratori abbastanza a ridosso dell'età pensionabile potevano (e in qualche misura tutt'ora possono) essere attivati meccanismi di ammortizzazione sociale con funzione di ponte verso il pensionamento anticipato; meccanismi che hanno trovato una larga e lunga convergenza fra le parti sociali, finché la soluzione del pensionamento anticipato è sembrata essere effettivamente tale, foriera di aggiustamenti a costo zero per tutte le parti in causa.

Su questo, e non da ultimo sull'eredità storica di lavori iniziati in età precoce e dunque presupposto di lunghe storie contributive, si è probabilmente andata anche strutturando una "cultura delle uscite anticipate", sia dal lato delle imprese che dal lato del lavoro, che ha funzionato anche prescindere da spinte immediate di liquidazione del lavoro maturo.

A partire infine dagli anni '90, con i sopraggiunti processi di flessibilizzazione del lavoro (che da tempo sembrano essere arrivati a lambire anche l'occupazione delle persone avanti negli anni) sembra che ai fattori iniziali, si siano andate sommando altre configurazioni del fenomeno, con il rischio della creazione di un ulteriore esercito di *over* privi delle tutele standard proprie del modello socio-occupazionale fordista.

Si tratta di ex occupati, con lavori più o meno regolari alle spalle, non necessariamente dequalificati, che oggi si trovano ad essere, alla metà della vita lavorativa, alla ricerca di un impiego o occupati in condizioni di precarietà e intermittenza. Anch'essi, come quelli della generazione precedente, risentono delle trasformazioni produttive e sociali in corso, sempre più privi di una protezione sociale adeguata a garantirne il reddito. Alla luce di queste considerazioni, può cominciare a risultare chiaro come l'invecchiamento demografico e della manodopera (al netto dell'immigrazione) costituisca il presupposto fondamentale delle azioni pubbliche di ribilanciamento fra i periodi di vita dedicati al lavoro e quelli destinabili al pensionamento (o comunque di inattività occupazionale) e come, all'in-

terno di questo presupposto, il fenomeno degli *over 45* ricopra valenze paradossali e allo stesso tempo predittive.
Il fenomeno dei lavoratori *over* ha infatti a che fare, in maniera del tutto particolare, con il "semplice" processo di invecchiamento demografico ed i suoi "naturalmente" complessi effetti su sistemi di welfare; e viene ricondotto ad esso a causa, come si vedrà, del lungo e non del tutto esaurito abuso delle prassi di "scaricamento" di costi e iniziative che avrebbero dovuto essere a carico del sistema lavorativo sui sistemi previdenziali, tramite la dilatazione di misure di pensionamento precoce (o in "stazioni" intermedie verso questa "soluzione" conclusiva).

Lo stesso logo del fenomeno, "*over 45*", più che rinviare ad un'esatta età anagrafica, evoca la cosiddetta "fragilizzazione della seconda metà della carriera lavorativa", generata prima dalla combinazione e poi dalla sfasatura fra le trasformazioni dei sistemi economici e produttivi e quelle dei sistemi standard ("fordisti") di protezione sociale.

Se, in conclusione, la marginalizzazione vissuta inizialmente dagli *over* negli impieghi è largamente riconducibile all'azione forte di un modello europeo di protezione sociale incentrato sulla figura dell'*insider*, la nuova configurazione del fenomeno sembra dipendere, oltrechè dal progredire dei processi di trasformazione economica e produttiva, dalla messa in discussione complessiva di quel modello e dunque da un nuovo rischio di precarizzazione, oltrechè occupazionale, anche sociale. A meno che la sfida europea dell'occupabiltà non vinca.

Alla luce di quanto esposto, questa monografia si articola in due parti, arricchite da "inserimenti" di carattere empirico o dall'illustrazione di "esperienze" significative riportate in riquadri.
Nella **prima parte** si sviluppa principalmente una ricognizione analitico-processuale del fenomeno in Europa e in Italia; si analizza la configurazione e gli effetti delle politiche italiane sul prolungamento della vita lavorativa e sulla crescita dell'occupazione degli *over 45*; nella **seconda parte** si illustra la sperimentazione territoriale del Progetto SPINN e il modello "Percorso di Riprogettazione Professionale" sia per la parte elaborata ed

applicata in sette province su un target di utenza del Centro per l'impiego di persone con età superiore ai 45 anni, sia per la parte elaborata ed applicata nella provincia di Frosinone su un target di utenza *over 55*.

Più dettagliatamente, la **prima parte** consiste in una carrellata sulle caratteristiche, gli interventi, le trasformazioni del fenomeno in Europa e in Italia. Modificazioni che è possibile scandire per fasi, a condizione di non cadere nell'inganno semplificante di una narrazione lineare ed evolutiva, con immagini di "sostituzioni" piene da condizioni preesistenti (di debolezza occupazionale e capacità di protezione sociale) a condizioni successive (di rafforzamento del gruppo occupazionale e di presenza diffusa di politiche di *empowerment* del lavoro maturo). Tutt'altro. La questione degli *over* sembra piuttosto oggi caratterizzarsi, a rispecchiare le sfaccettature e divaricazioni di un welfare in trasformazione, per i molti elementi di sovrapposizione nel medesimo target di riferimento, fra condizioni di *status* diverse, ciascuna delle quali derivante da eredità del welfare passato o annuncio di un futuro ancora sfocato. In una prima fase (anni '80 e '90) la situazione della protezione sociale è stata, per gli ex-lavoratori esclusi dal lavoro, in qualche modo "accogliente", contribuendo di fatto a dar luogo – come si è detto – alla nascita del fenomeno.

In una seconda fase, e soprattutto in ragione dell'insostenibilità economica dell'invecchiamento demografico da parte dei sistemi di welfare, concepiti in precedenti contesti di equilibrio intergenerazionale, la questione degli *over* si è configurata come importante fattore di criticità. L'Europa per prima, come si vedrà in uno dei riquadri della monografia, ha sollecitato l'azione di riallineamento alle mutate condizioni socio-demografiche di tutti gli Stati membri, risvegliando l'interesse pubblico nazionale degli stessi a superare la convergenza di interessi fra imprese e lavoro (le prime guidate dall'obiettivo del cosidetto "svecchiamento" aziendale, il lavoro con quello di ottenere, a fronte della perdita dell'impiego, la garanzia permanente di un reddito).

A riscontro delle sollecitazioni Ue, si hanno dunque gli interventi di riforma da parte degli Stati membri, nel loro insieme caratterizzati (ad ecce-

zione, in maniera diversa, dei Paesi nordici e dell'UK) da divaricazioni in termini di intensità dell'azione riformatrice: più forte, o comunque precedente e più "compatta", nell'ambito delle politiche previdenziali volte all'allungamento dell'età pensionabile (di provvedimenti stabiliti centralmente, in buona parte imperniati sulla creazione di meccanismi volti all'incentivazione economica della scelta di prolungamento del lavoro), più debole nel campo della gestione attiva del mercato del lavoro e dei sistemi di protezione sociale.
I risultati di queste azioni sono oggi in qualche misura riscontrabili in termini di allungamento delle età medie di pensionamento reale e di performance occupazionali delle classi d'età più avanzate. Si giunge, così, alla fase attuale nella quale, dal punto di vista dell'evoluzione del fenomeno in quanto tale, si notano interessanti cambiamenti. In generale si è avuta una crescita dell'occupazione delle fasce d'età maggiori, soprattutto delle componenti femminili, ma questo può accompagnarsi – come nel caso dell'Italia – con la crescita di occupazioni intermittenti, probabilmente scarsamente qualificate e scarsamente tutelate. Non solo. L'allungamento della vita lavorativa deciso dalle riforme pensionistiche europee, in connessione con le limitazioni dei percorsi di uscita anticipata, potrebbero – se non bilanciate da un'effettiva capacità pubblica di riqualificazione e di promozione del lavoro delle fasce deboli, ivi compresi gli *over 45* – dar luogo a situazioni di marginalità a tutto tondo, addirittura più estreme rispetto ai momenti di emersione del fenomeno.

In tal senso, le politiche e le azioni dirette sembrano, anche per come le più recenti analisi e ricerche ce le restituiscono, maggiormente tarate sull'obiettivo del superamento delle difficoltà reali di permanenza nel lavoro dei lavoratori maturi a vario titolo deboli e sul varo (embrionale, nel caso italiano) di iniziative e di sperimentazioni concrete, territoriali o aziendali, volte ad agire anche sugli orientamenti e le scelte della domanda (e dunque sulle condizioni reali della permanenza) e sullo sviluppo di capacità di questo gruppo target.

Sul contrasto di questo rischio opera l'azione progettuale SPINN, di cui si dà conto nella **seconda parte**. La sperimentazione, della quale qui si

rappresentano i risultati, ha avuto l'obiettivo di introdurre all'interno dei Servizi per l'impiego tecniche e modelli volti a favorire il reingresso di lavoratori "maturi" nel mercato del lavoro. L'azione, tuttavia, non si è esaurita nella ricollocazione dell'utente del Centro per l'impiego, ma nel trasferimento allo stesso di una metodologia operativa finalizzata alla ricerca di nuove opportunità.

Il servizio erogato dai Centri è stato quindi centrato nel rendere autonomo l'utente nella ricerca di una nuova occupazione. Questo aspetto, caratterizzante tutte le linee di intervento, tende a differenziare e qualificare il servizio attraverso condotte che privilegiano attività orientate al mercato, pur senza trascurare, ma non rendendole esclusive, le attività di autodiagnosi.

La sperimentazione viene riportata nel Quaderno in due diversi capitoli, a rispecchiare alcune prerogative diverse assunte dall'esperienza. Nel primo capitolo si dà conto dell'attività realizzata parallelamente in sette diverse province su un target di utenza di persone con un'età superiore a 40 anni; nel secondo capitolo si dà invece conto dell'esperienza realizzata in una sola provincia su un target d'utenza di ultracinquantacinquenni. Non solo le diverse problematiche del recupero occupazionale dei due specicifi target, ma anche la relativa disomogeneità delle esperienze realizzate (parallela fra più province in un caso, unica nell'altro) hanno suggerito diversi iter di restituzione in questo Quaderno.

Nel caso della sperimentazione in parallelo fra più province si è privilegiato un approccio finalizzato soprattutto alla descrizione analitica del metodo adottato; nel caso della sperimentazione destinata agli *over 55*, realizzata in un unico territorio, sono stati viceversa forniti elementi informativi sia sulla situazione di contesto socio-economico della sperimentazione, sia sui profili personali, attraverso squarci di storie individuali, dei destinatari dell'azione.
Completa il quaderno un allegato basato su schede informative di alcune associazioni di tutela e promozione dei soggetti *over*.

Maria Luisa Mirabile

»Parte prima«

»1 Gli *over* 45 fra un decennio di ricerche e sviluppi del *policy making*. Un quadro europeo«

1.1 Lavoro maturo e invecchiamento sociale: significati, implicazioni, nuove contraddizioni

Si è già detto nell'introduzione come il fenomeno degli *over* 45 non rappresenti tanto un sottoinsieme organico dell'invecchiamento demografico, quanto una sua variante paradossale, dovuta sia ad iniziali "eccessi" di allineamento fra sistemi occupazionali e sistemi di protezione sociale, sia ai successivi, necessari e non sappiamo se futuri disallineamenti (Mirabile, Carrera, 2000).

Si è infatti già accennato a come, nella sua configurazione prevalente, il fenomeno degli *over* sia riconducibile ai processi di fragilizzazione occupazionale di quei gruppi di lavoratori contemporaneamente portatori sia di caratteristiche professionali deboli rispetto alle esigenze degli allora nuovi processi economici e produttivi, sia di protezioni sociali forti, strutturate durante i famosi trentanni di crescita dei sistemi europei di welfare.

In termini di profilo sociale si è trattato di lavoratori delle età centrali (la loro vecchiaia non è anagrafica) ma considerati "vecchi per il lavoro", maschi (a segnare un passaggio di crisi dell'economia industriale fordista), spesso scarsamente scolarizzati e qualificati: i primi a sperimentare il superamento delle strategie aziendali dei mercati interni del lavoro[1]. In quanto avanti negli anni, essi potevano usufruire di forme di garanzia del reddito (ammortizzatori sociali) confluenti nel pensionamento anticipato. L'ampio adattamento a suo tempo operato da tutti i Paesi europei della tutela previdenziale in chiave di protezione sociale con funzioni più generali, ha reso percorribile la pratica diffusa della fine anticipata del lavoro.

In effetti però, sulla crisi occupazionale di questa esatta età, i quarantacinque anni, se presa alla lettera, c'è un'effettiva carenza di dati (tarati più spesso sui 54 anni) mentre alcune ricerche recenti cominciano ad orientarsi – come si vedrà più oltre – su un'anticipazione della soglia dei 45 anni, un'età, appunto, largamente convenzionale. Ed è per questo che la tematica del lavoro maturo, con i suoi processi di fragilizzazione e i suoi bassi tassi di occupazione, si colloca a cavallo tra le politiche del lavoro e quelle previdenziali, incrociando le trasformazioni economiche, sociali e regolative degli ultimi decenni[2].

1 Per una lettura approfondita cfr. Gautié, 2003. In questa analisi il mercato interno viene identificato sulla base della presenza di quattro lineamenti principali, strettamente connessi fra loro: 1) il rapporto di lavoro viene concepito come duraturo; 2) l'ingresso nell'impresa avviene attraverso lavori particolari (i cosiddetti cancelli d'accesso); 3) la formazione sul posto di lavoro svolge un ruolo importante e la progressione avviene per promozione interna lungo le "catene di mobilità"; 4) le retribuzioni sono determinate da regole di carattere amministrativo e, superati i "cancelli d'accesso", i lavoratori dipendenti sono relativamente protetti dalle pressioni del mercato esterno. Sotto il profilo empirico, è interessante notare come una delle prime ricerche di campo condotte in Italia sul fenomeno analizzasse la cosiddetta "crisi dell'anzianato aziendale" (Molina, 2000).

2 Il contributo istituzionalista all'analisi del fenomeno è molto chiaro, ed influenza molte delle ricerche internazionali fatte nel corso degli anni '90: "*Les institutions occupent une place majeeure dans cet ouvrage. Le terme d'institution est entendu ici dans sa double acception : celle, plus sociologique, d'ensemble de valeurs ed de normes partagées, donnent lieu à des règles pour la répartition des roles et status des celle, plus politiste, de règles et mécamismes de décision. Il associe donc, de manière des cadres d'interprétation du monde à des modèles normatifs d'action. C'est la raison poul laquelle nos conjuguerons, dans notre investigation, une perspective néo-istitutionnaliste aavec une approche cognitiviste des politiques publiques. Selon la première, institutions et politiques publiques représentent des modèles et des instruments de l'action publique, selon la seconde, elles constituent des edificies normatifs qui formatent l'institution du cors de vie, en meme temps qu'elles problématisent la question de l'age et ne construisent la définition sociale* » (Guillemard, 2003 ; pag. 16).

Le mutevoli combinazioni della relazione rischio/protezione sociale dovute prima alla disponibilità indiscussa di ammortizzatori sociali e di accessibilità del prepensionamento, oggi alla loro progressiva limitazione hanno fatto degli *over 45*, in un primo momento il soggetto principalmente a rischio di marginalità lavorativa; attualmente e in prospettiva ne fanno un soggetto alla ricerca di una nuova occupabilità, in quanto chiamato a rimanere attivo, non sempre in condizioni 'ambientali' ottimali, fino a quella che è, o sarà, l'età standard del pensionamento.

Sul superamento dei loro limiti professionali, sullo sviluppo del loro patrimonio di competenze, sulla crescita della reciproca adattabilità del lavoro e delle imprese da tempo sono impegnate sia l'Unione europea che gli stati membri.
Ma stando ancora agli antefatti, e al di là delle possibili riflessioni inerenti i futuri scenari demografici ed esigenze di welfare[3], le implicazioni dell'invecchiamento demografico sul ciclo lavoro-welfare sono principalmente relative:

a) alla sostenibilità della spesa previdenziale e di welfare nel suo complesso (per cui è fra l'altro necessario aumentare il numero degli attivi rispetto ai pensionati agendo sia sull'aumento della massa di occupati, sia sull'allungamento della vita lavorativa delle persone in condizione occupazionale);
b) alla previsione di una futura crescita della manodopera autoctona di età non giovanile, di cui sarà necessario preservare e accrescere la capacità e la competenza professionale (entro uno scenario di maggiore adattamento delle condizioni di lavoro a quelle di una manodopera matura).

Su questi presupposti e in ragione del fatto che le massicce uscite anticipate dal lavoro sono avvenute grazie al ricorso alle strumentazioni previdenziali di mantenimento del reddito, le prime azioni europee volte al contenimento della spesa previdenziale hanno teso ad accomunare

3 I dati del recente Libro verde della Commissione europea sul cambiamento demografico e le generazioni (2005) indicano un forte aumento del tasso di dipendenza degli anziani (rapporto fra popolazione di età superiore ai 65 anni e popolazione attiva) che passerebbe dal 49% del 2005 al 66% del 2030. In particolare il gruppo d'età tra i 55 e i 64 anni avrà, fra il 2005 e il 2050 un incremento dell'8,7%, di quello fra i 65 e i 79 anni un incremento del 44,1%, mentre di quello delle persone di oltre 80 anni del 180,5%. Inoltre, secondo le proiezioni Eurostat, fra il 2005 e il 2030, la popolazione europea attiva, fra i 15 e i 64 anni, diminuirà di circa 20 milioni di unità.

alquanto i diversi rivoli del torrente invecchiamento, agendo, anche per la parte inerente gli *over*, soprattutto sul versante delle riforme previdenziali, introducendo sia nuove regole vincolanti, sia meccanismi di incentivi-penalità per il prolungamento volontario dell'età pensionabile e dunque agendo soprattutto sul lato dell'offerta e sulla componente individuale e di scelta.

Questo non ha escluso che sia nel processo comunitario, sia nelle azioni di *policy* degli Stati membri, fossero presenti raccomandazioni e azioni volte a sostenere l'immagine e il ruolo dei lavoratori *over* nelle imprese, con forti richiami alla formazione continua. Ma si è trattato di orientamenti e di azioni meno diffusi (o implementati, o efficaci), soprattutto dall'Europa continentale in giù, che stanno solo più recentemente sviluppandosi sia sulla scorta della verifica a medio termine della Strategia di Lisbona e del suo rilancio (rafforzato con enfasi particolare sull'attivazione nel 2005), sia sulla scorta dell'attuazione a livello nazionale della Strategia europea per l'occupazione e delle riforme nelle politiche del mercato del lavoro a livello degli Stati membri.
E infatti, col manifestarsi, nel corso degli anni '90, della crisi di sostenibilità dei costi di welfare, dovuta largamente alle mutate configurazioni demografiche variamente diffuse in tutti i Paesi a economia industriale avanzata, la Ue ha giocato un significativo ruolo di indirizzo nei confronti degli Stati membri, sia per il varo di riforme previdenziali che puntassero all'obiettivo dell'allungamento della vita lavorativa, sia su quello delle politiche di gestione del mercato del lavoro che individuassero il lavoro maturo come target di misure specifiche e attivanti.
La tempistica e l'intensità di attuazione delle riforme è stata, come si vedrà più in dettaglio nel prossimo paragrafo, non omogenea. Grossomodo, anche se con ovvie e forti diversità fra Paesi, le riforme sono avvenute prima e in maniera più diretta rispetto all'obiettivo nell'area delle politiche previdenziali e, solo dopo e in maniera meno determinata, nell'ambito delle politiche di gestione del mercato del lavoro.
Fra le ragioni di questo *timing* (che nella sua schematicità sconta anche il limite di oscurare le "anticipazioni" giocate da alcuni Paesi leader nella capacità di invertire il declino occupazionale del lavoro maturo agendo "precocemente" sulle sinergie fra politiche nazionali, territoriali e azienda-

li, della previdenza e del mercato del lavoro, quadro in cui spicca, quasi come caso di scuola, la Finlandia) va considerata la minor difficoltà di azioni di riforma attuabili a partire da impianti di *policy* centrali a livello dei singoli Stati. Qui le politiche previdenziali hanno operato con leve d'azione, naturalmente finalizzate all'allungamento della vita lavorativa, quali principalmente: le restrizioni dei meccanismi e dei criteri d'accesso al pensionamento anticipato, le riduzioni dei rendimenti previdenziali nei casi di pensionamento anticipato e le incentivazioni economiche al prolungamento della vita lavorativa (Mirabile e Carrera, 2003).

Questi interventi, largamente operanti sul versante dell'offerta, hanno prodotto, come si vedrà più oltre, risultati apprezzabili, agendo soprattutto su un incremento di vincoli e di opportunità di scelta delle componenti del lavoro maturo non coinvolte in scelte e processi di allontanamento agiti dal lato della domanda di lavoro (per un'analisi delle componenti di forzosità/libera scelta retrostanti le uscite anticipate; cfr. Contini e Fornero, 2003). E va, da questo punto di vista notato, anticipando alcuni aspetti del paragrafo a seguire, come anche il lungo e articolato processo europeo finalizzato allo sviluppo del lavoro maturo, pur nella sua "storica" pluralità, sembri sviluppare un'attenzione nettamente più specifica alla gestione operativa dei processi e delle opportunità occupazionali degli *over* solo con il varo recente della OICO (Orientamenti Integrati per la Crescita e l'Occupazione), scontando in negativo – a fronte della diversità degli assetti istituzionali delle politiche sociali (centralistico quello delle politiche previdenziali, decentrato/locale quello delle politiche di gestione del mercato del lavoro)una maggiore complessità istituzionale di influenza e di operatività dei secondi sui primi.
Questa recente evoluzione mette in ogni caso di più e meglio in luce le implicazioni dell'invecchiamento funzionale sull'occupazione e sull'occupabilità dei gruppi di popolazione con età anagrafiche intermedie (dai quaranta ai sessant'anni) sovente in sovrappiù rispetto alle esigenze delle imprese. Si hanno già oggi processi più generalizzati di incertezza occupazionale nella seconda metà della carriera, che esigeranno più diffusi e strutturati processi di *outplacement* e di riqualificazione costante della manodopera. In questi termini allora, il fenomeno degli *over 45* da un lato

si definisce come ambito specifico d'intervento per l'innalzamento dei bassi tassi di attività delle persone avanti negli anni, in quanto spesso caratterizzato da difficoltà peculiari e involontarietà, e dall'altro può allo stesso tempo configurarsi, non già come fenomeno ristretto e residuale, ma piuttosto come esemplificazione di un maggior rischio futuro del mercato maturo del lavoro, una volta che l'età pensionabile sia sempre più rigidamente stabilita verso l'alto e che i criteri di partecipazione attiva al lavoro, come condizione di mantenimento del welfare, impongano il raggiungimento di quelle età per l'ottenimento del diritto alla pensione, fuori dal passaggio per soluzioni intermedie di ammortizzazione sociale. Situazioni queste già forse osservabili *in nuce* in alcune dimensioni emergenti del fenomeno *over 45*, come anche in questo Quaderno si avrà successivamente modo di illustrare.

1.1.1. Le uscite anticipate in Europa: cenni alle logiche di funzionamento

E dunque, l'analisi del fenomeno *over 45* ha inizialmente seguito la pista interpretativa di quella che è stata una specie di "inversione d'uso" fra politiche del mercato del lavoro e aziendali della manodopera (deboli) e capacità previdenziale (robusta) di assorbimento dei lavoratori ridondanti e maturi, avanzando così l'ipotesi della creazione di una formazione socio-demografica artificiale, quella della vecchiaia funzionale, della "vecchiaia per il lavoro". Le modalità socialmente protette di *early exit* (questo il termine, necessariamente generico, utilizzato dalle ricerche comparative transnazionali per astrarre dalla molteplicità dei percorsi d'uscita anticipata dal lavoro presenti, in forma diversa ma con funzioni analoghe, nei diversi Paesi europei) determinano, in combinazione con i processi di ristrutturazione industriale e d'innovazione tecnologica, la formazione del fenomeno nelle sue configurazioni classiche e originarie. La sua leva di base è stata quindi la possibilità di dirottare sulla protezione sociale i lavoratori "ridondanti" e considerati inadatti alle nuove esigenze del ciclo produttivo, attraverso accordi fra le parti e sulla base di più o meno artificiosi requisiti d'anzianità[4].

4 In quasi tutti i sistemi previdenziali europei sono presenti opzioni di prepensionamento unitamente ad altri meccanismi di uscita anticipata. Per un quadro sintetico ed esaustivo, cfr. Social Protection Committee, 2004.

Cruciali, nell'insieme e per gli sviluppi del processo, sono state naturalmente anche le scelte e i comportamenti dalle parti economiche e sociali nelle "soluzioni" di *early exit*. Ciò che ne emerge è un quadro di visioni convergenti, ben sintetizzato nell'immagine della "grande alleanza dei prepensionamenti" (Naegale, 1996), secondo cui gli attori economici e sociali concordavano nella soluzione delle uscite anticipate per i lavoratori più avanti negli anni (*over* 50) come opportunità di "svecchiamento" per le aziende, di riduzione dei costi del lavoro, di tutela per i lavoratori standard maturi e di presunta creazione di spazi d'ingresso per i giovani nel mercato del lavoro. Rigidità che sembra in prospettiva dover confliggere con la generale ricerca di nuove e più duttili relazioni fra età anagrafiche e significati sociali delle età, corrispondente alla necessità di ripensare, in prospettiva post-fordista, l'intera struttura istituzionale del corso di vita (ma si tratta in effetti di una visuale già adottata dalla Ue anche prima della revisione a medio termine e il rilancio della Strategia di Lisbona rafforzata).

Questo, nell'ottica del percorso svolto dalle ricerche, è stato un po' un punto d'arrivo, su cui probabilmente il lavoro di riflessione, di proposta e di *re-arrangement* dei sistemi sarà ancora lungo, rispetto ad una fase preliminare d'analisi di quelli che erano, in concreto e nei diversi sistemi nazionali di welfare, le misure "di appoggio" funzionali alle uscite anticipate. È stato innanzitutto rilevato un sistema comune di meccanismi di uscita anticipata (ammortizzatori sociali) concatenabili, tali da dar vita a una catena continua o, se si preferisce, a uno *status* di posizioni intermedie fra condizione occupazionale e pensionamento (AAVV, 2000; de Vroom, 2000).

Detta con la Guillemard, non è raro che una persona sia passata o passi da una condizione di malattia di lunga durata ad una condizione di invalidità e poi di pensionamento; così come non è raro che si veda assegnare uno *status* di disoccupato e solo dopo di prepensionato (Guillemard, op.cit., 1996). Questo non è stato privo di effetti sulla difficoltà di riconoscere prima, e di misurare poi, il fenomeno. La diversità transnazionale delle misure di prepensionamento e di accompagnamento al pensionamento anticipato ha complicato la questione del significato da attribuire alle condizioni di inattività o di disoccupazione dei lavoratori più anziani, tutta da

stabilire in relazione alla posizione fatta ricoprire ai lavoratori anziani non (più) attivi da parte dei diversi sistemi nazionali di *welfare state*[5].
Nei Paesi con un maggior ricorso ai programmi di prepensionamento legati a motivazioni del mercato del lavoro, i lavoratori non più attivi sono stati considerati, anche sotto il profilo statistico, dei pensionati.
Questo tipo di prepensionamenti è stato utilizzato principalmente nei Paesi continentali, ma anche in Danimarca e nei Paesi del Sud Europa.
Qui, i forti problemi di disoccupazione giovanile hanno agevolato atteggiamenti particolarmente favorevoli alle uscite anticipate e resistenti al cambiamento; nei Paesi del Nord Europa lo strumento più utilizzato sono state le pensioni di disabilità (*disability pensions*), a testimoniare un retroterra culturale più orientato alla protezione del lavoro e delle condizioni di salute.

Nelle successive fasi di recupero del lavoro maturo questi sono stati i Paesi con il più ampio spettro di iniziative basate sul coinvolgimento di tutte le parti sociali nella ridefinizione delle condizioni d'impiego delle persone avanti negli anni, della salute, del *mentoring*. Nei casi invece in cui al lavoratore anziano non più attivo sia stato "consegnato" uno *status* di disoccupato e sia stato inserito in una misura di sostegno della disoccupazione, allora questi sarà stato ancora considerato fra le forze di lavoro e, a seconda delle concezioni e dei programmi del Paese di riferimento, gli sarà stato più frequentemente richiesto di svolgere un'attività secondo le indicazioni dei servizi pubblici, o di ricerca occupazionale attiva, o di formazione/riqualificazione (come avviene nei Paesi anglosassoni).
Secondo alcuni studiosi inoltre, la diffusione delle uscite anticipate avrebbe strutturato aspettative e previsioni sulla fine dell'età lavorativa favorevoli a concezioni di anticipazione dell'età pensionabile. Le imprese hanno consolidato un'immagine resistente dei lavoratori anziani come "inoccupabili"; i sindacati hanno inteso nel tempo le uscite anticipate come una sorta di diritto sociale alla copertura del reddito, anche indipendentemente dal

5 Per dare un'idea: il "Rapporto annuale sullo stato sociale" 2002 dell'Inpdap riportava, riguardo alle varie forme di anticipazione dell'età di pensionamento, nei Paesi Ue, uno schema riassuntivo secondo cui la presenza di quattro schemi risultava essere, all'inizio degli anni 2000, così diffusa: **pensioni anticipate dedicate** (tutti i Paesi, esclusa l'Irlanda); **pensioni di invalidità legate a criteri socio-economici** (tutti i Paesi esclusi il Belgio, la Francia, l'Irlanda, l'Italia, il Portogallo e il Regno Unito); **prestazioni di disoccupazione speciali per lavoratori anziani** (tutti i Paesi, esclusi: Belgio, Germania, Portogallo, Regno Unito), **pensioni parziali** (tutti i Paesi, esclusi: Grecia, Irlanda, Portogallo, Regno Unito).

logoramento fisico o dalle malattie dovute al lavoro svolto e i lavoratori stessi sembrano portati a ritenere che i 55 anni siano l'età giusta in cui lasciare il lavoro dipendente (de Vroom, 2000). E in effetti, passando dalle letture di carattere più sistemico a considerazioni basate su rilievi empirici, è interessante notare come all'inizio degli anni 2000 ben il 56,8% degli europei compresi nel gruppo d'età 55/64 fosse "inattivo"[6], e che di questi ben il 26,4% lo fosse in quanto pensionato. Fra le altre cause di inattività risultavano al secondo posto le responsabilità personali o familiari (6,6%) e la malattia e l'invalidità (6,5%; Social Protection Commitee, 2004).

1.1.2 …e agli andamenti di lungo periodo del mercato del lavoro in Europa

Queste, grossomodo, le ragioni e convinzioni restrostanti il crollo degli anni '80 e '90 dei tassi di occupazione maschili delle classi maggiori d'età (55-64 anni). Nonostante la difficoltà di disporre di serie di dati di lungo periodo complete ed omogenee, **il fenomeno della caduta occupazionale degli over è stato ampiamente documentato sul piano internazionale** anche su base statistica (Guillemard, 1996; Walker, 1996)[7]. Onde evitare una ricostruzione *patchwork* degli andamenti, può essere qui sufficiente richiamare alcuni dati contenuti in quelle analisi, limitando le notazioni quantitative a pochi cenni relativi solo al crollo dell'occupazione maschile in quanto tratto caratteristico del fenomeno nella sua prima configurazione.

6 Né occupato né disoccupato (lo stato di disoccupato implica che una persona sia in cerca di lavoro o comunque disponibile a lavorare).

7 Per l'interpretazione di questo, così come di altri fenomeni del mercato del lavoro, si può fare ricorso a dati relativi all'occupazione, alla disoccupazione, o ai tassi di attività dei gruppi oggetto d'indagine. Il tasso di occupazione, indicando la quantità di popolazione effettivamente occupata sul totale della popolazione di riferimento (in questo caso un determinato gruppo d'età) sembra, nel caso degli over, il più chiaro nella segnalazione dell'attività lavorativa; va ricordato infatti che la misura del tasso di attività include, insieme agli occupati anche i disoccupati (in quanto popolazione attivamente alla ricerca di un lavoro), implicando la possibilità di una visione meno problematica del fenomeno; mentre che il tasso di disoccupazione, nel caso degli *over* può oscurare quella parte di lavoratori che, in quanto "posizionati" in una misura di sospensione dal lavoro/ammortizzazione sociale, sono comunque in posizione di fragilità occupazionale: potenziali pensionati precoci o potenziali disoccupati. Gli studi e le ricerche sugli over fanno riferimento alle diverse possibili modalità di misurazione del fenomeno, a seconda dei contesti, delle ottiche e delle finalità interpretative.

Si può allora rammentare come, sulla base di una combinazione comunque incompleta soprattutto dei dati iniziali per alcuni Paesi di dati Eurostat[8] e OECD[9], il crollo massiccio dell'occupazione maschile compresa fra i 54 e i 64 anni avvenuto fra l'inizio degli anni '70 e la fine degli anni '90 sia stato tale da superare, nella media europea, i 40 punti percentuali (-48,3%) e, in alcuni casi nazionali documentati per l'intero periodo, i 30 punti percentuali. Nell'arco di tempo detto, la Francia, ad esempio, ha più che dimezzato il tasso di occupazione di questa classe d'età (-48,1% a partire dal 73%), seguita dai Paesi Bassi (-42% a fronte di un tasso di inizio periodo del 79,3%) e dalla Spagna (-37,0% a partire da 82,7%).
Per alcuni Paesi, come si diceva, mancano i dati di inizio periodo, e fra questi menzioniamo la Danimarca, la Finlandia e l'Italia per cui si dispone di dati solo a partire dal 1985. Nel più breve lasso di tempo del quasi quindicennio compreso fra quell'anno e il 1999, i tre Paesi registrano cadute comunque notevoli, e pari per l'Italia a -12,8% (dal 53,6% al 40,8%).
Minore, naturalmente, la caduta dei tassi d'attività. Stando ancora a fonti secondarie, e passando per l'esame degli andamenti occupazionali per il periodo 1983/2000 ad un'analisi svolta dall'Inpdap in uno dei suoi rapporti sullo stato sociale (2002), incentrata in questo caso sui tassi d'attività della manodopera matura, si rileva come, nell'insieme dei dieci Paesi considerati in quella sede[10], i **tassi maschili d'attività delle classi avanzate d'età** si riducano nella maniera più consistente (e già a partire da percentuali iniziali minori) rispetto agli altri gruppi generazionali. L'inizio dell'inversione di tendenza con incrementi nei tassi d'attività comincia a verificarsi solo intorno alla fine degli anni '90 (e precisamente dal 1997).
Il caso del **mercato del lavoro femminile** in età adulta si presenta in maniera diversa. In quegli anni anche le donne con oltre 50 anni risentono di una tendenza europea generalizzata e di lungo periodo verso la maggior partecipazione femminile alle attività di lavoro. In questo caso l'incremento del tasso di attività medio, nei dieci Paesi considerati, si registra una decina d'anni prima rispetto a quello della componente maschile, e precisamente alla metà degli anni '80.

8 Labour Force Survey.
9 OECD Employment Outlook 2000 (1997-1999).
10 Sono stati esclusi: Austria, Finlandia, Portogallo Spagna e Svezia a causa del loro ingresso nell'Unione europea in epoca successiva al 1983, anno d'inizio della serie di dati considerata.

1.2 L'azione europea di contrasto delle uscite anticipate, di allungamento della vita lavorativa e di promozione del lavoro maturo

Fin dai suoi esordi, l'interesse comunitario verso il lavoro maturo si è concentrato, oltrechè (ma in forma minore) sul contrasto delle discriminazioni per età, sull'invecchiamento attivo da perseguire sia attraverso il prolungamento della vita lavorativa, sia attraverso l'innalzamento dei tassi di occupazione e (in prospettiva) di attività.

Prima e dopo il Consiglio europeo di Lisbona: le indicazioni della Ue sul lavoro maturo

La questione del lavoro maturo trova uno spazio effettivo nell'agenda politica europea all'inizio degli anni '90, anche se nel decennio precedente la tematica dei lavoratori anziani era stata oggetto di una serie di iniziative comunitarie. Il crescendo di interesse per questo tema si concretizza alla metà degli anni '90, con il passaggio di un richiamo ancora incerto nella Riunione del **Consiglio europeo di Essen** (1994) in cui si afferma che "provvedimenti speciali *dovrebbero* essere presi nei confronti della difficile situazione delle donne disoccupate e dei lavoratori in età matura" alla prima risoluzione non vincolante del 1995, la **Risoluzione sull'Occupazione dei Lavoratori in Età Matura.** La risoluzione abbozzava due principi chiave:

- il bisogno di intensificare gli sforzi per adattare la formazione professionale e le condizioni di lavoro ai bisogni dei lavoratori in età matura;
- la necessità di adottare provvedimenti per prevenire l'esclusione dal mercato del lavoro dei lavoratori in età matura e affinché questi possano disporre di sufficienti risorse finanziarie. La Risoluzione proponeva che azioni specifiche fossero intraprese dai governi nazionali e/o dalle parti sociali, includendo fra queste

una maggiore informazione fra gli stessi lavoratori sulle conseguenze dei licenziamenti dei lavoratori in età matura, promuovendo la reintegrazione di quelli disoccupati e eliminando eventuali barriere legislative all'impiego. La Risoluzione, inoltre, invitava la Commissione europea a promuovere nei Paesi membri lo scambio di informazioni e "buone pratiche" sull'occupazione dei lavoratori avanti negli anni.

Successivamente, il **Trattato Amsterdam** (1997) affronta la discriminazione professionale per età ed a stretto giro, con la riunione del **Consiglio europeo di Cardiff**, (1998) viene messa in evidenza la necessità di considerare i lavoratori in età matura come gruppo target delle azioni prioritarie da intraprendere per la creazione di una forza lavoro specializzata e flessibile, e l'importanza di contrastare le discriminazioni nel mercato del lavoro.

Ma l'interesse europeo per l'individuazione di strategie occupazionali opportune per fronteggiare l'invecchiamento della forza lavoro diviene centrale a partire dalle indicazioni del **Consiglio europeo di Lisbona** (2000) che, nel quadro della strategia europea di sostenere l'occupazione, le riforme economiche e la coesione sociale nel contesto di un'economia basata sulla conoscenza, definisce il pieno impiego come un obiettivo prioritario a lungo termine, fissandone i risultati attesi anche in termini di tassi di occupazione da raggiungere entro il 2010.

Per ciò che riguarda il tasso di occupazione totale, l'obiettivo viene stabilito al 70%, il tasso di occupazione femminile al 60% e quello della fascia di età più anziana dei lavoratori (55-64enni) al 50%. Vengono altresì raccomandate priorità nuove o rinforzate (la qualificazione e la mobilità, l'istruzione e la formazione lungo tutto il corso della vita) che vengono successivamente tradotte in obiettivi orizzontali delle linee guida per l'occupazione del 2001. Ulteriori raccomandazioni relative alle linee guida per l'occupazione vengono poi formulate nelle conclusioni del **Consiglio di Stoccolma** (2001) e riguardano le strategie di contrasto della perdita di competenze.

Prima di giungere alla revisione e al **rilancio della Strategia di Lisbona** (2005), il **Consiglio europeo di Barcellona** (2002) identifica l'obiettivo dell'innalzamento dell'età media di uscita dal lavoro di anni entro il 2010 e la strategia dell'attivazione per il raggiungimento dell'obiettivo del pieno impiego. Il bilancio a metà percorso della strategia di Lisbona nel 2005 ha messo in evidenza la debolezza dei risultati raggiunti in materia di occupazione.
Il tasso di occupazione globale resta di sette punti percentuali al di sotto dell'obiettivo fissato per il 2010, mentre l'occupazione femminile e dei lavoratori anziani sono rispettivamente di quattro e nove punti al di sotto degli obiettivi fissati. Vista la parzialità dei risultati finora raggiunti, il Consiglio Europeo ha avvertito la necessità di un rilancio della Strategia di Lisbona attraverso la ridefinizione delle priorità incentrate sulla crescita economica e l'occupazione.
Sotto il profilo operativo, la Commissione ha proposto: un processo di coordinamento semplificato; la realizzazione di obiettivi non più fissati in termini numerici ma di scadenze a breve e medio termine; l'individuazione di azioni da svolgere da parte degli Stati membri e l'individuazione di azioni da svolgere a livello comunitario.

Questo rinnovamento ha portato a definire gli Orientamenti Integrati per la Crescita e l'Occupazione (**OICO**), intesi come strumenti strategici per la definizione degli indirizzi per le politiche economiche e degli orientamenti per l'occupazione. In particolare materia di occupazione tre sono le priorità individuate:

1) attrarre un maggior numero di persone nel mercato del lavoro e modernizzare i sistemi di protezione sociale;
2) accrescere la capacità di adeguamento dei lavoratori e delle imprese e la flessibilità nei mercati del lavoro;
3) investire maggiormente nel capitale umano tramite il migliora mento dell'istruzione e delle competenze.

Anno	Evento	Indicazioni
1994	Consiglio europeo di Essen	Emerge la necessità di adottare provvedimenti speciali nei confronti della difficile situazione delle donne disoccupate e dei lavoratori in età matura.
1995	Risoluzione sull'occupazione dei lavoratori in età matura	Si prevede di intensificare gli sforzi per adattare la formazione professionale e le condizioni di lavoro ai bisogni dei lavoratori in età matura e di adottare provvedimenti per prevenire l'esclusione dal mercato del lavoro dei lavoratori in età matura.
1997	Trattato di Amsterdam Consiglio europeo di Lussemburgo	Viene affrontato il tema della discriminazione professionale per età. Getta le basi della Strategia Europea per l'Occupazione - SEO
1998	Consiglio europeo di Cardiff	Emerge la necessità di considerare i lavoratori in età matura come gruppo target delle azioni prioritarie da intraprendere per la creazione di una forza lavoro specializzata e flessibile, e l'importanza di contrastare le discriminazioni nel mercato del lavoro.
2000	Consiglio europeo di Lisbona	Vengono individuate strategie occupazionali da adottare per far fronte all'invecchiamento della popolazione.
2001	Consiglio europeo di Stoccolma	Viene stabilito di ridurre il numero di persone anziane disoccupate o inattive attraverso l'obiettivo di innalzare al 50% entro il 2010 il tasso di occupazione dei lavoratori di età compresa fra i 55 e i 64 anni
2001	Consiglio europeo di Laeken	Viene elaborata la Relazione congiunta sugli obiettivi e i metodi di lavoro nel settore pensionistico.
2002	Relazione congiunta sulla partecipazione della popolazione attiva e sull'invecchiamento attivo	Viene proposto un approccio basato sul ciclo di vita volto a garantire l'occupazione delle generazioni attive presenti e future e vengono individuati dei metodi per aumentare e prolungare la partecipazione attiva degli attuali lavoratori anziani

2002	Consiglio europeo di Barcellona	Si prevede che gli Stati membri puntino ad alzare l'età di pensionamento di circa 5 anni entro il 2010 e l'introduzione di un nuovo indicatore strutturale sull'età media di pensionamento effettiva.
2003	Linee guida per l'occupazione	Nelle Linee guida per l'occupazione, che sono alla base della Strategia europea per l'occupazione relativa al periodo 2003-2010, i principi cardine sono il prolungamento della vita lavorativa e il rinvio del pensionamento mediante politiche che promuovono l'invecchiamento attivo, il titolo della specifica linea guida n.5 è: "aumentare l'offerta di manodopera e promu*overe* l'invecchiamento attivo".
2004	Comunicazione della Commissione Aumentare il tasso d'occupazione dei lavoratori anziani e differire l'uscita dal mercato del lavoro, COM(2004) 146	La qualità del lavoro viene indicata come una delle chiavi per incoraggiare il differimento dell'uscita dalla vita attiva da parte dei lavoratori maturi. Si segnala la necessità di un rafforzamento delle politiche attive del lavoro, in direzione della definizione e sviluppo di iniziative preventive e personalizzate.
2005	Rilancio della Strategia Europea di Lisbona e Linee di orientamento per le politiche per l'occupazione 2005-2008	Viene definito un nuovo strumento 'Orientamenti Integrati per la Crescita e l'Occupazione (OICO), che ingloba i due elementi costitutivi della strategia di Lisbona: 1) gli indirizzi per le politiche economiche 2) gli orientamenti per l'occupazione. Riguardo il secondo punto, la Commissione ha presentato 8 linee di orientamento per migliorare l'occupazione nell'Unione europea. Fra queste, la linea di orientamento integrata n.18, riguarda anche i lavoratori anziani, in quanto promuove un approccio al lavoro basato sul ciclo di vita attraverso la definizione di diverse azioni quali l'ammodernamento dei sistemi pensionistici e di erogazione delle cure sanitarie per garantirne l'adeguatezza e la sostenibilità finanziaria in modo da sostenere il prolungamento della vita professionale anche attraverso misure che favoriscano il lavoro e disincentivino il prepensionamento.

FONTE: Carrera, 2001 e nostri aggiornamenti.

Queste finalità vengono selezionate e perseguite attraverso complessi processi di elaborazione[11] e una penetrante azione europea di influenza verso gli Stati membri, e sono riconducibili ad alcune tappe determinanti (per la sintesi delle quali si rinvia alla scheda e a Gilli e Marocco, 2005) che culminano nella cosiddetta Strategia di Lisbona del 2000 e nel successivo Consiglio di Barcellona (2002)[12]. Fondamentali rispetto a questi processi sono stati:

- l'inclusione dei lavoratori anziani e il rafforzamento della loro occupabilità sono diventati priorità anche della Strategia Europea per l'Occupazione (SEO)[13]. Una decisione a cui si affida il duplice obiettivo di rimu*over*e il rischio di un'espulsione precoce dal mercato del lavoro, ma anche di rendere possibile un allungamento della vita attiva per affrontare il problema della sostenibilità della spesa previdenziale e dell'intero welfare. Al riguardo, da quanto si legge nella SEO *gli Stati membri promuoveranno l'integrazione di quanti incontrano particolari difficoltà sul mercato del lavoro, come i giovani che hanno lasciato la scuola precocemente, i lavoratori poco qualificati, le persone con disabilità, gli*

11 Come risultato della progressiva messa a fuoco dell'approccio fondato sul ciclo di vita (cfr. "Towards a Europe of all Ages", 1999), si chiede agli Stati membri di definire strategie globali (cfr. "Modernising social protection for more and better jobs. A comprehensive approach contributing to make work pay", 2003a; 2003b) lungo assi prioritari relativi al miglioramento della qualità e della quantità del lavoro (ambiente e sicurezza, introduzione e incremento con sviluppo del part-time e flessibilizzazione degli orari di lavoro e, soprattutto, accesso alla formazione); all'incentivazione anche economica del prolungamento della vita lavorativa e la riforma dei regimi fiscali; allo sviluppo e accesso della formazione continua per rendere il lavoro adattabile e costantemente qualificato; il superamento dei pregiudizi nei confronti dei lavoratori anziani, grazie anche ad un ruolo positivo dei Servizi pubblici per l'impiego e la creazione di strutture di accoglienza qualitativamente valide anche al fine della "liberazione" di disponibilità verso il lavoro di anziani che attualmente si prendono cura di altri anziani o di minori; lo sviluppo delle attività di partenariato, necessario al sostegno dei poteri pubblici nell'attuazione di questa strategia. I partenariati fra datori di lavoro e rappresentanti sociali sono chiamati ad attuare iniziative (soprattutto di carattere formativo nelle imprese e di miglioramento dell'organizzazione del lavoro) volte al mantenimento in attività dei lavoratori maturi.

12 Obiettivi fissati, entro il 2010 in: 70% per il tasso di occupazione totale, 60% per il tasso di occupazione femminile al 60% e 50% per i lavoratori 55-64enni; ha fissato l'obiettivo dell'innalzamento dell'età media di uscita dal lavoro, sempre entro il 2010, di cinque anni.

13 Cfr. Consiglio dell'Unione europea, Decisione del Consiglio relativa a orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione, (2003/578/CE). Commissione delle Comunità Europee, Il futuro della strategia europea per l'occupazione (SEO). "Una strategia per il pieno impiego e posti di lavoro migliori per tutti", Bruxelles, 14/1/2003, COM (2003) 6 definitivo.

immigrati e le minoranze etniche, sviluppandone l'occupabilità, aumentandone le opportunità di lavoro e impedendo ogni forma di discriminazione nei loro confronti. In questo modo il recupero di questa categoria all'interno dei soggetti svantaggiati viene trasferita nell'ambito degli obiettivi e definizioni nazionali che, secondo il regolamento (Ce) n.2204/2002 della Commissione, possono applicare trattamenti differenziati per l'inserimento al lavoro a "*qualsiasi persona di più di 50 anni priva di un posto di lavoro o in procinto di perderlo*", in quanto si riconosce loro una posizione di svantaggio sul mercato del lavoro;

- l'adozione, anche in riferimento alle politiche con capacità d'effetto sulla crescita della partecipazione al lavoro degli *over*, del Metodo Aperto di Coordinamento, applicato prima alle politiche del mercato del lavoro e successivamente, dal 2001, anche alle politiche previdenziali (Geroldi, 2004; Natali, 2005).

Su questa scorta, ma anche sulla base della considerazione di una distanza ancora troppo ampia dagli obiettivi quantitativi fissati a Lisbona, e dunque dopo la recente verifica a medio termine della Strategia stessa (2005) e l'adozione degli Orientamenti Integrati per la Crescita e l'Occupazione (OICO), sembrano a livello europeo sempre più prevalere gli obiettivi di attivazione della forza lavoro delle fasce più deboli (giovani, donne e anziani), da gestire attraverso una maggiore integrazione delle politiche e l'adozione di metodi di gestione *soft* del raggiungimento degli obiettivi, non più identificati in termini quantitativi, ma di "modernizzazione" e "sostenibilità" da ottenere, in relazione alle mutate condizioni demografiche, economiche e sociali, tramite l'attivazione del lavoro e della protezione sociale dei sistemi nazionali di welfare. Un processo differenziato e complesso, soprattutto per i Paesi con sistemi di protezione sociale a tradizione "riparatoria".

1.2.1 Riflessi dell'azione europea e approcci di *policy* a livello nazionale

Anche come frutto delle costanti elaborazioni e sollecitazioni europee, da parte di ciascuno Stato membro sono state realizzate, nel corso degli anni

'90 e 2000, azioni di riforma tanto sul versante delle politiche previdenziali, quanto su quello del mercato del lavoro. Sul primo versante, quello delle riforme previdenziali, le azioni nazionali di riforma sono state più comparabili (e comparate) di quelle agite sul versante delle politiche del lavoro (Valenti, 2004). Le riforme dei sistemi previdenziali sono state varate grossomodo in fase antecedente rispetto alle azioni sviluppate in ambito mercato-lavoristico. Questo forse anche perché le prime hanno avuto, a livello dell'organizzazione istituzionale dei singoli Stati, punti di riferimento centrali, essendo allo stesso tempo espressione di culture nazionali di welfare che, pur se diversificate da un capo dell'Europa, hanno trovato nei sistemi previdenziali le loro prime e più consolidate espressioni, determinando l'esistenza di istituti più simili e maggiormente confrontabili da un Paese all'altro rispetto alle strutture e modalità di governo del mercato del lavoro.

Su questa base, semplificando, esse hanno agito, in assonanza con le indicazioni europee, da un lato iniziando a porre barriere e vincoli legislativi contro le varie forme di uscita anticipata; dall'altro introducendo il principio della flessibilità di uscita in relazione all'età, introducendo maggiorazioni e riduzioni delle future rendite pensionistiche rapportate alla durata effettiva individuale del lavoro, introducendo forme di pensionamento graduale. Dall'altro lato c'è da ribadire che, pur se raccordate alla SEO, le riforme europee del mercato lavoro esprimono, rispetto a quelle in ambito previdenziale, una maggiore eterogeneità e dunque una minore comparabilità trans e intra-nazionale. Questo probabilmente è dovuto al loro minor consolidamento nella vicenda storica del welfare europeo, ed anche alla loro connotazione statuale non centrale, con allocazioni istituzionali ai livelli sub-nazionali di governo.

La personalizzazione delle politiche è inoltre un'attività che richiede risorse, strutture e competenze elevate e complesse, non sempre facilmente reperibili in tutti gli scenari nazionali di welfare[14]. Anche a fronte dei limiti della ricerca empirica comparativa sulle modalità di attivazione del lavoro maturo, è comunque chiaro che i Paesi scandinavi e quelli anglosassoni

14 Sul tema dell'attivazione e della personalizzazione delle politiche del lavoro, cfr. "La Rivista delle politiche sociali", n.1, 2005

hanno avviato – più di quelli dell'Europa continentale e mediterranea – politiche e pratiche di attivazione del lavoro maturo relativamente tempestive, integrate e anche mirate sia a livello aziendale che a quello delle strutture preposte al governo territoriale dei sistemi occupazionali.
La lunga marcia per il recupero delle maggiori durate in attività e dei tassi d'occupazione perduti del lavoro "anziano" comincia in ogni caso nella prima metà degli anni '90 ed è ancora in corso, non senza – come accennato – necessità di modifiche e rilanci, soprattutto negli anni a noi più vicini, quando la questione della crescita occupazionale prevista e necessaria non viene in effetti sostenuta da un ciclo economico europeo espansivo, ma deve semmai essere determinata anche forzosamente per rendere sostenibile un modello sociale che in ogni caso dovrà essere modificato rispetto ad alcune prerogative preesistenti.

Come detto, **questa lunga stagione sembra caratterizzarsi nell'insieme per un procedere lungo due principali direzioni di policy: quella dei sistemi pensionistici e quella del mercato del lavoro.** A livello nazionale i due versanti si sviluppano in maniera distinta, e con un'enfasi maggiore sulle riforme e gli interventi di carattere previdenziale. Successivamente l'attenzione comincia a rivolgersi anche al mercato del lavoro (dove il criterio è di passare da logiche di tutela passiva del reddito a criteri di attivazione della manodopera) e in maniera che si vorrebbe più integrata fra i due ambiti. Le ragioni della diversa tempistica sono evidenti. C'è un'indubbia maggiore facilità a limitare, con indicazioni centrali di *policy*, le diverse forme di uscita anticipata (a partire da quelle individuali e volontarie) che avrebbero innalzato le età medie reali di pensionamento che a loro volta avrebbero influito sull'innalzamento dei tassi d'occupazione delle persone avanti negli anni.

Alla luce di ciò, e nonostante la difficoltà di individuare nessi di causa-effetto fra l'azione europea e le riforme realizzate in ambito nazionale (Sacchi, 2004), può essere comunque interessante considerare come, sulla base di alcune ricerche comparative incentrate sulla reazione al fenomeno *over 45*, le sollecitazioni sovranazionali sopra richiamate abbiano trovato, a cavallo degli anni novanta e duemila, accoglienza e rappresentazione ope-

rativa (Mirabile e Carrera, 2003; Mirabile 2004; Maltby, de Vroom , Mirabile, Overbye, 2004). Si può infatti ricostruire l'azione di riforma sviluppata su questi temi da parte dei Paesi dell'Unione secondo momenti e intensità diverse, sulla base della sintesi a seguire:

- l'individuazione del fenomeno e la messa in discussione del ricorso a **uscite collettive anticipate dal lavoro come strumento di gestione del mercato del lavoro** e per la riduzione della manodopera considerata eccedente o obsoleta (tutti i Paesi);
- il contrasto delle uscite individuali precoci dal lavoro attraverso la **restrizione dei criteri d'accesso alle forme di uscita anticipata dal lavoro** (tutti i Paesi);
- il varo di riforme previdenziali contenenti, di solito, l'innalzamento dell'età pensionabile[15] e lo sviluppo di sistemi flessibili della relazione età-pensionamento-lavoro, basati anche su **meccanismi di incentivi/penalità** finalizzati al prolungamento della vita attiva (soprattutto i Paesi dell'Europa continentale, ma anche l'Olanda e i Paesi mediterranei come l'Italia e la Spagna) e sul **pensionamento graduale**[16];
- la **promozione del lavoro in età avanzata** attraverso le politiche di attivazione del lavoro, vale a dire di misure che tendano a rendere più occupabile la manodopera più anziana, fra cui lo **sviluppo dei sistemi formativi** continui con particolare riferimento ai lavoratori avanti negli anni, ed il miglioramento delle condizioni di prestazione del lavoro con interventi relativi tanto agli orari, quanto all'organizzazione e all'ambiente di lavoro (prevalentemente nei Paesi nordici; EuroWorkAge, 1998).

La spinta verso la maggiore occupazione e il prolungamento della vita lavorativa degli *over* si è ricercata, come si è visto, nei vari Paesi agendo su una gamma diversificata di strumenti vieppiù creati *ad hoc*. La tastiera è però più o meno articolata e, ad esempio, nei **Paesi del Nord Europa**, accanto alle restrizioni per l'accesso al pensionamento anticipato per disabilità, vengono "da subito" varate misure integrate per il miglioramento dell'am-

15 In due Paesi nordici, Danimarca e Norvegia, nel corso degli anni '90 l'età pensionabile viene anzi ridotta di due anni, da 67 a 65 anni.

16 Si tratta di una misura a cavallo fra schemi previdenziali e del mercato del lavoro, soprattutto nei casi in cui è stata varata in abbinamento con l'assunzione part-time di personale giovane. Le combinazioni fra rendita pensionistica, retribuzione ed eventuale finanziamento alle imprese sono diversificate e hanno contribuito al successo o all'insuccesso (più frequente) della misura.

biente e delle condizioni di lavoro (che, nella scia della tradizionale cultura della salute e del benessere del lavoro portano, ad esempio, alla creazione dei cosiddetti *flex and soft jobs* per le persone mature) frutto del coinvolgimento dei lavoratori, delle aziende e delle parti sociali nei processi di intervento per il recupero e l'attivazione della manodopera più matura (come nell'esemplare caso finlandese, che agisce in questa direzione pur se in presenza di un certo condizionamento alle esigenze imprenditoriali, dovuto alle relativamente meno rosee, rispetto all'area nordica, condizioni del mercato del lavoro ed ai maggiori tassi di disoccupazione).

Qui la tradizione della formazione continua trova ulteriori canali e modalità di diffusione, sostenuta com'è in tutta Europa, in qualità di strada maestra per il mantenimento in attività delle persone mature.
Caratteristiche viceversa dell'**Europa continentale** e mediterranea le logiche cosiddette del "bastone e carota" con cui, a lato di misure di restrizione dei pensionamenti anticipati, si tende ad influire (sia attraverso i nuovi impianti dei sistemi di previdenza pubblica, sia attraverso misure *ad hoc*) sulle scelte individuali di pensionamento attraverso penalizzazioni delle permanenze brevi e incentivazioni economiche di quelle più lunghe. Il target reale di queste misure sembra però essere più quello del dipendente maturo, considerato dalle aziende utile e capace di dare prestazioni professionali desiderabili, e non quello di lavoratori considerati in sovrappiù.

Nella panoramica illustrata, il **Regno Unito si distingue profondamente.** Non c'è stata in questo Paese, nel corso degli anni '90, alcuna riforma del sistema previdenziale, nella sua componente pubblica già ridimensionato negli anni precedenti e "alleggerito" da scelte di *opting out* verso gli altri pilastri del sistema (riduzione progressiva delle rendite pensionistiche pubbliche e sviluppo parallelo del peso della previdenza integrativa).

L'azione peculiare di questo Paese nello scenario europeo è inoltre riconducibile alla **notevole presenza di azioni volte alla riduzione delle discriminazioni per età.** Nel Regno Unito inoltre l'occupazione degli *over*, a partire da tassi storici particolarmente elevati, si è mantenuta alta anche nel corso degli anni '80, a fronte di una caduta che ovviamente si è

registrata anche in questo Paese. Le modalità di sostegno del reddito per il transito dalla disoccupazione al pensionamento sono deboli e alquanto presto sono stati varati programmi occupazionali *ad hoc* per gli *over* (che hanno subito modifiche successive nel corso del tempo). In generale, infine, in tutti i Paesi, la formazione continua rientra fra gli strumenti ritenuti più interessanti ed utili per promuovere l'occupabilità dei lavoratori per l'intero arco della vita lavorativa, e su questo ci sono stati una serie di pronunciamenti comunitari.

Si è detto, in apertura di questo paragrafo, della complessità di riportare a sintesi, sia pure sommariamente, i **contenuti delle riforme del mercato del lavoro**, anch'esse molto diffuse nei Paesi europei nel corso degli anni '90, relative in particolare al gruppo dei lavoratori maturi, anche se è ovvio e riconosciuto che, non senza forti differenziazioni anche degli impianti complessivi e problematicità, **tutte si ispirano, nel loro insieme, al principio dell'attivazione** (cfr. "La Rivista delle Politiche Sociali, op. cit.). Per quanto riguarda gli interventi specificamente rivolti agli *over* riportiamo il quadro a seguire, estratto dal già citato Rapporto del Social Protection Committee (2004).
Nella sinossi riportata si dà principalmente conto, probabilmente anche a causa dei già menzionati limiti di comparabilità a vasto raggio di azioni differenziate volte alla crescita occupazionale degli *over*, solo delle misure nazionali-centrali di sostegno e sviluppo dell'occupazione del target. Si tratta in questo caso di misure soprattutto imperniate sull'incentivazione economica all'assunzione del lavoro maturo grazie alla concessione alle imprese di sgravi contributivi. Questa scelta rende in parte comprensibile l'assenza di misure rilevate in Paesi che al contrario sembrano essere particolarmente attenti a questa *issue*, ma proprio per questo maggiormente impegnati sul versante delle azioni mirate, di impianto nazionale ma anche di carattere micro, sviluppate nei luoghi di lavoro e nei tessuti socio-territoriali, volte all'occupabilità e all'*empowerment* degli *over*[17] .

17 La scelta di riportare questa sinossi in questo Quaderno è stata fatta anche in assenza di altri sfondi comparativi transnazionali sulle misure di attivazione del lavoro maturo. Come detto nel testo, il quadro offre una sola, specifica, angolazione delle misure possibili ed effettivamente attuate il alcuni Paesi in termini di attivazione degli over e risente di una sua certa "vetustà" rispetto ad una crescita, se non sostenuta, almeno in via di progressiva diffusione nei diversi Stati dell'Unione europea.

» Misure attive per l'occupazione dei lavoratori in età avanzata nei Paesi dell'Europa a 15 «

Austria	A partire dal 1/1/2004 alcuni contributi di assicurazione sociale (infortuni sul lavoro, disoccupazione, assegni familiari) non saranno più a carico del datore di lavoro nel caso di dipendenti in età avanzata. Si tratta di una misura che riduce i costi per i lavoratori di oltre 58 anni (uomini)/56 anni (donne) di 6 punti percentuali e di 12 punti per i lavoratori di oltre 60.
Belgio	Alcune misure per la promozione dell'occupazione hanno come target le persone oltre i 45 anni di età. Assumere disoccupati in età avanzata può aiutare un'azienda a rispondere ai criteri di idoneità per la riduzione dei contributi a carico del datore di lavoro (in origine questo piano era stato concepito per promu*overe* l'assunzione di giovani appena entrati nel mercato del lavoro). Nello schema generale della promozione delle assunzioni attraverso la riduzione dei contributi a carico del datore di lavoro, le persone in cerca di lavoro che abbiano superato i 45 anni di età possono usufruire di condizioni più favorevoli. A partire dal 1/1/2004 i datori di lavoro pagano contributi di previdenza sociale ridotti per i dipendenti che abbiano superato i 57 anni di età.
Danimarca	Non esistono misure rivolte in maniera specifica ai lavoratori in età avanzata.
Finlandia	Non esistono misure specificamente volte a ridurre i costi d'assunzione di lavoratori in età avanzata. Attualmente (ma è in atto un cambiamento) per le aziende con più di 50 dipendenti i contributi a carico del datore di lavoro aumentano in base all'età del dipendente.
Francia	Non esistono misure volte a ridurre in maniera specifica i costi per l'assunzione di lavoratori in età avanzata[18].
Irlanda	Non esistono misure rivolte in maniera specifica ai lavoratori in età avanzata. Tuttavia, a partire dai 66 anni di età, i lavoratori pagano un contributo ridotto per l'assicurazione sociale.
Italia	Non esistono misure rivolte in maniera specifica ai lavoratori in età avanzata[19].
Germania	L'assunzione di lavoratori in età avanzata viene incoraggiata offrendo l'esenzione dal pagamento dei contributi per l'assicurazione di disoccupazione per i lavoratori *over 55*. Il diritto del lavoro consente una maggiore flessibilità per i contratti a tempo determinato dei lavoratori *over 52*. Per i lavoratori che abbiano superato i 50 anni di età sono previste sovvenzioni per le assunzioni (questa misura resterà in vigore fino al 2006). È prevista una speciale sovvenzione per la formazione di lavoratori *over 50*: gli uffici per l'impiego finanziano i costi di formazione se, durante il corso, il datore di lavoro paga il salario al lavoratore.
Grecia	Sono previste sovvenzioni per le aziende che assumono disoccupati in età avanzata.
Lussemburgo	A chi assume un lavoratore dai 50 anni di età in su (iscritto da almeno un mese nelle liste dei disoccupati), il Labour Fund (fondo dei lavoratori) rimborsa i contributi di previdenza sociale per 7 anni se l'assunzione è a tempo indeterminato e per 18 mesi se è a tempo determinato. Oltre i 65 anni d'età, i pensionati che lavorano possono ottenere il pagamento dei loro contributi previdenziali

18 Questa carenza è stata colmata nel giugno 2006 con il varo del "Piano nazionale per l'occupazione dei lavoratori maturi" varato dal governo francese nel giugno 2006 (cfr. scheda infra).

19 Anche nel caso italiano sono state previste successivamente al 2004 alcune misure volte allo sviluppo dell'occupazione in età matura (cfr. cap.2, parte prima, infra).

Olanda	Vengono programmate per un periodo di 4 anni. riduzioni fiscali e dei contributi assicurativi a carico dei datori di lavoro nei confronti di quei datori di lavoro che assumono disoccupati di lunga data e lavoratori a basso salario Si incoraggia l'assunzione di disabili tramite una riduzione temporanea dei contributi di previdenza sociale e sovvenzioni destinate all'adattamento del posto di lavoro. Il datore di lavoro, inoltre, può beneficiare di una copertura contro il rischio di malattia dei dipendenti disabili ed è esente dal pagamento dei contributi per l'assicurazione di disabilità per i lavoratori che abbiano superato i 55 anni di età e per gli ultracinquantenni disoccupati prima dell'assunzione. Entrambe le esenzioni sono in entrate in vigore dal 1° gennaio 2004.
Portogallo	I salari dei pensionati sono assoggettati a contributi di assicurazione sociale ridotti (per lavoratori e datori di lavoro). Sono previste sovvenzioni per i disoccupati di lunga data o per i datori di lavoro nel caso in cui venga assunta una persona in cerca di lavoro che abbia più di 45 anni di età. Un datore di lavoro può usufruire di un'esenzione temporanea o di riduzioni dei contributi previdenziali in caso di assunzione di disoccupati di lunga data (non si tratta di misure specifiche per lavoratori in età avanzata).
Regno Unito	Nel caso di lavoratori disabili, il datore di lavoro può usufruire di una riduzione dei contributi e i lavoratori di una speciale tutela lavorativa e di altre misure integrative.
Spagna	C'è l'esenzione dai contributi assicurativi sui salari dei lavoratori che abbiano superato l'età della pensione pubblica. Questa misura riduce anche i costi per il datore di lavoro. Chi assume una persona che abbia più di 60 anni e abbia lavorato nell'azienda per almeno 5 anni, usufruisce di una riduzione del 50% sui contributi pensionistici; una riduzione che aumenta ogni anno con step di 10 punti percentuali, arrivando anche al 100%. Assumere persone oltre i 65 anni e con oltre 35 anni di contributi permette un'esenzione dai contributi di assicurazione sociale. Il reddito percepito dai lavoratori oltre i 65 anni, inoltre, è tassato in misura ridotta. I disoccupati che abbiano superato i 52 anni possono accettare un lavoro e continuare a percepire il 50% dell'indennità di disoccupazione. Il datore di lavoro paga la differenza tra l'indennità (ridotta) e il salario regolare. Un altro incentivo per l'assunzione di lavoratori in età avanzata consiste in una riduzione dei contributi per l'assicurazione sociale a carico del datore di lavoro: il 55% (donne: 65%) nel primo anno di assunzione e il 50% (donne: 60%) negli anni successivi. Per le persone in cerca di lavoro che abbiano un'età compresa tra i 45 e i 55 anni queste riduzioni sono di 5 punti percentuali più basse rispetto a quelle per le persone tra i 55 e i 65 anni. Nel giugno 2003 circa 450.000 lavoratori *over 45* beneficiavano di una delle riduzioni per i datori di lavoro sopra citate e 168.000 di loro beneficiava di misure che incoraggiano a prolungare la vita lavorativa. Chi licenzia un lavoratore di oltre 55 anni deve pagare, come sanzione, parte dei contributi per l'assicurazione sociale che avrebbe dovuto versare se la persona in questione fosse rimasta in azienda fino al compimento del sessantunesimo anno di età. L'azienda, inoltre, potrebbe venire esclusa da determinate forme di sovvenzione.

FONTE: Social Protection Committee, 2005: pagg. 35 e 36; traduzione a nostra cura.

1.2.2. L'allungamento della vita lavorativa

Dopo un quinquennio di **aumento costante** dell'età media di uscita dal lavoro nei 15 Paesi componenti la "vecchia" Ue, i dati Eurostat registrano per il **2004** una **regressione** di questo andamento. Si ritorna ai 61 anni[20], età che segnala una riduzione di vari mesi rispetto all'età media rilevata per il 2003 e un incremento complessivo, sul periodo 2001-2004, di meno di un anno (cfr. Tab.1). L'Italia (insieme all'Austria) è uno dei Paesi non ancora compreso nelle tabelle Eurostat per il 2004, e questo – data la performance regressiva in via di registrazione nella media europea per quest'anno rispetto all'anno precedente – rende del tutto incomparabile l'andamento del nostro Paese rispetto all'Europa a 15[21].
Rispetto alla media dei 61 anni, i soli Paesi che fanno registrare età d'uscita inferiori sono: il Belgio, la Grecia, il Lussemburgo, ma anche la Francia e la Finlandia. Un andamento, quello degli ultimi due Paesi citati, rispetto a cui, come si osserverà nel prossimo paragrafo, si segnalano trend di crescita occupazionale comunque spiccati, a conferma della specificità dei due ordini di intervento (allungamento dell'età pensionabile e politiche del lavoro) e della relativa differenziazione qualitativa, in termini di percorsi ed esigenze professionali, dei due target, in effetti solo in parte "sovrapponibili". Anche il Regno Unito sembra confermare questa ipotesi, facendo registrare – pure a fronte, come si vedrà, di una crescita consistente dell'occupazione in età matura – un incremento dell'età di uscita nel periodo considerato pari a solo poco più di un mese.

Oltre a ciò, nell'insieme dei dati sull'età pensionabile, un'ulteriore, significativa constatazione riguarda l'**omogeneità di esiti fra maschi e femmine** quanto ad età media di uscita dal lavoro, con entrambi i generi che si ritirano a 61 anni e un prolungamento della vita lavorativa nettamente superiore per le donne (+1,1) che per gli uomini (+0,3).
Carriere femminili più intermittenti e forse anche una minore, recente, instabilità dei nuclei familiari standard potrebbero essere elementi di spiegazione di questo andamento.

20 Si tratta ancora di un valore stimato.
21 Nel periodo 2000/2003 l'età italiana media di uscita si era notevolmente avvicinata a quella media, e nel 2003 lo scostamento era di soli pochi mesi (cfr. tab.1).

Tab.1 - Età media di uscita dal mercato del lavoro, evoluzione in alcuni Paesi europei, serie 2001-2004 (valori assoluti). Totale.

	2001	2002	2003	2004	2001-2003	2001-2004
Totale						
Ue 15	60,3	60,8	61,4	61(p)	-	+0,7
Ue 25	59,9	60,4	61	60,7 (p)	-	+0,8
Belgio	56,8	58,5	58,7	59,4	-	+2,6
Danimarca	61,6	60,9	62,1	62,1	-	+0,5
Germania	60,6	60,7	61,6	61,3	-	+0,7
Grecia	59,4	61,8	63,2	59,5	-	+0,1
Spagna	60,4	61,5	61,4	62,2	-	+1,8
Francia	58,1	58,8	59,6	58,9	-	+0,8
Irlanda	62,8	62,4	64,4	62,8	-	0
Italia	59,8	59,9	61	-	+1,2	-
Lussemburgo	56,8	59,3	-	57,7	-	+0,9
Paesi Bassi	60,9	62,2	60,4	61,1	-	+0,2
Austria	59,2	59,3	58,8	-	-0,4	-
Portogallo	61,9	63	62,1	62,2	-	+0,3
Finlandia	61,4	60,5	60,3	60,5	-	-0,9
Svezia	61,7	63,2	63,1	62,8	-	+1,1
Regno Unito	62	62,3	63	62,1	-	+0,1

FONTE: Elaborazione su dati Eurostat

(p) Valore provvisorio

Tab.2 - Età media di uscita dal mercato del lavoro, evoluzione in alcuni Paesi europei. Serie 2001-2004 (valori assoluti). Uomini.

	2001	2002	2003	2004	2001-2003	2001-2004
Uomini						
Ue 15	60,7	61,0	61,7	61(p)	-	+0,3
Ue 25	60,4	60,8	61,5	60,9(p)	-	+0,5
Belgio	57,8	58,6	58,6	59,1	-	+1,3
Danimarca	62,1	61,9	62,3	62,6	-	+0,5
Germania	60,9	61,1	61,9	61,4	-	+0,5
Grecia	61,2	61,2	63,9	60,3	-	-0,9
Spagna	60,7	61,5	61,6	61,5	-	+0,8
Francia	58,2	58,9	59,7	58,4	-	+0,2
Irlanda	63,2	62	-	63,4	-	+0,2
Italia	59,9	60,2	60,9	-	+1	-
Lussemburgo	-	-	-	-	-	-
Paesi Bassi	61,1	62,9	61,0	61,1	-	0
Austria	59,9	59,4	59,4	-	-0,5	-
Portogallo	62,3	62,9	63,7	61,2	-	-1,1
Finlandia	61,5	60,6	60,7	60,2	-	-1,3
Svezia	61,9	63,4	63,5	63,1	-	+1,2
Regno Unito	63	62,7	64,2	62,9	-	-0,1

FONTE: Elaborazione su dati Eurostat

(p) Valore provvisorio

Tab.3 - Età media di uscita dal mercato del lavoro, evoluzione in alcuni Paesi europei. Serie 2001-2004 (valori assoluti). Donne.

	2001	2002	2003	2004	2001-2003	2001-2004
Donne						
Ue 15	59,9	60,5	61,0	61	-	+1,1
Ue 25	59,4	60,0	60,5	60,4	-	+1
Belgio	55,9	58,4	58,7	59,6	-	+3,7
Danimarca	61	59,8	62	61,6	-	+0,6
Germania	60,4	60,3	61,4	61,1	-	+0,7
Grecia	57,7	62,4	62,5	58,8	-	+1,1
Spagna	60,2	61,5	61,3	62,9	-	+2,7
Francia	58	58,7	59,6	59,4	-	+1,4
Irlanda	62,5	62,8	-	62,3	-	-0,2
Italia	59,8	59,7	61	-	+1,2	-
Lussemburgo	-	-	-	-	-	-
Paesi Bassi	60,8	61,6	59,9	61,1	-	+0,3
Austria	58,5	59,3	58,2	-	-0,3	-
Portogallo	61,6	63,1	60,6	63,1	-	+1,5
Finlandia	61,3	60,4	60	60,8	-	-0,5
Svezia	61,6	63,1	62,8	62,4	-	+0,8
Regno Unito	61	61,9	61,9	61,4	-	+0,4

FONTE: Elaborazione su dati Eurostat

(p) Valore provvisorio

1.2.3 L'occupazione

L'arco di tempo considerato per l'analisi degli andamenti occupazionali delle persone in età matura è stato quello compreso fra il 1993 e il 2005. Un periodo che va dalle prime, più significative, prese di posizione comunitarie volte ad incrementare la partecipazione degli *over* al lavoro a, sostanzialmente, i giorni nostri. Le tabelle nn. 4,5,6 a seguire indicano, sulla base di dati percentuali riferiti ai Paesi della Ue[22], che nel periodo assunto l'occupazione complessiva dei 55/64enni ha ottenuto una ripresa di quasi 9 punti percentuali, largamente dovuta alla componente femminile (+11,2%), rispetto a quella maschile del lavoro (+5,1%). Ma rinviando alla lettura delle suddette tabelle per informazioni più dettagliate sulle performance dei singoli Paesi, la scelta compiuta nel Quaderno è stata di limitare la nostra analisi ai soli andamenti di alcuni Paesi, in qualche modo espressione di quattro diversi modelli di "Europa sociale".

22 Anche in quelle tabelle, dato l'argomento in oggetto, la scelta è stata di riportare i dati riferiti alle medie dell'Ue a 15 e a 25 e, per i singoli Paesi, solo quelli dell'Ue a 15. Per informazioni comprensive dei Paesi dell'allargamento si rinvia al sito internet dell'Eurostat.

Tab.4 - Tasso di occupazione dei 55-64enni, evoluzione in alcuni Paesi europei. Serie 1993-2005 (valori %) - Totale.

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ue 15	35,7	35,7	36,0	36,3	36,4	36,6	37,1	37,8	38,8	40,2	41,7	42,5	44,1
Ue 25	-	-	-	-	35,7	35,8	36,2	36,6	37,5	38,7	40,2	41,0	42,5
Belgio	21,9	22,5	22,9	21,9	22,1	22,9	24,6	26,3	25,1	26,6	28,1	30,0	31,8
Danimarca	52,0	50,9	49,8	49,1	51,7	52,0	54,5	55,7	58,0	57,9	60,2	60,3	59,5
Germania	35,8	36,6	37,7	37,9	38,1	37,7	37,8	37,6	37,9	38,9	39,9	41,8	45,4*
Grecia	39,5	40,1	41,0	41,2	41,0	39,0	39,3	39,0	38,2	39,2	41,3	39,4	41,6
Spagna	34,5	32,6	32,3	33,2	34,1	35,1	35,0	37,0	39,2	39,6	40,7	41,3	43,1*
Francia	29,7	29,6	29,6	29,4	29,0	28,3	28,8	29,9	31,9	34,7	36,8	37,3	37,9
Irlanda	38,5	38,8	39,2	39,7	40,4	41,7	43,7	45,3	46,8	48,0	49,0	49,5	51,6
Italia	30,2	29,3	28,4	28,6	27,9	27,7	27,6	27,7	28,0	28,9	30,3	30,5	31,4
Lussemburgo	25,4	23,5	23,7	22,9	23,9	25,1	26,4	26,7	25,6	28,1	30,0	30,8	31,7
Paesi Bassi	28,8	29,1	28,9	30,5	32,0	33,9	36,4	38,2	39,6	42,3	44,3	45,2	46,1
Austria	-	27,2	29,7	29,1	28,3	28,4	29,7	28,8	28,9	29,1	30,1	28,8	31,8
Portogallo	45,7	46,8	46,0	47,3	48,5	49,6	50,1	50,7	50,2	51,4	51,6	50,3	50,5
Finlandia	34,8	33,2	34,4	35,4	35,6	36,2	39,0	41,6	45,7	47,8	49,6	50,9	52,7
Svezia	63,4	62,0	62,0	63,4	62,6	63,0	63,9	64,9	66,7	68,0	68,6	69,1	69,4*
Regno Unito	46,7	47,4	47,5	47,7	48,3	49,0	49,7	50,7	52,2	53,4	55,4	56,2	56,9

FONTE: Elaborazione su dati Eurostat

Tab.5 - Tasso di occupazione dei 55-64enni, evoluzione in alcuni Paesi europei. Serie 1993-2005 (valori %) – Maschi.

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ue 15	48,0	47,5	47,2	47,3	47,2	47,3	47,4	48,0	48,9	50,1	51,6	52,2	53,1
Ue 25	-	-	-	-	46,6	46,6	46,7	46,9	47,7	48,8	50,3	50,7	51,8
Belgio	32,4	32,7	33,5	31,8	31,7	32,1	33,8	36,4	35,1	36,0	37,8	39,1	41,7
Danimarca	63,0	62,8	64,7	61,7	62,7	61,3	62,6	64,1	65,5	64,5	67,3	67,3	65,6
Germania	47,8	48,1	48,5	47,8	47,5	47,2	46,8	46,4	46,5	47,3	48,2	50,7	53,5
Grecia	57,9	58,9	59,6	59,8	59,1	56,0	55,7	55,2	55,3	55,9	58,7	56,4	58,8
Spagna	51,9	49,1	48,4	50,0	51,2	52,6	52,2	54,9	57,7	58,4	59,2	58,9	59,7
Francia	35,1	34,3	33,8	33,6	33,2	32,5	32,3	33,6	36,2	38,7	40,9	41,0	40,7
Irlanda	59,5	59,6	59,8	59,2	58,9	60,2	61,7	63,2	64,6	65,0	64,6	65,0	65,7
Italia	48,0	46,3	44,6	43,9	42,0	41,4	41,2	40,9	40,4	41,3	42,8	42,2	42,7
Lussemburgo	37,0	34,1	35,1	35,5	35,4	35,2	35,8	37,2	35,9	37,7	39,1	38,5	38,3
Paesi Bassi	40,9	40,7	39,7	41,4	44,3	47,5	49,6	50,2	51,1	54,6	56,7	56,9	56,9
Austria	-	38,4	42,2	41,6	40,3	40,5	42,6	41,2	40,1	39,6	40,2	38,9	41,3
Portogallo	62,6	63,5	61,4	62,7	63,2	62,9	61,4	62,1	61,6	61,9	62,1	59,1	58,1
Finlandia	37,0	35,2	35,6	37,8	38,1	38,4	40,1	42,9	46,6	48,5	51,0	51,4	52,8
Svezia	67,0	65,4	65,2	66,7	65,1	66,1	67,3	67,8	69,4	70,4	70,8	71,2	72,0
Regno Unito	56,4	56,5	56,2	57,1	58,4	59,1	59,5	60,1	61,7	62,6	64,8	65,7	66,0

FONTE: Elaborazione su dati Eurostat

Tab. 6 - Tasso di occupazione dei 55-64enni, evoluzione in alcuni Paesi europei. Serie 1993-2005 (valori %) – Femmine.

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Ue 15	24,2	24,7	25,3	25,8	26,1	26,3	27,2	28,0	29,1	30,7	32,2	33,2	35,4
Ue 25	-	-	-	-	25,5	25,5	26,4	26,9	27,8	29,2	30,7	31,7	33,7
Belgio	12,0	12,8	12,9	12,4	12,9	14,0	15,7	16,6	15,5	17,5	18,7	21,1	22,1
Danimarca	41,4	38,9	35,9	37,1	40,3	42,0	45,8	46,6	49,7	50,4	52,9	53,3	53,5
Germania	24,0	25,2	27,1	28,2	28,7	28,3	28,8	29,0	29,4	30,6	31,6	33,0	37,5
Grecia	22,3	23,0	24,1	24,3	24,6	23,5	24,4	24,3	22,9	24,0	25,5	24,0	25,8
Spagna	18,3	17,5	17,5	17,6	18,0	18,8	18,9	20,2	21,7	21,9	23,3	24,6	27,4
Francia	24,6	25,2	25,6	25,5	25,0	24,4	25,4	26,3	27,8	30,8	32,9	33,8	35,2
Irlanda	17,7	18,2	18,6	20,2	21,6	23,1	25,6	27,2	28,7	30,8	33,1	33,7	37,3
Italia	14,1	13,7	13,5	14,5	14,8	15,0	15,0	15,3	16,2	17,3	18,5	19,6	20,8
Lussemburgo	14,2	13,3	12,6	10,8	12,9	15,5	17,2	16,4	15,2	18,4	20,9	22,9	24,9
Paesi Bassi	17,0	17,7	18,3	19,7	19,9	20,3	23,1	26,1	28,0	29,9	31,8	33,4	35,2
Austria	-	17,2	18,2	17,3	17,0	17,1	17,6	17,2	18,4	19,3	20,6	19,3	22,9
Portogallo	32,2	32,9	32,6	34,3	36,1	38,0	40,3	40,6	40,3	42,2	42,4	42,5	47,3
Finlandia	33,0	31,5	33,4	33,3	33,3	34,1	38,0	40,4	45,0	47,2	48,3	50,4	52,7
Svezia	60,5	59,1	59,2	60,5	60,4	60,0	60,7	62,1	64,0	65,6	66,3	67,0	66,7
Regno Unito	37,3	38,6	39,0	38,7	38,5	39,2	40,1	41,7	43,0	44,5	46,3	47,0	48,1

FONTE: Elaborazione su dati Eurostat

I Paesi su cui si è scelto di concentrare l'attenzione sono: Finlandia (Europa scandinava), Francia (Europa continentale), Italia (Europa mediterranea) e Regno Unito (Europa anglosassone).

A ciascuno di questi Paesi (ad esclusione dell'Italia, cui è dedicato il secondo capitolo di questa prima parte del Quaderno) è stato dedicato un box di approfondimento sulle principali politiche adottate cui seguono alcune schede che sinteticamente riportano alcune iniziative significative varate per dare risposte alla disoccupazione in età matura.

La Finlandia si distingue per l'approccio più integrato e orientato al mantenimento della capacità di lavoro degli *over*; per la Francia si registra al contrario un limite di coerenza delle politiche di mantenimento in attività del lavoro maturo, forse oggi superato dal recente varo di un Piano nazionale particolarmente rivolto al lavoro maturo ; il Regno Unito si distingue a sua volta sia per la presenza di misure antidiscriminazione, sia per l'azione molto spinta di incitamento forzoso e sostegno personalizzato attraverso piani nazionali e programmi mirati al rientro al lavoro degli *over*.

Finlandia

La Finlandia è uno dei Paesi caratterizzati, anche in prospettiva, da uno dei più alti tassi di invecchiamento dei Paesi dell'area Ocse, ed è anche stato uno dei Paesi in cui maggiore è stata la caduta dell'occupazione matura. Alla luce di ciò, l'azione finlandese in tema di invecchiamento attivo è stata particolarmente incisiva ed integrata, ottenendo – a partire da una situazione di grande sfavore – un notevole successo, oggi misurabile in termini di forte recupero del lavoro maturo. Le riforme e i programmi d'azione sono stati sviluppati in maniera contemporanea sia nel settore delle politiche previdenziali, sia in quello della gestione del mercato del lavoro, qui a vari livelli d'intervento. Un cambiamento essenziale in tema di relazione invecchiamento-lavoro è stato introdotto in Finlandia dalla riforma del sistema previdenziale del 2002, con il passaggio da un'età istituzionale rigida di pensionamento fissata a 65 anni ad un'età flessibile (rispetto alla cui scelta sono state naturalmente associate condizioni di incentivazione delle uscite anticipate e di penalizzazione di quelle più precoci) compresa fra i 62 e i 68 anni.

Oltre a questa modifica generale dell'età pensionabile, sono stati riformati quattro dei sei schemi esistenti di pensionamento anticipato; questi cambiamenti sono avvenuti sulla base di un'azione congiunta di restrizione dei criteri d'accesso al pensionamento anticipato e di sostituzione di alcuni di questi *pathways out* con più trasparenti misure di sostegno dell'eventuale disoccupazione del lavoro maturo. In questo contesto, l'eventuale ingresso nel pensionamento graduale è stato posticipato dai 56 ai 58 anni (Ocse, 2004). Ma oltre ciò, schematizzando, la principale caratteristica dell'azione pubblica finlandese in tema di sostegno del lavoro maturo è riconducibile allo sviluppo di una serie di programmi nazionali, basati sul principio multi-approccio e su schemi operativi localizzati e integrati (Ylikosky K., Hamalainen R.M., 2006).

Fin dall'inizio del loro impegno sul tema del lavoro maturo, che risale all'inizio degli anni '90, i g*over*ni finlandesi hanno puntato

anche su campagne informative e di sensibilizzazione, nonché sullo sviluppo della formazione sia dei lavoratori che dei datori di lavoro. All'interno di tutto questo, e nella difficoltà di enumerare l'insieme dei programmi nazionali e dei progetti integrati che si sono via via sviluppati in Finlandia ormai già da oltre un ventennio, è il caso di notare come un concetto centrale dell'azione finlandese sia quello di **work ability**. Questo principio del mantenimento delle capacità del lavoratore in tutte le fasi del corso di vita (simmetrico e opposto al principio delle *disability pensions*, modalità-base delle uscite anticipate nei Paesi nord-europei) è stato fin dalla fine degli anni '80 oggetto di confronti e di negoziati fra le parti sociali ed è stato inserito nell'*Occupational Health Service Act* del 1991 come obbligo da perseguire da entrambe attraverso azioni mirate e concrete nei luoghi di lavoro. Dalla fine degli anni '90 inoltre i g*over*ni finlandesi hanno posto la questione dell'età come priorità dell'agenda sociale, varando innanzitutto il **Programma nazionale sui lavoratori anziani** (**1998-2002**), al quale sono seguiti e via via sono stati associati una serie di progetti specifici conclusi (fra cui il **National Productivity Programme, 2000-2003**) o in corso. Fra questi ultimi è il caso di menzionare il Programma d'azione nazionale **VETO** (Programma per il proseguimento del lavoro, il benessere dei lavoratori e la riabilitazione; 2003-2007) e il programma **NOSTE** (Programma per lo sviluppo dell'occupabilità, delle prospettive di carriera e di permanenza nei luoghi di lavoro per gli adulti meno secolarizzati, 2003-2007). La responsabilità del programma VETO è in capo al Ministero degli Affari Sociali e della Salute, ma ad esso prendono parte il Ministero dell'Educazione, del Lavoro, dell'Industria e del Commercio, l'Istituto finlandese per la salute del lavoro e le organizzazioni del mercato del lavoro. Nel programma NOSTE sono coinvolti sia il Ministero dell'Educazione, sia quello del Lavoro e vi partecipano, attraverso il *management* group istituito presso il Consiglio economico del governo, rappresentanti del governo, delle organizzazioni del mercato del lavoro, del mondo economico e della ricerca.

Iniziativa	Programma d'azione nazionale "Veto"
Soggetto attuatore	Entità operativa Veto, in cui convergono settori del Ministero degli Affari Sociali e della Salute e altre componenti amministrative e organizzative pubbliche.
Periodo d'attività	2003-2007
Ambiti d'azione	Mantenimento e sviluppo del benessere del lavoro e della qualità della vita lavorativa.
Obiettivi	Sviluppare la piena partecipazione alla vita lavorativa, con obiettivi fra cui: • prolungamento volontario delle carriere lavorative di 2 o 3 anni (il confronto avverrà sui valori 2002/2010); • riduzione di 15 punti delle assenze per malattia (il confronto avverrà sui valori 2002/2007); • riduzione di 40 punti degli incidenti sul lavoro e delle malattie professionali (il confronto avverrà sui valori 2002/2010); • riduzione considerevole del consumo di alcool e tabacco da parte delle persone in età lavorativa (in essere dal 2002); • anticipazione dell'ingresso nella vita lavorativa (risultati dal 2004).
Struttura e modello di funzionamento	Il programma Veto riveste funzioni di implementazione e sviluppo dei precedenti programmi, in capo al Ministero del Lavoro, Tyke e Tykes (il primo concluso nel 2003, il secondo con durata fino al 2007) finalizzati al miglioramento delle condizioni di lavoro. Le ricerche e i progetti di sviluppo derivanti dal programma Veto possono essere finanziati con risorse Tykes e viceversa. Il programma Veto si basa su quattro sezioni, incentrate su: • alta qualità della vita lavorativa e buona cultura della sicurezza; • servizi di salute del lavoro efficienti e riabilitazione; • diversità ed eguaglianza nella vita lavorativa; • salario minimo e incentivi nel corso della vita lavorativa. I contenuti del programma Veto sono stati negoziati con il Ministero del Lavoro, il Ministero dell'Educazione, il Ministero del Commercio e dell'Industria, con le organizzazioni del lavoro e delle imprese, con gli

	Istituti di ricerca nei settori della saluto e dello sviluppo, con le autorità preposte all'organizzazione della vita lavorativa, con le assicurazioni e gli altri gruppi d'interesse. Il programma si rivolge al lavoro e, nei luoghi di lavoro, alle organizzazioni con capacità d'influenza nel mantenere e promuovere l'abilità lavorativa. Il programma intende anche prevenire la marginalizzazione occupazionale, l'incapacità prematura di lavoro e sviluppare le opportunità di rientro nel lavoro. Le organizzazioni che partecipano al programma possono decidere autonomamente il tipo di misure da intraprendere nell'ambito del programma; misure il cui coordinamento e integrazione con gli obiettivi del programma è previsto come volontario. Gli istituti di ricerca che partecipano al programma svolgono attività di supporto degli obiettivi.
Risultati conseguiti	Il programma viene valutato annualmente per ciascuna delle quattro sezioni in cui si struttura. I risultati complessivi del programma verranno valutati a conclusione dello stesso e la valutazione verrà effettuata da esperti esterni.
Per saperne di più	www.stm.fi

Francia

La Francia si connota, nel quadro dei Paesi europei, come un Paese in cui le scelte di *policy* sulla relazione invecchiamento lavoro sono state numerose, alquanto incoerenti (alternando periodi di interventismo con periodi di *lasseiz faire*) ma nell'insieme caratterizzate da una prevalenza della "cultura del prepensionamento" (Guillemard, Jolivet, 2001).

Fin dai primi anni '90 e fino al 2000, le tre linee d'azione sono state: l'indennizzo dei lavoratori in età avanzata in uscita anticipata dal lavoro; il mantenimento dei lavoratori in età avanzata nell'occupazione e la loro riqualificazione; la riforma del sistema pensionistico.

All'interno di questi orientamenti sono stati varati (a partire dal 1991) provvedimenti di contrasto del ricorso al pensionamento anticipato, di sviluppo del prepensionamento graduale (1992), di ripresa delle uscite anticipate attraverso i contratti di indennità di sostituzione dell'impiego (1995), per l'attribuzione di un'indennità specifica di disoccupazione ai lavoratori anziani, che ne limitasse lo "scivolamento" anticipato nel terreno previdenziale (1997), di nuovo per il pensionamento anticipato (sulla base della contrattazione collettiva; 2000).

Risalta perciò particolarmente, alla luce di questo scenario, il recente **Piano Nazionale per l'occupazione dei lavoratori maturi** varato dal governo francese nel **giugno 2006** sulla base dell'accordo adottato nell'ottobre 2005 "*Accord national Interprofessionnel du 13 October 2005 relatif a l'emploi des seniors en vue de promouvoir leur maintien et leur retour a l'emploi*".

Il Piano, che ha una durata quinquennale (2006-2010), è stato elaborato da un gruppo di lavoro costituito ad hoc composto da rappresentanti del governo, delle parti sociali, del Parlamento e del Consiglio Economico e Sociale.

Il Piano si struttura in cinque obiettivi generali per la realizzazione dei quali vengono individuate azioni specifiche che nel complesso sono trentuno, di seguito riportati:

Obiettivi	Azioni
1. Migliorare la rappresentazione socioculturale	• Campagna nazionale d'informazione. • Sensibilizzazione delle imprese verso la tematica della gestione dell'età. • Individuazione di buone pratiche per l'occupazione degli anziani; • Azioni di sensibilizzazione verso gli studiosi della tematica dell'età attraverso la definizione di un programma di ricerca pluridisciplinare.
2. Favorire il mantenimento degli anziani nei luoghi di lavoro	• Bilanci di competenze e colloqui mirati nella seconda fase del percorso professionale. • Azioni per la formazione professionale. • Favorire l'accesso alla formazione. • Limiti ai pensionamenti anticipati.
3. Favorire il rientro degli anziani nel mondo del lavoro	• Creazione d'impresa. • Utilizzo dei contratti a tempo determinato a partire dai 57 anni. • Nuove forme di lavoro. • Interventi specifici sugli aspetti motivazionali e relazionali del lavoro.
4. Pianificare la fine della carriera	• Sviluppo di forme di tutorato nelle imprese. • Favorire il lavoro a tempo parziale. • Promu*overe* il pensionamento progressivo. • Agevolare il cumulo dei redditi.
5. Garantire la durata del Piano	• Finanziamenti nazionali per l'attuazione e l'implementazione del Piano stesso.

Iniziativa	L'**ANPE** (Agence Nationale pour l'Emploi) ha firmato una **convenzione di partenariato** con **APEC** (Association Nationale Emploi Cadres) con scadenza 2008 sceondo cui tutti i disoccupati che rientrano in un "percorso" specifico sono gestiti dall'APEC.
Soggetto attuatore	L'APEC è una struttura privata che si occupa della ricollocazione di quadri che nasce nel 1966 e che opera sull'intero territorio nazionale grazie ai suoi 45 centri e circa 900 dipendenti che, nelle 22 regioni francesi, intervengono sulla categoria appunto dei quadri e su quella dei giovani diplomati.
Periodo d'attività	Dal 18 gennaio 2005 l'APEC collabora a pieno titolo con l'ANPE che, grazie ad una convenzione, invia all'APEC un terzo dei quadri disoccupati iscritti alle proprie liste.
Ambiti d'azione	• Reinserimento lavorativo • Orientamento e *placement*.
Obiettivi	La finalità principale dell'Agenzia è di mettere in contatto la domanda e l'offerta di lavoro di quadri e giovani diplomati. In Francia i lavoratori con la qualifica di quadro rappresentano circa il 20% dei dipendenti nel settore privato (il campo d'azione è infatti limitato esclusivamente al settore privato). I servizi vengono rivolti alle persone ed alle imprese.
Struttura e modello di funzionamento	Le informazioni messe a disposizione sono molteplici e permettono alla persona, purché sia sufficientemente autonoma, di orientarsi verso una ricerca attiva di nuovo impiego. Qualora la persona presenti invece difficoltà, o a livello informatico o personale, si può rivolgere ai consulenti APEC che, tramite un colloquio diagnostico, focalizzano le problematiche e definiscono insieme alla persona il percorso più idoneo da seguire per il reinserimento professionale. Il sistema nazionale francese prevede 5 tipologie di percorsi finalizzati al reinserimento lavorativo dei quadri e, a seconda delle proprie esigenze, la persona viene indirizzata verso quello più adeguato. • **Percorso 1**: ricerca veloce, si rivolge alle persone con un elevato grado di autonomia rispetto alla ricerca attiva di lavoro. • **Percorso 2**: dedicato alle persone con un discreto grado di autonomia, ma che necessitano tuttavia di un aiuto metodologico nella ricerca. • **Percorso 3**: dedicato a persone che hanno bisogno di un accompagnamento rinforzato, per le quali è necessaria una guida per formulare meglio il loro progetto professionale .

	• **Percorso 3-bis:** è rivolto a persone che, oltre ad avere difficoltà nel trovare un lavoro, presentano anche difficoltà personale (relazionali, sociali, etc.). • **Percorso 5**: questo si rivolge alle persone che intendono intraprendere un progetto di auto imprenditoria. L'APEC, sulla base della convenzione stipulata, tratta solo il percorso 2 e 3, al momento l'ASSEDIC sta sperimentando con l'APEC l'erogazione del percorso 3-bis. I **servizi** offerti alle **imprese**, riguardano, di nuovo, l'informazione, a tutti i livelli (questioni legate alla normativa, innovazioni del mercato del lavoro, incentivi per le assunzioni, ecc.), ma non solo. La parte più pregnante dell'intervento dei consulenti APEC, riguarda la preselezione del personale. Le aziende, soprattutto quelle grandi, beneficiano di tale servizio in quanto l'Agenzia è ormai da tempo accreditata in Francia per la qualità del lavoro e la rosa dei candidati che viene proposta è garanzia di serietà e professionalità. Le imprese dal 2004 hanno molto aumentato il numero delle assunzioni in generale e anche quelle relative ai Quadri. Per queste persone, a parte l'età, non si pongono in genere problemi di obsolescenza delle competenze.
Risultati conseguiti	In media l'APEC ricolloca sette quadri su dieci nell'arco di un anno. L'80% dell'offerta di lavoro inerente la categoria dei quadri proviene dall'APEC.
Per saperne di più	Nel 2006 l'APEC deve gestire per conto dell'ANPE circa 30.000 quadri. I quadri disoccupati o in cerca di altra occupazione possono rivolgersi all'APEC direttamente recandosi presso una delle numerose sedi oppure registrandosi sul sito dell'Agenzia: www.apec.fr.

Regno Unito

La performance occupazionale del lavoro maturo del Regno Unito è, relativamente agli altri Paesi europei, e più in generale a quelli dell'area Ocse, "storicamente" caratterizzata in positivo, vale a dire con tassi iniziali di caduta del lavoro maschile meno forti degli altri.
La caratteristica principale del sistema previdenziale inglese, varata alla fine degli anni '80, consiste nella possibilità individuale di fuoriuscire dal sistema previdenziale pubblico optando per altri schemi

previdenziali su base individuale. Questa impostazione ha determinato una riduzione progressiva dell'ammontare dei trattamenti pensionistici del sistema pubblico nazionale, in parte compensata da interventi a sostegno dei pensionati più poveri. Nel 2004 è stato inoltre varato un nuovo **Pension Bill** comprensivo di meccanismi di incentivazione economica delle decisioni individuali di prolungamento della vita lavorativa.

Sul versante della stimolazione della crescita occupazionale, il governo inglese ha varato, attraverso il Dipartimento per il Lavoro e la Previdenza, già a partire dalla fine degli anni '90, una serie di programmi, di misure e di iniziative rivolte ai lavoratori più maturi. Pure in assenza di una **legge contro la discriminazione per l'età**, varata solo nell'ottobre 2006 , erano state in passato attivate iniziative di carattere promozionale rivolte principalmente ai datori di lavoro con campagne per lo sviluppo di comportamenti non discriminatori dell'età matura e di capacità di gestione della diversità in relazione all'età nei luoghi di lavoro (cfr. il "Codice di condotta" per la diversità dell'età nei luoghi di lavoro, 1999). Peculiare inoltre del caso britannico è la forte impronta riformistica del sistema complessivo di protezione sociale e il suo orientamento all'**activation**. Qui sono state innanzitutto introdotte restrizioni dei meccanismi di copertura della malattia e dell'invalidità, modificati in *incapacity* benefits (1995), e creati meccanismi di valorizzazione del lavoro per quei soggetti già o potenziali titolari dei benefici derivanti dal sistema di assistenza sociale. Con il Libro verde *Pathways to work* (2005) vengono inoltre per la prima volta varate modalità sistematiche di sollecitazione verso il rientro nel lavoro dei titolari di *disability benefits* e il varo dei primi Jobcentre Plus *districts*. Nel complesso vengono sperimentate misure attive di sostegno dei beneficiari di *incapacity benefits* in un percorso guidato di ripresa dell'occupazione.

Sono stati, infine, introdotti una serie di programmi e di progetti sperimentali rivolti agli *over 50*; fra questi il *New deal 50 plus e l'experience work.*

Iniziativa	**Programma "New Deal – Fifty Plus"**
Soggetto attuatore	Jobcenter Plus
Periodo d'attività	L'iniziativa è attiva dal 2002.
Ambiti d'azione	• inserimento lavorativo; • orientamento e *placement*.
Obiettivi	L'iniziativa s'inserisce nel programma "New Deal". Il programma realizza percorsi di reinserimento lavorativo guidati per soggetti svantaggiati (giovani *drop out*, genitori single, disabili, adulti con più di 50 anni) già percettori a vario titolo di indennità sociali. Nel caso dei destinatari ultracinquantenni, l'inziativa è rivolta in particolare a quanti percepiscono da più di 6 mesi sussidi di diverso tipo (di supporto al reddito, di disoccupazione, di inabilità, di disabilità, di prepensionamento) ed hanno difficoltà a trovare un'occupazione che li renda economicamente indipendenti.
Struttura e modello di funzionamento	Viene messa a disposizione degli utenti un'assistenza di tipo personalizzato attraverso dei Consulenti personali (*Personal Advisor*) che seguono l'utente per l'intera durata del progetto, indirizzandola nelle diverse fasi del percorso di reinserimento lavorativo allo scopo di motivare e supportare il candidato durante tutto il programma. In una prima fase il Consulente personale provvede a contattare personalmente l'utente e a fissare un appuntamento presso il centro dove gli illustrerà le modalità di funzionamento del progetto e stipulerà con lui un patto di servizio. Dopo una prima diagnosi delle esigenze, delle potenzialità e delle preferenze occupazionali del soggetto, viene effettuata una reale attività di assistenza che può prevedere: • la stesura di un piano individuale dettagliato di ricerca di lavoro; • consigli all'utente nell'individuazione e nella candidatura di posizioni adeguate; • l'assistenza alla preparazione di strumenti di comunicazione quali Curriculum Vitae e della lettera di presentazione; • la predisposizione di eventuali corsi formativi e/o di aggiornamento che possano aumentare la competitività dell'utente rispetto al mercato del lavoro della persona; • l'individuazione di percorsi alternativi volti allo sviluppo di competenze utili per il mercato del lavoro come ad esempio l'inserimento in organizzazioni di volontario. L'utente viene costantemente monitorato attraverso colloqui periodici in cui è chiamato a relazionare sulle attività svolte al fine ritrovare il lavoro.

	Gli vengono inoltre proposte, dalle strutture dei Jobcentre Plus delle opportunità di lavoro aderenti ai profili concordati con l'utente in aziende del medesimo territorio (max un'ora di distanza dall'abitazione con i mezzi pubblici). Se, dopo circa sei mesi, la ricerca risulta infruttuosa si propongono delle opportunità diverse da quelle concordate. Dopodichè l'eventuale rifiuto da parte dell'utente può essere sanzionato con la riduzione o la sospensione dei sussidi. Stessa cosa succede se l'utente si dimostra inadempiente nella ricerca di lavoro. Se l'utente lavora più di 16 ore settimanali, può fare richiesta di facilitazioni fiscali; un ulteriore sgravio è previsto in relazione alle prime 52 settimane di lavoro per coloro che partecipano a questo programma New Deal. È inoltre disponibile un sussidio per chi frequenta corsi di formazione finalizzati all'acquisizione di un nuovo lavoro (*in-work Training Grant*) per un massimo di 1.500 sterline (circa 2.500 euro).
Per saperne di più	www.newdeal.gov.uk/english/fiftyplus/

Iniziativa	**Age Postive**
Soggetto attuatore	*Department for Work and Pensions*
Periodo d'attività	In corso
Ambiti d'azione	Valorizzazione dei lavoratori maturi
Obiettivi	L'obiettivo dell'iniziativa è quello di sensibilizzare, attraverso una campagna di comunicazione ministeriale, sia gli imprenditori che i lavoratori sui vantaggi costituiti dalla presenza attiva, nel mondo del lavoro, delle persone in età matura. L'iniziativa di sensibilizzazione, metodologia molto comune nel Regno Unito che, ha nel corso degli ultimi anni, ha preso il posto dei programmi di anti-discriminazione è associata al programma di reinserimento gestiti dai Jobcentre Plus. • L'iniziativa prevede la sensibilizzazione delle imprese rispetto al reclutamento di manodopera con età superiore ai 50 anni. • La campagna è inoltre indirizzata ai disoccupati di questa fascia di età con l'obiettivo di avvicinarli al mercato del lavoro dotandoli di strumenti di supporto, di rimotivazione, di empowerment.
Struttura e modello di funzionamento	Si cerca di sensibilizzare le aziende rispetto ai vantaggi (economici, produttivi, sociali) che può comportare l'assunzione di un disoccupato ultra 50enne. In particolare i vantaggi prospettati riguardano: • i ritorni in termini di immagine e marketing per l'azienda; • il sostegno all'inserimento e programmi di formazione finanziati dallo Stato;

	• la possibilità di usufruire di modalità di preselezione mirata in base alle competenze richieste. Gli strumenti sinora utilizzati sono stati: • l'uscita di un libro bianco e di altre pubblicazioni contenenti soluzioni volte a incrementare la forza lavoro dei lavoratori maturi; • l'istituzione di premi sulla responsabilità sociale d'impresa volti a stimolare e premiare le aziende che assumono lavoratori maturi; • la messa in opera di campagne di comunicazione e di sensibilizzazione rivolte agli stessi operatori dei centri sulla nuova normativa antidiscriminazione e sulla necessità di favorire l'impiego dei lavoratori material fine di raggiungere una maggiore presenza nella forza lavoro attiva di questo target. I risultati conseguiti dall'iniziativa, soprattutto all'interno di grandi gruppi industriali, commerciali e di servizi, vanno visti nell'ottica di un'azione di sistema effettuata in sinergia con le altre azioni poste in essere dai Jobcentre Plus che costituiscono il braccio operativo del Ministero. Un esempio è quello della partnership tra Job Centre Plus e "B&Q" una società che gestisce grandi magazzini del "fai da te" e che è il più grande operatore nel mercato britannico e uno dei più grandi nel mondo; questa società nel giro di due anni ha assunto circa seimila dipendenti (il 54% dei nuovi assunti) tramite i Jobcentre Plus di cui circa il 13% sono lavoratori *over 50*.
Per saperne di più	www.agepositive.gov.uk www.newdeal.gov.uk/english/fiftyplus/

Alla luce di ciò, ma senza alcuna pretesa di porre in relazione diretta le logiche d'intervento accennate con risultati ottenuti in termini di crescita occupazionale le persone avanti negli anni (54/65enni), nelle pagine a seguire verrano esemplificate, attraverso grafici, le performance occupazionali dei quattro Paesi considerati nell'arco di tempo 1993/2005.

Va innanzitutto ricordato che nei Paesi dell'Europa a 15, nel periodo 1993-2005, il tasso di occupazione generale dei 55-64enni è risultato pari al 44,1%, realizzando un incremento medio rispetto all'inizio del periodo considerato di quasi 9 punti percentuali e che tutti i Paesi hanno registrato incrementi, anche se in un range molto differenziato di risultati.

Come si evince dalla Fig.1, attualmente i quattro Paesi considerati si collocano in parte al di sopra della media europea (Finlandia, con un'occupazione dei 55/64enni pari al 52,7% e Regno Unito, con un'occupazione pari al 56,9%) e in parte al di sotto della stessa (Francia, con un'occupazione pari al 37,9% e Italia, con un'occupazione pari al 31,4%).

In tutti e quattro i casi si registra comunque una crescita rispetto al proprio dato di partenza, che però appare più o meno significativa simulando un azzeramento del dato di partenza.

Così facendo, dall'osservazione del Grafico 2 risulta evidente una sorta di "indice di successo" delle politiche nazionali attuate nel periodo dato, con – ad esempio – una Finlandia che, pur se con tassi nel 2005, fa registrare tassi di occupazione totale, per la classe d'età considerata, inferiori a quelli del Regno Unito, manifesta un'impennata di crescita assolutamente più netta dell'UK, segnalando però allo stesso tempo, nei singoli Paesi, risultati più o meno importanti in termini di crescita relativa rispetto a dati di partenza.

Anche per ciò che riguarda le performance di Francia e Italia le cose, se considerate alla luce dei due diversi grafici, possono essere oggetto di considerazioni in parte diverse. La curva di crescita dell'Italia, comunque più piatta di quella francese, letta in termini di simulazione comparata, risulta decisamente ancor più stanca.

Grafico 1 - Tassi di occupazione totale 55/64enni (1993 - 2005). Europa a 15 ed alcuni Paesi.

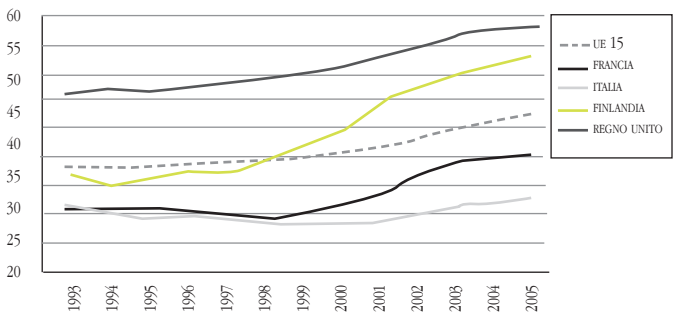
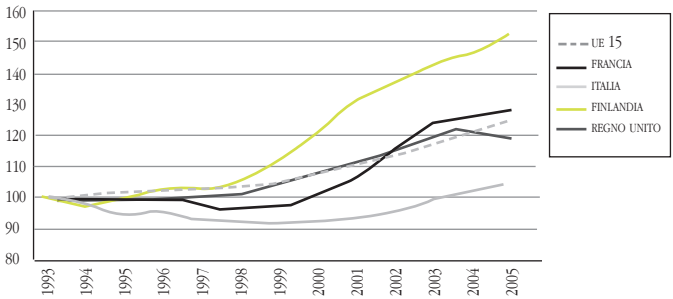


Grafico 2 - Variazione delle percentuali di occupazione totale 55/64enni (1993-2005). Europa a 15 ed alcuni Paesi.



Passando agli andamenti **dell'occupazione maschile**, la situazione risulta simile. La media dell'occupazione maschile matura della Ue a 15 è risultata nel 2005 pari al 53,1% (superiore di 9 punti percentuali rispetto a quella totale), con un incremento medio nel periodo di +5,1 punti percentuali, inferiore a quello dell'occupazione totale, che è stato pari a +8,3%.
La distribuzione sopra e sotto la media dei quattro Paesi considerati rispecchia naturalmente quella dell'occupazione totale, con spinte di crescita meno forti in due dei quattro Paesi già caratterizzati dalle percentuali occupazionali del lavoro maturo più basse. Sia le performance reali, sia quelle simulate (a partire da un'ipotetica omogeneità dei punti di partenza) danno risultati più deboli per Francia e Italia (cfr. Grafico 3 e 4).

Grafico 3 - Tassi di occupazione maschile 55/64enni (1993 - 2005). Europa a 15 ed alcuni Paesi.

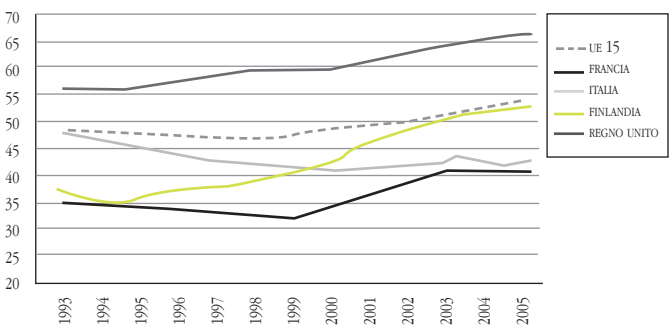
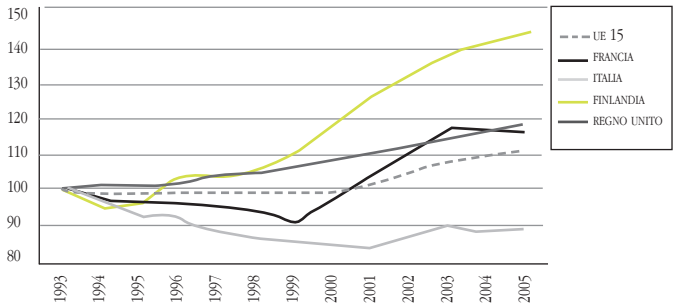


Grafico 4 - Variazione delle percentuali di occupazione maschile 55/64enni (1993 - 2005). Europa a 15 ed alcuni Paesi.



Sul versante dell'**occupazione femminile** la situazione si presenta in maniera alquanto diversa, e sembra di tutto interesse. Il punto di partenza della media Ue è decisamente basso (24,7%) e fa registrare, a fine periodo, un incremento decisamente superiore a quello medio e più che doppio rispetto a quello maschile (+11,2%; tasso di occupazione 2005, 35,4%).

La situazione si presenta alquanto divaricata fra i quattro Paesi sia all'inizio (24,6% Francia e 14,1% Italia; 33,0% Finlandia e 37,3% Regno Unito), che alla fine del periodo (35,2% Francia e 20,8% Italia; 52,7% Finlandia e 48,1% Regno Unito).

A differenza però che per gli andamenti maschili, abbiamo in questo caso che anche Francia e Italia vedono notevoli incrementi occupazionali (l'Italia, fanalino di coda, registra in questo caso un incremento pari a + 7,1 punti percentuali; l'incremento degli altri tre Paesi va dai +10 punti della Francia, ai +21,2 punti della Finlandia, passando per i +19,5 del Regno Unito).

Da segnalare comunque che, nel caso dell'occupazione matura femminile, la crescita simulata a partire da un punto di partenza posto omogeneamente a 100 fa registrare andamenti molto accentuati per tutti i Paesi. Si evidenzia anzi, come nel caso del Regno Unito, l'intensità relativa di crescita risulti più debole di quella espressa dalla media Ue (cfr.Grafico 6).

Grafico 5 - Tassi di occupazione femminile 55/64enni (1993 - 2005). Europa a 15 ed alcuni Paesi.

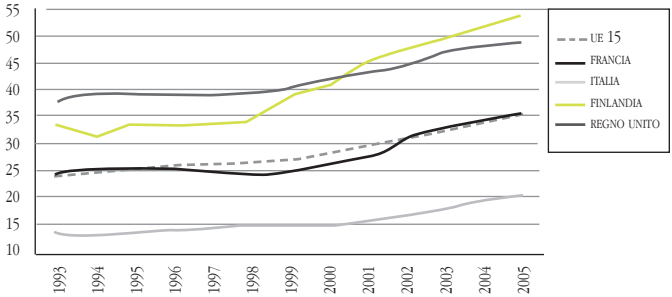
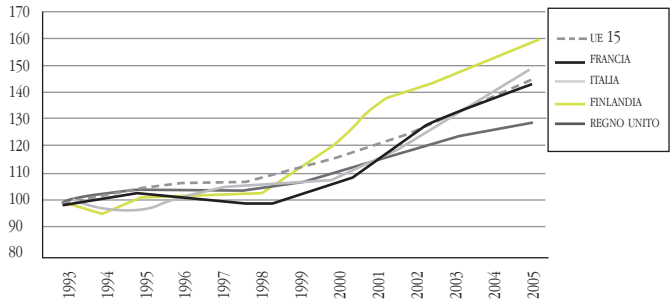


Grafico 6 - Variazione delle percentuali di occupazione femminile 55/64enni (1993 - 2005). Europa a 15 ed alcuni Paesi.



3 Considerazioni conclusive

A fronte dei processi di ristrutturazione degli anni '80 e '90, le modalità operative del welfare "classico" europeo hanno rappresentato un elemento di salvaguardia della manodopera maschile occupata a tempo pieno e indeterminato. Ma sulla base dell'utilizzo massiccio e distorto dei regimi previdenziali (piuttosto che di politiche del lavoro) e in quanto collocati nei regimi pensionistici, gli *over* 45 si sono visti attribuire un *status* di vecchiaia (per il lavoro). Nel complesso a fronte delle mutate condizioni economiche, sociali e demografiche si è reso necessario un profondo cambiamento nelle logiche del sistema europeo di protezione sociale, che ha dovuto

limitare le uscite anticipate, puntando di più sull'attività delle persone avanti negli anni.

L'Unione europea ha agito in questa direzione un ruolo fondamentale di guida nei confronti degli Stati membri, sviluppando un processo che culmina nella Strategia europea di Lisbona (2000), rafforzata e corretta a seguito della valutazione a medio termine (2005). Anche sulla scorta di queste sollecitazioni e della dialettica in corso con la Ue, gli Stati membri iniziano politiche di inversione del ciclo delle "uscite anticipate", avviando o sviluppando misure, sia sul versante delle riforme previdenziali sia su quello del recupero e dell'attivazione del lavoro, rivolte al mantenimento in attività e al rafforzamento e all'attivazione dei lavoratori *over 45*. Questo nuovo corso può ancora apparire caratterizzato dall'onda lunga delle restrizioni dei criteri d'accesso alle uscite anticipate e dall'operatività delle riforme previdenziali varate in Europa intorno alla metà degli anni '90, comprendenti l'allungamento dell'età pensionabile, ed in cui ricorrono i meccanismi di incentivazione e penalizzazione delle opzioni individuali di maggiore o minore durata nel lavoro.

Emergono naturalmente innovazioni anche sul versante delle politiche del mercato lavoro, cui la Strategia europea per l'occupazione ha dato una notevole spinta e armonizzazione. Qui le esperienze sono però più recenti, con maggiori connotati di "esemplarità" e meno comparabili, anche date le caratteristiche "una tantum" dei Piani nazionali varati in favore dell'occupazione matura e della struttura decentrata del *gover*no dei mercati del lavoro nazionali. In questo quadro, le azioni più forti o visibili sono quelle promosse dai Paesi nordici (che sviluppano politiche di concertazione sociale, di riorganizzazione e di salute del lavoro) e dal Regno Unito (in cui c'è una peculiare combinazione di politiche fra la riforma in senso restrittivo dell'assistenza sociale e sviluppo delle azioni mirate all'occupazione anche dei soggetti più deboli).

A fronte di ciò, dalla metà degli anni '90, le durate nel lavoro si allungano e i tassi di occupazione delle persone in età matura riprendono a crescere, sia pure con notevoli scostamenti da Paese a Paese (l'Italia è uno dei

fanalini di coda di questa ripresa) e spesso grazie alla componente femminile del mercato del lavoro (che probabilmente risponde a logiche diverse di partecipazione al lavoro), ma si rivelano mediamente e generalmente distanti dagli obiettivi fissati a Lisbona. Questo fa sì che, a seguito della valutazione a medio termine della strategia europea e nell'ambito del suo rilancio rinnovato, vengano individuate nuove metodiche di attivazione del lavoro nel suo complesso e del lavoro maturo al suo interno.

Ne deriva, sia ai fini dell'equilibrio e dello sviluppo economico e sociale, ma anche allo scopo di evitare che i criteri varati in termini di attivazione del lavoro e della protezione sociale producano nuove sacche di marginalità fra le persone "inoccupabili", una crescente capacità delle agenzie preposte di qualificazione e di inserimento delle componenti più difficili del mercato del lavoro, e fra questi – evidentemente – i lavoratori *over 45*.

»2 Essere *over 45* in Italia«

2.1. Dalle uscite anticipate alle politiche di attivazione del lavoro maturo: il nuovo corso fra inerzie e primi sviluppi

Nel primo capitolo si è visto come il fenomeno degli *over 45* sia scandibile in più fasi. Dopo le massicce uscite anticipate dal lavoro degli anni '80, processo all'origine del fenomeno, si è avuto lo spartiacque dell'azione di sollecitazione della Ue verso gli Stati membri affinché invertissero questa tendenza agendo sia sul prolungamento della vita lavorativa, sia sulla crescita dei tassi di occupazione generali, fra cui quelli degli *over*.
Anche sulla scorta della traccia indicata dalla Ue, l'Italia ha cominciato a sviluppare una sua politica per l'invecchiamento attivo, a partire da riforme in campo previdenziale orientate al prolungamento della vita lavorativa e anche attraverso alcune misure di politica del lavoro specificamente rivolte agli *over*, di cui si dà conto in questa seconda parte del lavoro[23].

23 L'Italia è uno dei Paesi in cui il processo di invecchiamento demografico si presenta con caratteristiche particolarmente evidenti. Se si osserva l'evoluzione della struttura demografica negli ultimi 40 anni, si scopre che in Europa l'incidenza dei giovani che non hanno compiuto ancora 20 anni diminuisce di circa 9 punti percentuali, passando dal 31,7% del 1960 al 22,9% del 2000, mentre in Italia nella stessa classe di età la discesa è di 12 punti percentuali, passando dal 32,4% al19,8%. Contestualmente si registra un'evoluzione opposta per quanto riguarda la popolazione che ha compiuto almeno 60 anni. In Europa, la coorte degli over 60 cresce nel periodo considerato dal 15,5% al 21,7%, mentre in Italia si registrano variazioni più accentuate con una crescita dal 13,4% al 23,9%.
Secondo i dati Eurostat, in Italia l'occupazione dei 55/64enni risulta nel 2005 decisamente inferiore a quella della media europea (31,4% contro 44,1%).

Gli obiettivi dei diversi Piani d'Azione Nazionale (NAP) sull'occupazione, che si sono succeduti in attuazione della SEO, includono naturalmente la crescita occupazionale degli *over* nell'ambito di un *policy mix* che comprende la formazione, la riqualificazione, strumenti di reinserimento professionale, e così via.
Nell'ambito delle politiche del lavoro, la misura più significativa sul versante degli *over* è quella contenuta nella legge n.30 del 2003, che ha preso in considerazione l'occupazione delle persone in età avanzata (*over 50*), assumendole come uno dei target del contratto di inserimento. Ma, detto ciò, come si cercherà di descrivere in questa seconda parte del Quaderno la realtà italiana sembra soprattutto caratterizzata, nell'intreccio fra azioni di settori diversi, da forti elementi di sovrapposizione fra perduranti elementi di criticità e sviluppi positivi. Anzi, se si volesse stabilire una collocazione dell'Italia nell'accennato processo per fasi, dovremmo probabilmente sostenere una sua ritardata ambivalenza, essendo in effetti ancora del tutto aperta la transizione dalla prima (uscite anticipate) alla seconda fase (valutazione e correttivi della riforma previdenziale), ed essendo ancora alle prime battute del passaggio alla terza (attuazione e sviluppo delle riforme del mercato del lavoro e di iniziali misure rivolte all'*active ageing*).
Inoltre, nel passaggio dalla prima alla seconda fase (ed è questo l'argomento documentato nei prossimi paragrafi) si può notare un consistente divario d'intensità nell'azione riformatrice prodotta: più forte nell'ambito delle politiche previdenziali volte all'allungamento dell'età pensionabile, più debole nel campo della gestione attiva del mercato del lavoro. Sul versante delle politiche del mercato del lavoro non si rileva inoltre, per quanto riguarda gli *over*, un intenso confronto fra le parti economiche e sociali.

2.2 Riforme previdenziali e allungamento dell'età pensionabile

Come già accennato, le azioni realizzate sul versante delle riforme previdenziali occupano largamente la scena delle iniziative volte all'a*ctive ageing*. Lo schema adottato dall'Italia è stato quello, anche largamente utilizzato dai Paesi dell'Europa continentale, basato sull'azione congiunta di penalità e incentivi (de Vroom, 2000).

Le penalità sono consistite nell'inasprimento delle condizioni e dei requisiti per l'accesso al pensionamento anticipato rispetto alla soglia dei 65 anni e nella riduzione delle rendite pensionistiche nel sistema contributivo, a fronte delle più basse permanenze nel lavoro; sono stati anche varati (ma scarsamente implementati) meccanismi di pensionamento graduale, che avrebbero forse potuto permettere l'avvio di mix fra lavoro e pensionamento entrambi part-time.

Il dibattito fra le istituzioni e le parti sociali su questi temi è stato (e continua ad essere) molto intenso, perché legato a possibili contrazioni di diritti sociali acquisiti e consolidati da almeno la precedente generazione del lavoro dipendente.
In Italia, al di là del perdurare dell'opzione imprenditoriale verso il pensionamento anticipato dei lavoratori maturi (Senato della Repubblica, 2005), l'azione di riforma del sistema previdenziale è stata al centro delle attività e del confronto sociale dei governi che si sono succeduti a partire dagli anni '90. A cominciare dalla riforma varata dal governo Amato nel 1992 (n.503), per continuare con quella del governo Dini, nel 1995 (n.335)[24] e l'art.59 della legge n.449 del 1997 (Riforma Prodi) per poi proseguire – fra ritocchi e aggiustamenti vari – con la legge delega previdenziale del governo Berlusconi, n.243 del 2004[25]. Gli obiettivi principali che hanno guidato gli interventi sull'assetto preesistente sono stati la sua razionalizzazione sul piano equitativo-attuariale, la sostenibilità economico-finanziaria nel lungo periodo e lo sviluppo della previdenza integrativa.
Ricapitolando i principali interventi delle riforme, ci limitiamo qui a ricordare fra le misure più importanti della riforma Amato (legge delega n.421/1992, art.3) l'innalzamento dell'età pensionabile, con l'introduzione di un legame tra la rendita pensionistica e l'intera vita lavorativa. Nel regime precedente il 1992, il calcolo della pensione nel settore privato era effettuato sulla base delle retribuzioni medie degli ultimi cinque anni, rivalutate con l'indice della scala mobile.

24 Introduce il metodo di calcolo contributivo della pensione e supera, quando a regime dal 2008, la distinzione fra pensione di anzianità e di vecchiaia.

25 Prevede un ulteriore innalzamento dei requisiti minimi d'età per l'accesso al pensionamento di anzianità: dal 2008 occorreranno 60 anni d'età e 35 di contribuzione, oppure 40 anni di contribuzione a prescindere dall'età anagrafica, altrimenti variabile dai 57 ai 65 anni secondo il regime pensionistico contributivo introdotto dalla riforma del 1995.

Entrambe le riforme, sia quella del 1992 che quella del 1995, hanno nel loro complesso teso a riequilibrare le rendite pensionistiche in favore delle carriere professionali non necessariamente stabili, lineari e "ascensionali", stimolando economicamente, attraverso l'incremento dei rendimenti delle future rendite pensionistiche le lunghe permanenze lavorative.
Un'ispirazione del tutto diversa da quella che permea, qualche anno dopo, nel 2004, l'impostazione del bonus introdotto dal governo Berlusconi, incentrato sull'incentivazione del lavoro *hic et nunc* dei dipendenti privati pensionabili, grazie all'inserimento in busta paga della contribuzione pensionistica non accantonata negli anni dell' "allungamento" lavorativo.
Il lavoro prestato in fase di *bonus* non avrà effetti incrementali sulla rendita pensionistica di quei lavoratori.
Ma tornando agli anni '90, è interessante notare che con la riforma del 1995 (legge n.335), sono stati introdotti **due elementi di allungamento della vita lavorativa**: uno obbligatorio, con la posticipazione dell'età pensionabile a 65 anni (quando la norma, nel 2008 entrerà a regime), l'altro, variabile e incentivante, con l'immissione del criterio delle rendite pensionistiche (in presenza della già operante flessibilità dell'età legale di pensionamento, compresa fra i 57 e i 65 anni) rapportate all'età anagrafica (Aprile, 2001; Mirabile, 2001; Pennacchi, 2001).
Questa norma varava, inoltre, forme di ulteriore irrigidimento dei requisiti d'accesso al pensionamento d'anzianità e, per converso, l'introduzione del pensionamento flessibile anticipato part-time nei due anni precedenti il pensionamento d'anzianità (come alternativa al pensionamento anticipato *tout court*) e il pensionamento graduale oltre l'età pensionabile.
A tal proposito vale la pena di rilevare che da una ricerca di Carrera e Mirabile (2003) è risultata una preoccupante **disinformazione fra i diretti interessati** (lo ricordiamo: persone attive di un'età media di circa 56 anni) **circa le diverse modalità per un possibile pensionamento.**
La formula più conosciuta è risultata essere, presso gli intervistati, il prepensionamento, seguito dal pensionamento di anzianità. Pochissimo diffusa è risultata essere l'informazione circa la stessa esistenza di una possibilità di pensionamento graduale, nota solo al 30% degli intervistati. Di questi, solo un ulteriore 30% ha giudicato il meccanismo "interessante", mentre altri lo hanno giudicato "complesso", o da meglio "sostenere/pubblicizzare".
Sorti migliori sono sembrate accompagnare la conoscenza della normativa

sul cumulo, nota ad oltre la metà degli intervistati, e su cui i pareri si contraddistinguono per l'elevato grado di difformità, con valenze positive/negative/ambigue delle risposte.

Successivamente, il decreto ministeriale del Ministero della Funzione Pubblica n.331/97 ha esteso ai dipendenti pubblici la possibilità di usufruire della pensione di anzianità proseguendo a lavorare a part-time (Aprile, 2001; Pennacchi, 2001). In questi casi il nuovo orario di lavoro non può essere inferiore al 50% dell'orario pieno e la possibilità viene concessa solo nei casi in cui non ci sia esubero di personale nella medesima qualifica dell'interessato. Il decreto governativo in materia previdenziale (novembre 1997) collegato alla "manovra finanziaria" 1998, ha inoltre eliminato le cosiddette "pensioni baby" del pubblico impiego, in base alle quali era stato possibile accedere al pensionamento avendo maturato un numero di anni anche di molto inferiore (15/20) alla quantità di anni di contribuzione (35) normalmente necessario. Ulteriori interventi di riforma hanno riguardato l'alleggerimento fiscale sul cumulo fra reddito da pensione e reddito da lavoro. Nel 2000 la legge finanziaria per l'anno successivo ha introdotto la strategia di riduzione del costo del lavoro dei pensionati attivi e un'ulteriore riduzione della tassazione sul cumulo rispetto a quanto, in tal senso, era stato già avviato dalla legge finanziaria per il 2000. Con le leggi finanziarie per 1999 e per il 1998 erano stati inoltre in precedenza introdotti un fondo per nuove assunzioni di personale maturo e un fondo per l'avvio di pensionamenti d'anzianità part-time integrati con l'assunzione di giovani, anche questi ultimi assunti con contratto part-time. **Gli anni '90 hanno dunque visto importanti cambiamenti nella relazione invecchiamento-lavoro**, anche se c'è da evidenziare un limite fondamentale dei provvedimenti sopra elencati, relativo al fatto che i vincoli e gli incentivi vengono largamente posti dal lato della manodopera, confermando la carenza, preesistente in tal senso, di strumenti in grado di orientare o di condizionare il comportamento imprenditoriale a sostegno degli *over 45*.

A conclusione di questa breve carrellata sull'evoluzione dell'impianto normativo che ha segnato una serie di passaggi della relazione fra lavoro e pensionamento, non va omessa infine **l'azione di "disturbo" prodotta dalla periodica riapertura delle cosiddette "finestre"** per il passaggio al pensionamento di anzianità, cui normalmente accedono i dipendenti che, in possesso dei requisiti necessari e in presenza dell'incessante attività di

riforma e discussione sulle riforme varate, intimoriti da rischi di inasprimento a venire sui regimi pensionistici, accelerano le loro scelte di uscita anticipata, come i dati pubblicati periodicamente anche dai quotidiani dimostrano.

2.2.1 Il bonus per ritardare il pensionamento

Successivamente a questa serie di riforme e modifiche strutturali, il Governo Berlusconi (2001-2006) è intervenuto in materia pensionistica con una legge a lungo dibattuta in Parlamento, ma poi varata con voto di fiducia (Legge delega previdenziale n.243/2004[26]). Oltre a confermare la particolarità dei regimi di talune specifiche categorie e potenziato gli istituti agevolativi previsti per i lavoratori addetti a mansioni usuranti, essa ha inteso prevedere, a cominciare dal 2004, incentivi economici finalizzati a favorire la posticipazione dell'età di pensionamento su base volontaria, superati gli attuali requisiti minimi (il cosiddetto **bonus**).
In particolare, il lavoratore dipendente privato, che al raggiungimento dei requisiti minimi decidesse di prolungare l'attività lavorativa per almeno due anni, otterrebbe un incremento della retribuzione pari all'ammontare totale dei contributi pensionistici normalmente pagati dal datore di lavoro e dal lavoratore (un importo pari al 32,7% del suo salario lordo, che deriva dalla somma del suo contributo 8,7% e di quello dell'impresa, 24,0%[27]). In questa

26 Legge 23 agosto 2004 concernente "Norme in materia pensionistica e deleghe al governo nel settore della previdenza pubblica, per il sostegno alla previdenza complementare e all'occupazione stabile e per il riordino degli enti di previdenza e assistenza obbligatoria".

27 Il bonus è stato istituito con decreto in data 6 ottobre 2004. Nel testo si legge: "Al fine di ritardare il pensionamento, nel periodo novembre 2004-dicembre 2007, ai lavoratori dipendenti del settore privato, anche in regime di lavoro part-time, in possesso dei requisiti previsti per la pensione di anzianità è consentita la rinuncia alla contribuzione previdenziale con conseguente diritto alla percezione dell'importo corrispondente(…). Per esercitare l'opzione l'assicurato deve essere in possesso dei requisiti previsti per il diritto alla pensione di anzianità (art.59, commi 6 e 7, della legge n° 449/1997)"(…). "Pertanto per avere diritto alla pensione di anzianità il lavoratore deve maturare, nell'anno 2004, i seguenti requisiti di età e/o di anzianità contributiva:

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

fase della vita lavorativa i contributi non sono più accumulabili e l'ammontare del trattamento pensionistico di questi lavoratori viene sostanzialmente congelato nei termini dell'importo precedente l'accettazione dell'incentivo.

Nelle intenzioni il bonus ha puntato a condizionare il sistema di convenienze economiche implicite nell'attuale sistema di calcolo retributivo, le quali, mancando di correttivi attuariali, spingono il lavoratore ad anticipare il più possibile la data del pensionamento una volta acquisito il diritto. La concessione di un incremento reddituale piuttosto consistente dovrebbe, secondo la logica adottata, poter indurre ad una modificazione dei calcoli economici di convenienza sottostanti le scelte dei lavoratori e contribuire, per tale via, ad un contenimento delle propensioni al pensionamento.
Al febbraio 2005, il numero di domande pervenute è stato pari a 32.131 unità (di cui solo 3.141 da parte di donne) con una concentrazione massima nelle regioni del Nord (32,81%), media in quelle del Centro (15,14%) e bassa nel Sud e nelle isole (6,06%). La regione con la percentuale massima di richieste è stata la Lombardia (23,97%) [28].

2.2.2 L'età effettiva di pensionamento

L'insieme di questi sforzi sembra aver prodotto risultati apprezzabili sulla dimensione voluta: l'allungamento della durata media della vita lavorativa. Sulla base dei dati Eurostat, fino al 2003, ultimo anno per il quale è disponibile il dato per l'Italia, l'età media di uscita dal lavoro ha raggiunto i 61 anni d'età, facendo registrare un incremento rispetto al 2001 di oltre un anno e uno scostamento dall'età media europea di uscita (dell'Europa a 15) di meno di sei mesi. Per l'anno successivo (2004) il confronto non è invece realizzabile perché, a fronte di un recesso dell'età media di uscita europea di alcuni mesi, il dato dell'Italia non risulta ancora disponibile. È, in ogni caso, interessante notare che fino al 2003 l'allungamento della vita lavorativa è risultato essere nettamente caratterizzato al femminile. Mentre le donne registrano infatti un perfetto allineamento con l'età media femminile di uscita dal lavoro dei Paesi della Ue a 15 (61 anni), l'età media di uscita dei maschi fa registrare uno scostamento dalla media del medesimo gruppo pari a quasi un

28 I dati, di fonte Inps, sono riportati nell'Indagine conoscitiva del Senato, 2005.

anno. L'età media di uscita dal lavoro delle donne italiane ha inoltre superato nel 2003 quella maschile di alcuni mesi (a 61 anni contro i 60,9 degli uomini) e registrato, nel periodo 2003/2004, un allungamento della vita lavorativa di 1 anno e 2 mesi circa (contro l'incremento maschile di un solo anno). Questa differenza nelle performance di genere può essere letta alla luce della maggiore irregolarità delle carriere occupazionali femminili, e a tale proposito – in un certo senso per analogia – può essere interessante ricordare come da uno studio Isfol di qualche anno addietro risultasse come la durata media della vita lavorativa sia (a fronte di tassi d'occupazione a tutte le età inferiori) superiore nelle regioni meridionali che in quelle settentrionali e centrali del Paese (Mirabile, 2004).

2.3 Le politiche del lavoro: azioni mirate agli *over*

Le importanti riforme del mercato del lavoro realizzate nel corso degli anni '90 e 2000 sono intervenute su due versanti: quello della tipologia delle strutture e quello della gestione dei servizi e quello dell'introduzione di contratti di lavoro flessibili. Sul primo versante, oltre che un progressivo allargamento della platea dei soggetti, anche privati, abilitati all'esercizio dei servizi all'impiego, si è avuta la riforma del vecchio "collocamento" pubblico, il cui ruolo e attività sono state trasferite ai Centri per l'impiego (su questo cfr. fra gli altri: Sestito 2002 e 2003). Ciò ha comportato la ridefinizione delle funzioni e dei servizi offerti all'utenza dal nuovo sistema dei Servizi per l'impiego, la cui operatività viene analizzata grazie ad attività di monitoraggio che restituiscono informazioni circa l'affluenza, il tipo di esigenze e di risposte relative alle diverse platee di persone in cerca di occupazione. Fra queste rientra l'area di offerta degli *over 45*.

Sul secondo versante, della flessibilizzazione del lavoro, si è avuta l'introduzione di svariate forme di lavoro non standard, prima attraverso la legge n.196 del 1997 ("Norme in materia di promozione dell'occupazione", comunemente "Pacchetto Treu") poi, con la legge n.30 del 2003 (comunemente "Legge Biagi") è stato previsto un ventaglio molto più ampio del precedente delle forme di regolazione contrattuale del lavoro.

Si è trattato di norme pensate per introdurre maggiore flessibilità nel merca-

to del lavoro, fino a quell'epoca caratterizzato dalla forte presenza del modello di lavoro maschile standard *full time full life*, cui erano storicamente associate le tutele, tradizionalmente statiche del nostro sistema di welfare, di tipo assicurativo, previdenziale e sociale. Si trattava di norme inizialmente pensate anche per agevolare l'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, soggetti che nel medio e lungo termine avrebbero (anche grazie alla formazione implicita e al sistema di relazioni sviluppati attraverso i nuovi lavori non standard) ottenuto nel tempo posizioni di stabilità occupazionale secondo il modello classico di relazione alle dipendenze e a tempo indeterminato.

Le rilevazioni fatte sulla composizione generazionale del lavoro non standard hanno "da subito" iniziato però a segnalare la presenza consistente di persone in età centrale e matura[29]: un dato favorevole all'obiettivo della crescita occupazionale delle fasce d'età maggiori, critico se si pensa alla situazione ancora debole nel nostro Paese della protezione sociale standard (tutela del reddito) e della protezione sociale "attiva" o "attivante" il lavoro e la sua costante riqualificazione.

E in effetti, l'evoluzione *de facto* del fenomeno *over*, sempre più frastagliato fra forme tradizionali di fragilizzazione occupazionale (dovute alla persistente, ma progressivamente critica, trasferibilità di questi soggetti "vecchi per il lavoro" nel sistema degli ammortizzatori sociali[30]) e nuove forme di debolezza esplicita nel mercato del lavoro (a causa della loro presenza nelle occupazioni instabili e come componente sovente problematica dell'offer-

29 Fra le prime misurazioni del fenomeno, cfr. Mirabile M.L., Carrera F., 1999.

30 Queste discordanze tra scelte pubbliche e pratiche aziendali si calano all'interno di un modello di protezione sociale datato: da diversi anni è in corso di discussione una riforma del sistema degli ammortizzatori sociali ad oggi non ancora realizzata. In sintesi, a partire dalla Legge n.1115/1968, che istituiva il trattamento straordinario di integrazione salariale e un trattamento di disoccupazione attraverso un assegno di accompagnamento alla pensione per quei lavoratori licenziati a cui mancavano tre anni alla maturazione dei diritti previdenziali, vengono introdotti prima il prepensionamento (l'assegno di disoccupazione che accompagna alla pensione viene sostituito con un'erogazione anticipata della pensione), e poi all'inizio degli anni '90 l'indennità di mobilità (Legge 223/1991), uno strumento che riporta la garanzia del reddito nell'ambito dei provvedimenti di disoccupazione e che riconosce le maggiori difficoltà di ricollocazione degli anziani, prevedendo una durata più lunga per i lavoratori licenziati *over 50* (tre anni al Centro-Nord e quattro nel Mezzogiorno). Diversamente dal precedente sistema, con la mobilità lunga il lavoratore resta nel mercato del lavoro e conserva una posizione di disoccupato. Tuttavia, anche con questo nuovo strumento non si rinuncia ad un meccanismo di welfare che di fatto anticipa l'accesso alla pensione. Sono infatti frequenti i casi di crisi di grandi imprese, o di interi settori, o di imprese operanti in determinate aree territoriali, in cui sono stati presi provvedimenti di proroga della durata della mobilità fino al raggiungimento dell'età della pensione. La mancata riforma degli ammortizzatori sociali, oltre ai già citati processi di ristrutturazione aziendali orientati alle espulsioni precoci, rappresenta uno degli elementi non agevolanti del percorso di recepimento e di implementazione delle politiche attive previste in sede normativa.

ta), ha fatto sì che la figura dei lavoratori maturi, *over 50*, fosse recepita dalla legge n.30/2003 del mercato del lavoro e dal decreto attuativo n.276 del 10 settembre 2003, nelle categorie del lavoro svantaggiato, ovvero tra quelle che maggiormente devono beneficiare del nuovo assetto normativo.
In particolare, la normativa italiana, si basa sulla nozione di **"lavoratore svantaggiato"** espressa nel regolamento CE n.2204/2002[31], prevedendo che, fra le categorie di soggetti ammessi al contratto di inserimento[32], ci siano i lavoratori con più di 50 anni d'età, privi di un posto di lavoro o in procinto di perderlo, ed in genere quelli "che desiderino riprendere una attività lavorativa e che non abbiano lavorato per almeno due anni".
La legge n.30 ha inoltre previsto che l'ambito di attuazione del lavoro intermittente stabilito comprendesse i "lavoratori con più di 45 anni di età che siano stati espulsi dal ciclo produttivo o siano iscritti alle liste di mobilità e di collocamento". Da segnalare inoltre l'estensione agli *over 45* della copertura prevista per i lavoratori in carico alle agenzie di lavoro (art. 13 del D.Lgs.276). Gli *over 50* possono infatti rivolgersi alle c.d. agenzie sociali per l'impiego (*personal service*) istituite dal medesimo articolo del decreto che potranno, sulla base di un'apposita convenzione con il soggetto pubblico, operare una presa in carico degli interessati al fine di favorire un loro più rapido ricollocamento lavorativo[33].
Un altro avanzamento della legislazione italiana del lavoro in relazione agli *over* ha inoltre riguardato la **parità di trattamento**, e dunque il modello di tutela antidiscriminatoria, oltre che in relazione alla religione, alle convinzioni personali, agli handicap, all'orientamento sessuale ecc., anche in relazione all'età (D.Lgs.9 luglio 2003)[34].

31 Il contratto di inserimento sostituisce il precedente "contratto di formazione lavoro" e, nella modalità introdotta dalla Legge n.30, è innanzitutto destinato all'inserimento ed al reinserimento di giovani fino ai 29 anni d'età; disoccupati di lunga durata compresi fra i 18 e i 29 anni; disoccupati con oltre 2 anni di inattività; donne di tutte le età residenti in aree territoriali con tassi di disoccupazione particolarmente elevati; persone affette da gravi handicap fisici o psichici. Esso è altresì esplicitamente diretto alle categorie che hanno "difficoltà ad entrare, senza assistenza, nel mercato del lavoro (…) mediante un progetto individuale di adattamento delle competenze professionali del lavoratore a un determinato contesto lavorativo, l'inserimento, ovvero il reinserimento nel mercato del lavoro".

32 Si tratta di contratti di lavoro la cui durata può andare da un minimo di 9 ad un massimo di 36 mesi, finalizzati all'inserimento lavorativo di soggetti svantaggiati e perciò sostenuti attraverso incentivi economici alle imprese che li attuano.

33 Il DM 18 novembre 2003 istituiva a tal proposito anche un "Comitato per il sostegno e l'incentivazione delle attività derivanti dall'applicazione dell'art. 13".

34 In attuazione della direttiva n. 2000/78/Ce, di recepimento della base giuridica costituita dal Trattato di Amsterdam.

Con queste premesse, nell'ambito del Piano di Azione Nazionale per l'Occupazione (NAP)[35] e del Quadro Comunitario di Sostegno, viene disegnato un *policy mix* che aggiunge agli interventi di tipo previdenziale misure di attivazione quali, ad esempio, la formazione, la riqualificazione, strumenti di reinserimento professionale e così via[36]. A cascata, anche se in maniera quasi sempre indiretta e sfumata, un certo numero di Piani Operativi Regionali tocca l'argomento, ma non sembra, sulla base di indagini svolte e dei monitoraggi realizzati sulle attività degli Uffici per l'impiego, che in effetti l'azione pubblica di intervento sul mercato del lavoro sia stata significativamente modificata in favore di queste figure (cfr. paragrafo 2.3.1 infra).

Nell'ambito delle strategie e delle politiche di attivazione del lavoro, un ruolo determinante viene infine assegnato alla formazione. Nonostante però il riconoscimento unanime dato alla formazione come intervento fondamentale per dare risposta ai cambiamenti demografici e socioeconomici che rischiano la fragilizzazione di larghe fasce di lavoratori, le statistiche ci restituiscono una quadro in cui ancora oggi i livelli globali di partecipazione alle azioni di formazione rimangono particolarmente bassi.
Le cifre di fonte NAP 2004, riportate nella tabella che segue, consentono di avere una misura più precisa della situazione di ritardo, all'interno della quale si può però rilevare una certa capacità del sistema di evolvere almeno nella componente di crescita relativa delle attività formative rivolte ai lavoratori più maturi.
Il dato generale ci consegna una situazione in cui la partecipazione a percorsi di istruzione/formazione è limitata ad una quota del 4,7% nella popolazione con età compresa tra 25 e 64 anni. La situazione è ancora più critica se si guarda alla categoria dei lavoratori anziani (*over* 45).

35 Il Piano d'Azione Nazionale per l'occupazione (NAP) è il documento che ogni Paese membro dell'Ue elabora annualmente per illustrare la propria programmazione delle politiche del lavoro e descrivere quanto realizzato nell'anno precedente. La predisposizione dei NAP è prevista dalla Strategia Europea per l'Occupazione (SEO), avviata dal Consiglio europeo di Lussemburgo nel novembre 1997, e tiene conto degli Orientamenti per l'occupazione (Linee guida) che la Commissione europea elabora ogni anno.

36 Tale strategia si inserisce in un'evoluzione istituzionale fondata sull'attribuzione alle Regioni e agli Enti locali di un ruolo fondamentale nella definizione e attuazione delle politiche per l'occupazione e per il lavoro. Lo schema corrisponde a quello disegnato dalla recente riforma del Titolo V della Costituzione, che assegna alle Regioni potestà legislativa concorrente in materia di tutela e sicurezza del lavoro, professioni, previdenza complementare ed integrativa, e una potestà legislativa esclusiva in materia di istruzione, formazione professionale e ambito socio-assistenziale.

In questo raggruppamento, ripetendosi la dinamica descritta sull'intera popolazione, la quota di persone con età compresa tra 45 e 54 anni che partecipano a corsi di formazione si ferma al 2,3%, mentre per quelli con età ancora più avanzata (55-64 anni) il risultato scende ulteriormente fino ad una quota minima dell'1%. Inoltre, un'analisi volta ad analizzare le diverse iniziative e sistemi d'azione rivolti agli *over 45* nel campo della formazione continua (secondo la formalizzazione fattane dalle regioni a statuto ordi-

» Partecipazione a corsi scolastici o di formazione professionale (% sulla popolazione della classe di riferimento). «

	1993	1999	2000	2001	2002	2003
Classe di età 25-64						
Nord-Ovest	3,5	5,9	5,3	4,5	4,3	4,1
Nord-Est	3,5	7,2	7,1	6,4	6,0	6,2
Centro	3,6	5,4	5,5	5,5	4,8	5,3
Mezzogiorno	2,8	4,4	4,7	4,5	4,0	4,1
Italia	3,3	5,5	5,5	5,1	4,6	4,7
Classe di età 45-54						
Nord-Ovest	1,2	3,7	3,1	2,4	2,1	2,4
Nord-Est	1,4	4,4	4,5	3,7	4	4,1
Centro	1,3	3,2	2,6	2,6	1,4	2,2
Mezzogiorno	0,6	1,7	1,5	1,3	0,8	1,2
Italia	1,1	3,1	2,7	2,3	1,9	2,3
Classe di età 55-64						
Nord-Ovest	0,6	1,3	0,8	0,8	0,8	0,8
Nord-Est	0,5	1,6	1,5	1,3	1,4	2,1
Centro	0,7	1	0,8	0,7	0,6	1,1
Mezzogiorno	0,3	0,7	0,6	0,5	0,4	0,4
Italia	0,5	1,1	0,9	0,8	0,7	1,0

FONTE: NAP Italia 2004 [37]

37 La produzione successiva al 2004 di Piani Nazionali risente di alcuni cambiamenti che si riflettono nella composizione dei prodotti. Si ricorda infatti che nell'ambito del rilancio della Strategia di Lisbona si è stabilito che gli Orientamenti sul lavoro vengano presentati congiuntamente a quelli economici, per un periodo di tre anni. I vari Paesi membri hanno predisposto, sulla base degli Orientamenti Integrarti per la Crescita e l'Occupazione (OICO) 2995-2008, i loro Piani nazionali di riforma, che sussumono i NAP. L'Italia ha così presentato il Piano per l'Innovazione, la Crescita e l'Occupazione (PICO) e il "Programma nazionale di riforma 2006-2008" che rappresenta il primo rapporto sullo stato di attuazione della strategia di Lisbona. In nessuno di questi due documenti vengono forniti dati numerici su andamenti di fenomeni o politiche, mentre nel Programma nazionale si fa esplicito riferimento alla necessità di una riforma del sistema degli ammortizzatori sociali e dello sviluppo della "flessicurezza".

nario nei relativi Piani operativi regionali e Complementi di programmazione) è emerso come, a fronte di numerose azioni attinenti (e semmai includenti) il tema nell'ambito della programmazione, non sembrino esistere specifiche misure (macro-obiettivi) esplicitamente indirizzate ai lavoratori adulti (Porcari, Riccone, Folini, 2004).
Un ritardo che si segnala anche nell'ambito della formazione continua[38], con una posizione dell'Italia, sulla base dell'indice elaborato dall'Eurostat, nettamente al di sotto dei valori dell'Ue a 15[39].

2.3.1 Le attività dei Centri per l'impiego rivolte agli *over*

Nell'ormai consolidato processo di riforma delle strutture di gestione del mercato del lavoro, i Servizi pubblici per l'impiego si configurano come strutture a responsabilità provinciale orientate alla gestione di politiche attive di inserimento al lavoro[40].

38 I dispositivi sono costituiti dal Fondo Sociale Europeo e dalla legge 236/1993, dai Fondi Paritetici interprofessionali di recente avvio, dalla formazione continua individuale, il cui sviluppo si basa su un'offerta organizzata a catalogo e fruibile tramite voucher (anche aziendali).

39 L'indice di *life-long learning* misura la quota di popolazione compresa tra i 25 e i 64 anni che ha partecipato, rispetto al totale, ad attività formative nelle quattro settimane precedenti alla rilevazione sulle forze di lavoro nell'Unione Europea. Secondo questa rilevazione l'Italia precede in graduatoria soltanto Spagna, Portogallo e Grecia.

40 Il processo di trasformazione dei Servizi pubblici per l'impiego comincia a prendere forma nella prima metà degli anni Novanta con il graduale superamento del meccanismo della chiamata numerica con quello nominativo. Successivamente, la riforma più complessiva del sistema di collocamento può essere fatta risalire a un percorso legislativo che inizia con il trasferimento alle Regioni e agli Enti locali di funzioni e compiti in materia di mercato del lavoro e di competenze sui Servizi pubblici per l'impiego (articolo 1 della legge Bassanini e decreto di attuazione n. 469/97). In particolare il decreto 467, ha dato avvio ad un modello locale del sistema dei Servizi pubblici per l'impiego, che supera il vecchio sistema del collocamento, improntato alla mera erogazione di servizi di tipo amministrativo rivolti ai disoccupati iscritti alle liste, introducendo una nuova struttura di erogazione di servizi di collocamento e di promozione dell'occupazione e della formazione. Un altro passaggio importante nella riforma del sistema dei Servizi per l'impiego è quello del superamento del monopolio pubblico nella gestione delle attività di collocamento (Legge 264/1949), cercando in tal modo di adeguare il sistema giuridico italiano agli standard comunitari con riferimento all'attività di mediazione tra domanda e offerta di lavoro. Un contributo fondamentale a questo cambiamento viene dalla legge 196 del 1997 ("pacchetto Treu"), che attraverso la regolamentazione delle agenzie di lavoro interinale modifica la L.1369 del 1960 che vietava qualunque forma di appalto di manodopera e introduce anche in Italia la possibilità di una gestione privata di alcuni servizi che promuovono l'incontro tra domanda di lavoro (imprese) e offerta di lavoro (lavoratori). Oltre il pacchetto Treu, contribuiscono alla definizione di un nuovo assetto del collocamento in cui si realizza una sostanziale equiparazione pubblico privato, prima il decreto 496/97 e successivamente la Legge delega n.30 del 2003 (Legge Biagi).

Sullo stesso ente locale ricade la responsabilità di istituire una rete di uffici che garantisca la presenza del servizio per raggruppamenti di centomila abitanti. Con questa nuova struttura viene recepito il principio di sussidiarietà anche nel servizio di collocamento al lavoro e si avvia una fase di riqualificazione sia delle sue funzioni che dei servizi offerti, e in questa ridefinizione delle responsabilità alle Regioni – avvalendosi dell'assistenza tecnica delle Agenzie del lavoro – è affidato il ruolo di indirizzo e programmazione. Alla luce di ciò, le attività dei Centri per l'impiego (CPI) trovano dunque un loro fondamentale livello di definizione nei Piani operativi Regionali per l'Occupazione, ed è dunque necessario in prima battuta evidenziare che in questi documenti di programmazione il tema degli *over 45* non trova generalmente uno spazio di trattazione specifico, ma che si colloca piuttosto al confine di misure dai contorni più ampi, quali quelle sulla formazione e pari opportunità[41].

Il fenomeno degli *over 45* viene, quindi, perlopiù trattato all'interno di una strategia generale che consiste nel contribuire a ridurre gli squilibri strutturali del mercato del lavoro, incentivando azioni dirette a sviluppare: un sistema efficace di formazione e orientamento; l'inserimento/reinserimento lavorativo delle donne; l'integrazione sociale e lavorativa degli immigrati e delle fasce deboli della popolazione; la permanenza nel mercato del lavoro delle fasce adulte della popolazione. Fra queste, le misure di implementazione dei Servizi per l'impiego sono quelle che più di altre includono nel loro spazio operativo azioni sugli *over 45*, insieme a quelle di sviluppo della formazione, di promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro e quelle di sostegno ai gruppi svantaggiati.

Alla base di queste azioni ci sono gli obiettivi di superamento delle disuguaglianze, di aumento delle possibilità di inserimento e reinserimento lavorativo e di riduzione del rischio di espulsione dal lavoro. L'implementazione dei Servizi per l'impiego costituisce dunque un punto car-

41 Per approfondimenti sui profili della programmazione regionale (POR) e sulla fenomenologia degli interventi territoriali realizzati in favore degli *over* si rinvia a: Appetecchia, Gasparini, Giacobbe, Tantillo, 2005; Gilli e Marocco, 2006; Mirabile, 2004; Mirabile, Carrera, Montanari, Tartaglione, Teselli, 2005; Riccio 2006. In queste ricerche di "ultima generazione" sul tema degli *over* ricorre l'analisi dei contesti socio-economici regionali e, in questi, la messa a fuoco delle specifiche caratteristiche assunte dal fenomeno degli *over*. Una lettura comparativa delle diverse azioni condotte nei territori in favore degli *over* potrebbe probabilmente far emergere, al di là di un'assunzione differenziata del fenomeno fra macroaree e regioni italiane, sul piano micro, similitudini e differenze.

dine delle politiche in materia di occupazione a livello nazionale e regionale. Anche in coerenza con quanto indicato dall'Unione europea[42], e la loro strutturazione dei servizi per l'impiego diventa uno snodo attraverso il quale si realizza l'integrazione dell'offerta di un ampia serie di misure di politica attiva del lavoro. In questa direzione gli interventi sono concentrati da un lato nella messa a regime di un nuovo sistema di servizi che possa migliorare l'incontro tra domanda e offerta per prevenire la disoccupazione ed evitare che diventi di lunga durata; dall'altro nella predisposizione di azioni che consentano di ampliare l'offerta e le opportunità di inserimento lavorativo per i disoccupati di lunga durata e per i gruppi di popolazione più svantaggiati.

In senso più generale, a questa nuova struttura viene assegnata la gestione di un insieme di servizi che possano facilitare l'accesso al lavoro. Una nuova prospettiva in cui il CPI viene alleggerito delle funzioni certificative per concentrare le risorse: sulla raccolta di informazioni rilevanti sui disoccupati in cerca di lavoro, sulle opportunità di lavoro (nazionali ed estere) e su politiche attive utili ad aumentare le possibilità di occupazione, con particolare riguardo ai segmenti più svantaggiati come i giovani, le donne, i gruppi di disoccupati di difficile inserimento fra cui gli *over 45*[43].

In altre parole, un'offerta ulteriore anche rispetto a quei servizi ad alto contenuto informativo che possono migliorare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, ma volta a definire percorsi utili ad accrescere l'occupabilità dei lavoratori[44]. Tutto questo attraverso le seguenti azioni[45]:

42 Sia nelle Linee direttrici per la programmazione 2000-2006 che nelle Raccomandazioni sul tema del lavoro.

43 Si tratta di: disabili; disoccupati di lunga durata; disoccupati anziani; lavoratori stranieri; donne, e giovani in cerca di prima occupazione nelle aree del Paese dove il tasso di disoccupazione è particolarmente elevato.

44 Presentando un'autocertificazione di disoccupazione, la persona impegna il Centro per l'impiego a fornirgli: un colloquio di orientamento al lavoro entro tre mesi; una proposta di adesione ad un'iniziativa di inserimento lavorativo, o corso di formazione o iniziativa di riqualificazione professionale entro 4 mesi per disoccupati donne e giovani; e non oltre sei mesi per gli altri soggetti a rischio di disoccupazione di lunga durata. Un insieme di servizi che la persona non può rifiutare se vuole mantenere lo stato di disoccupazione. Diversamente, non sempre l'assunzione fa perdere automaticamente la posizione di disoccupato. A questo proposito il legislatore prevede una sospensione per chi accetta un'opportunità di lavoro a tempo determinato (anche interinale) inferiore a otto mesi (quattro mesi se si tratta di «giovani»), mentre consente di mantenere la posizione di disoccupato per chi è impegnato nei Lavori Socialmente Utili (LSU) e nel caso di chi lavora in modo saltuario o occasionale e percepisce un reddito minimo che si attesta all'interno della fascia su cui è prevista l'esclusione dall'imposizione Irpef.

45 Cfr. l'accordo del dicembre 1999 tra il Ministero del Lavoro e della Previdenza sociale e la Conferenza Stato-Regioni, con cui è stato dato un contribuito ad identificare le funzioni che i Servizi pubblici per l'impiego devono garantire su tutto il territorio nazionale.

1) facilitare l'incontro tra domanda e offerta di lavoro e promuovere l'accesso al lavoro;
2) garantire la realizzazione di azioni di informazione, orientamento e consulenza alla formazione e al lavoro;
3) promuovere opportunità ed interventi mirati per i soggetti in difficoltà individuale o sociale rispetto al mercato del lavoro;
4) promuovere l'accesso dei singoli e delle imprese alle opportunità di qualificazione del lavoro;
5) garantire la base dati informativa per l'analisi del mercato e la valutazione dell'efficacia occupazionale delle politiche.

Su quanto tale mix operativo sia effettivamente già in essere a livello territoriale sono state svolte attività di monitoraggio da parte del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali[46].
In particolare i dati delle attività di monitoraggio condotte dall'Isfol evidenziano come le attività maggiormente attuate dai diversi CPI a livello territoriale siano quelle di accoglienza ed informazione, a cui seguono distanziate quelle di orientamento e avviamento al lavoro. Tale tendenza è confermata anche dalle indagini Isfol realizzate sul tema. In una risalente al 2004 sugli utenti dei Centri per l'impiego[47], si sottolinea come tra i servizi utilizzati nella maggior parte dei casi risulta l'accoglienza (nell'83,9% dei casi) e soltanto nel 54,6% dei casi l'orientamento e nel 38,1% l'avviamento al lavoro. Da tale *survey* sono emerse alcune caratteristiche specifiche sull'utenza *over 50*, tra cui:

- sul versante della disoccupazione, è emerso come gli *over 50* rappresentino la classe più a rischio di disoccupazione di lunga durata, soprattutto se vivono al Sud e hanno un titolo di studio basso o un contratto non standard: 1 su 3 degli utenti non occupati, infatti, è un *over 50* disoccupato da più di 24 mesi;
- rispetto alla tendenza per cui i CPI tendono a confrontarsi in special modo con persone che hanno solo completato il ciclo scolastico obbligatorio (seppure è significativa la quota di persone con diploma di scuola media

46 Sestito P., 2003.
47 Cfr. anche la recente: Gilli, Landi. Verso il lavoro. Organizzazione e funzionamento dei servizi pubblici per i cittadini e le imprese nel mercato del lavoro, Isfol, "Monografie sul mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n.1/2006.

superiore o laurea soprattutto al Sud), questo è risultato valere di più per la classe di età più anziana, che rappresenta anche il target che con maggiore difficoltà frequenta percorsi formativi (il 3,3% contro il 21,7% della media del campione). Ciò significa che la formazione incide meno proprio su quelle persone – *over 50* con bassi titoli di studio – che ne avrebbero più bisogno;

- ad una prevalenza diffusa della componente femminile, soprattutto nel Nord, corrisponde un equilibrio tra i due generi nella classe di età *over 50* (53,8% degli uomini e 46,2% delle donne), segno di una richiesta in questa fascia di età meno segmentata rispetto al fattore-genere;
- gli *over 50* arrivano ai Centri per l'impiego soprattutto indirizzati dalle associazioni di categoria e dai sindacati, rispetto ad altri canali.
  Inoltre, delle persone contattate direttamente dai CPI (che rappresentano comunque una quota esigua) vi sono nella maggior parte dei casi (1 su 3) disoccupati con più di 50 anni iscritti spesso nelle liste di mobilità;
- spesso gli *over 50* che si rivolgono occasionalmente ai CPI (una o due volte l'anno) lo fanno per il disbrigo di pratiche amministrative, anche di figli e nipoti; mentre chi lo fa più assiduamente cerca un lavoro a tempo indeterminato (il 45,8%) o un lavoro qualsiasi (il 39%) o part-time (il 10%). Pochissime volte è alla ricerca di formazione (nel 2,4% dei casi) o di tirocini e stage (il 2%). In alcuni casi punta a cambiare lavoro (il 5,6%) o cerca informazioni (il 7,6%).

Nonostante inoltre i lavoratori più anziani costituiscano un target prioritario dei Servizi pubblici per l'impiego, solo meno del 30% di queste strutture ha effettivamente attivato, nel corso del 2004, attività specifiche nei confronti di questo target di utenza. Si va dal 48,1% dei CPI Nord-Ovest, al 6,5 % delle isole, passando dal 28,1 % del Centro-Sud, al 19,4% del Nord-Est (Gilli e Landi, 2006). Secondo il Cnel, l'elevata eterogeneità spaziale e temporale è determinata dal fatto che si tratta prevalentemente di progetti *ad hoc*, volti alla riqualificazione/collocamento dei lavoratori più anziani nell'ambito di specifiche crisi aziendali, non di una vera e propria strategia d'intervento continuo per questa categoria di utenti (Cnel, 2006, pag. 152)[48].

48 Inoltre, sempre secondo la citata fonte Cnel, solo un terzo dei CPI ha realizzato interventi a favore dei disoccupati di lunga durata; eccezione Nord-Est, area caratterizzata da una minore disoccupazione di questo tipo.

Un'osservazione confermata dalle ricerche (cfr. nota 41, infra) , da cui sembra emergere una certa occasionalità, frammentazione e disparità delle risposte fornite. Secondo l'Istat, infine, quasi il 3% degli occupati dipendenti ha trovato lavoro negli ultimi 12-18 mesi tramite i CPI. La quota, alquanto scarna, sale leggermente per i lavoratori più anziani (cfr. Tab).

Tab.1 - Quota di occupati dipendenti che hanno trovato lavoro tramite i CPI - Media 2005.

Classi d'età	%
Totale	3.4
15-24	2.2
25-34	2.1
35-54	4.1
55 e oltre	3.9

FONTE: elaborazione Cnel (2006) su dati Istat, Rcfl.

2.4. Il mercato del lavoro degli *over* fra differenze territoriali, di genere, di scolarità

Come si è potuto constatare in altra parte del Quaderno dalle tabelle sugli andamenti del mercato del lavoro in Europa, sul versante del lavoro maturo, l'Italia si caratterizza per due tipi di andamento diversificati, all'interno dei quali si registrano – al contrario – alcune costanti. Gli andamenti diversificati si registrano sugli "indicatori" in base ai quali sono "misurabili" le performance ottenute in relazione agli obiettivi di crescita dell'occupazione delle fasce adulte d'età e dell'allungamento dell'età pensionabile.

Per ciò che riguarda la ripresa occupazionale, **il confronto con l'Europa segnala risultati italiani deboli**; per ciò che riguarda l'allungamento della vita lavorativa la situazione, anche in termini comparativi, appare più soddisfacente e "allineata"[49] . Ciò non vuol dire, come si vedrà dai dati occupazionali a seguire, che il mercato del lavoro italiano degli *over* non abbia registrato incrementi: anzi, si tratta di una classe di età in cui, negli ultimi anni, si sono registrarte le migliori crescite relative. Vuol dire piuttosto che l'occupazione italiana matura è cresciuta meno che nella media dei Paesi europei, a testimoniare una ancora scarsa iniziativa su questa componente delle politiche del lavoro. Su entrambi i versanti (allungamento della

49 È il caso però di rammentare che al momento è ancora mancante il dato per l'Italia riferito al 2005, anno in cui ri è registrata una regressione dell'età media di uscita dal lavoro rispetto agli avanzamenti costanti dell'ultimo quinquennio.

vita lavorativa e crescita dell'occupazione) emerge un **forte ruolo della componente femminile**, che sembra tentare una rimonta in tarda età dei bassi tassi italiani di partecipazione al lavoro delle donne.
Entrando nei dettagli dei due spaccati (tassi d'occupazione e allungamento della vita lavorativa), la situazione è la seguente.
Da un lato, nel 2005, il tasso di occupazione italiano complessivo del gruppo dei 55/64enni si conferma come decisamente inferiore a quello registrato dalla media europea (31,4% contro 44,1%), essendo contemporaneamente il più basso in assoluto di tutti i Paesi dell'Europa a 15 (cfr. tab. 1 Parte Prima Capitolo 1). È da notare che il dato segnala comunque un incremento dello 0,9% rispetto a quello dell'anno precedente (Istat, Rilevazione continua sulle forse di lavoro 2004-2005), in tendenza con la moderata ripresa dell'occupazione di questo gruppo occupazionale che in Italia si era cominciata a registrare a partire dalla seconda metà degli anni '90, e in maniera più netta intorno al 2000, in epoca posticipata rispetto a quanto registrabile da parte di numerosi altri Paesi europei.
È da considerare inoltre che questo dato d'incremento 2005-2004 è il più consistente rispetto a quelli registrati per gli altri gruppi occupazionali d'età (in cui si rileva una sostanziale stabilità, quando non leggeri regressi) ad eccezione del gruppo occupazionale dei 45/54enni per i quali l'incremento rilevato fra i due ultimi anni è stato pari allo 0,8%. Entrando poi nelle caratteristiche della "nuova" occupazione adulta, sembra abbastanza evidente la crescita di consistenza, al suo interno, dell'occupazione a termine.
Secondo quanto riportato dal "Rapporto sul mercato del lavoro del Cnel per il 2005" (Cnel, 2006), questa modalità d'impiego è cresciuta fra le persone comprese fra il 35 e i 54 anni d'età rispetto all'anno precedente di oltre nove punti percentuali (+9,1%, raggiungendo un'incidenza sul totale dell'occupazione alla dipendenze pari a: 9,6% fra i 35/44enni; al 6,2% fra i 45/54enni e al 6,5%fra i 55/64enni). Questo a fronte di una crescita dell'occupazione a tempo indeterminato, nelle classi d'età comprese fra i 35 e i 54 anni, pari al 3,4%. Anche il lavoro a tempo parziale è cresciuto particolarmente nelle fasce d'età comprese fra i 35 e 54 anni (+13,1%) e, in misura decisamente più ridotta e allineata con le percentuali degli altri gruppi d'età, anche fra le persone con più di 55 anni (+2%). Relativamente modeste e sostanzialmente stabili fra il 2004 e il 2005, sembrano essere le quote di persone mature rilevate come disoccupate di

lunga durata; i dati rilevati per il 2005 fanno registrare percentuali pari al 2,6% per il gruppo dei 35/55enni e all'1,8% per quello degli ultra cinquantacinquenni (a fronte di percentuali pari al 10,4% e al 4,8% rispettivamente per i 15/24enni e i 25/34enni). Ma, tornando in chiusura di questo paragrafo alle considerazioni generali e al "nuovo" profilo del fenomeno *over*, si evidenziano alcune caratteristiche emerse nel già citato rapporto dell'Ires (Mirabile, Carrera, Montanari, Tartaglione, Teselli, 2005) sul fenomeno degli *over 45* come nuova domanda sociale.

Secondo questa ricerca il profilo dell'*over 45* senza lavoro si caratterizza in Italia, fatte salve le opportune differenziazioni territoriali che ovviamente ne articolano il profilo schematicamente tratteggiato a seguire, per i seguenti aspetti:

- sulla ripartizione di genere si registra una prevalenza della componente femminile al Nord e di quella maschile al Sud e, in seconda battuta, al Centro.
- Sui livelli di istruzione, si tratta di persone con titoli di studio generalmente bassi (licenza media).
- Sul tempo trascorso dall'ultima occupazione, si evidenzia una diffusione dei disoccupati di lunga durata.
- Le competenze professionali risultano spesso obsolete rispetto alle nuove richieste del mercato, caratteristica messa in evidenza anche dalle condizioni retributive che sono inferiori alla media nazionale, e che lo identificano come soggetto debole sul mercato del lavoro.
- La presenza territoriale registra una prevalenza in termini assoluti al Sud ed in termini relativi al Nord.

2.5. Annotazioni conclusive

Nonostante il superamento anche in Italia, almeno culturale, della fase delle *early exit* dal lavoro e nonostante gli sviluppi delle riforme previdenziali e, in misura minore, del mercato del lavoro, gli sviluppi registrabili intorno al tema del lavoro maturo non sembrano del tutto soddisfacenti, né lineari. Le limitazioni alle "uscite anticipate" non sembrano ancora sufficientemente univoche, pare abbiano sedimentato su larga scala impegni e azioni degli attori economici e sociali per lo sviluppo di una cultura

innovativa dell'età. Tende così ad emergere un nuovo profilo sociale dell'*over 45*, ritagliato più che negli anni passati su un suo rinnovato impegno occupazionale.

Si tratta però di un profilo che stenta ad affermarsi nei confronti dei persistenti luoghi comuni ancorati all'idea della "vecchiaia per il lavoro"[50].

In concreto, l'età media di pensionamento reale raggiunta dall'Italia (stando all'ultimo dato, fermo al 2003, fornito dal nostro Paese per la compilazione delle statistiche europee del lavoro) si è sostanzialmente allineata a quella europea, mentre i tassi di occupazione sono ancora distanti dalla performance dell'Europa a 15.

Le donne, più degli uomini, testimoniano elementi di ripresa sotto entrambe le angolazioni, e a crescere sono largamente le occupazioni non standard. Non emergono nel discorso pubblico, ma vengono talora sollevati da alcune, recenti ricerche, i temi delle culture d'impresa, dell'organizzazione, della qualità e del benessere del lavoro. La stessa formazione continua, invece molto evocata, non trova adeguato spazio applicativo per i maggiori di 45 anni. Anche sul versante delle iniziative lavoristiche regionali e territoriali rivolte agli *over* si registra una certa lentezza operativa, con azioni non diffuse in maniera omogenea sull'intero territorio nazionale e disparate, nella loro sostanziale omologabilità, da un territorio all'altro.

Sembra in altri termini ancora vivere, intorno al tema dei lavoratori maturi, un insieme di inerzie riconducibili sia alla tradizione "passiva" delle politiche sociali italiane, in cui (forse non illegittimamente, stando al ritmo percepibile dell'innovazione concreta e diffusa del sistema) l'attenzione tende più ad essere posta sui rischi (individuali) che non sui vantaggi (scarsamente percepiti, o percepiti solo come eventuali, non immediati e collettivi) dell'attivazione. C'è, a questo proposito, forse anche da notare che la crescita del lavoro non standard, stando naturalmente al solo aspetto del lavoro maturo, non sembra – a differenza di quello in essere sul versante degli assetti e le tutele previdenziali – aver fin qui suscitato l'attenzione né un dibattito intenso fra le forze politiche e sociali. La ragione di questa asimmetria può essere probabilmente rintracciata in due ordini di motivi.

C'è innanzitutto da considerare che, nel caso delle riforme previdenziali, ci si trova in presenza di un processo che immediatamente investe il lavoro

50 Si pensi ai risultati di alcune recenti ricerche, fra cui citiamo quelle a cura di P.Iacci (2005); di M.C.Bombelli e E.Finzi (2006); alla ricerca a cura della partnership del Progetto Equal "Age Management" (2006) e ad altre forse a noi meno note, o in via di elaborazione.

maturo nelle ultime fasi della carriera lavorativa, in cui si ha forte la sensazione di aver concluso un ciclo, e che la riforma stessa inevitabilmente sancirà contrazioni in termini di opportunità e di diritti sociali acquisiti sul versante del rapporto lavoro/previdenza.
Queste percezioni e considerazioni non possono che generare resistenza, se svolte isolatamente da un contesto sistemico di riequilibrio. In secondo luogo va considerato che le riforme più o meno recenti sulla gestione e la creazione di nuove figure del mercato del lavoro si sono in effetti occupate alquanto marginalmente del lavoro maturo, inserendo solo di recente previsioni rivolte espressamente a questo gruppo.
Il versante delle politiche occupazionali viene probabilmente ancora percepito come un campo estraneo alle condizioni e necessità delle persone mature che abbiano avuto un corso di vita "normale", vale a dire ritagliato sul modello occupazionale e sociale fordista. In base a questa visione si da per scontato che le persone avanti negli anni abbiano un lavoro stabile e ormai consolidato da tempo, che siano fuori da situazioni di rischio o di ricambio, per cui non è necessario per loro mettere in campo interventi di politica attiva da parte dell'attore pubblico allargato.
Tutto ciò solleva, piuttosto che risolvere, problematiche sulle modalità di trasformazione del welfare. I tempi (oltre che la profondità e l'efficacia) di attuazione delle riforme, sappiamo non essere un optional, e la visibilità concreta di un ribilanciamento effettivo fra politiche "passive" e politiche "attive" del lavoro, potrebbe costituire un fattore di credibilità e di fiducia necessario per la buona riuscita della non facile impresa.
Da questo punto di vista, se non rassicura l'impressione di una lentezza in Italia delle fasi di attuazione dell'azione "attivante", certamente si riafferma la necessità di far seguire alle riforme d'impianto del welfare iniziative localizzate capillari, efficienti ed efficaci. Ad esse il compito di bilanciare il processo, all'interno di uno scenario che appare ancora aperto, ed in cui "attivazione" sembra ancora essere una parola d'ordine ancora seguita solo da primi, embrionali, sviluppi.
Seguono, a conclusione di questa prima parte del Quaderno, alcune schede che sintetizzano i tratti salienti di alcune esperienze significative, perlopiù originate da programmi europei, volte a impiantare pratiche innovative per il contenimento e la risoluzione della disoccupazione in età matura.

Iniziativa	**Progetto Acting - *Active Ageing for Competencies Transfer and Training* (Trasferimento e apprendimento competenze per l'invecchiamento attivo)**
Soggetto attuatore	In Italia, il principale soggetto attuatore è l'IFOA - Istituto Formazione Operatori Aziendali.
Localizzazione	Unione Europea: Italia, Spagna, Francia e Gran Bretagna
Periodo d'attività	Anni 2004 – 2006
Ambiti d'azione	Formazione
Obiettivi	Il progetto, finanziato dall'Ue opera nell'ambito di settori produttivi attualmente in difficoltà di volta in volta individuati per ogni singola regione (in Toscana ad esempio si sono prescelti il tessile/abbigliamento/moda) e si pone l'obiettivo di sviluppare prassi per: • preservare valorizzare e trasferire il patrimonio di competenze professionali dei lavoratori senior in azienda; • promuoverne l'adattabilità e l'occupabilità dei lavoratori maturi mediante l'acquisi - zione di competenze innovative; • sensibilizzare attori istituzionali e socioeconomici sulle potenzialità dei lavoratori senior e sulle politiche in favore dell'invecchiamento attivo.
Struttura e modello di funzionamento	Il progetto si articola in quattro fasi: Nella **prima fase** "impostazione del progetto", a seguito di una diagnosi preliminare del problema, viene costituita una cabina di regia del progetto che identifica gli obiettivi e gli indicatori per la misurazione dei risultati desiderati (*cbeck list* requisiti e studi di casi) . Nella **seconda fase** di "analisi dei fabbisogni e delle competenze dei lavoratori senior", vengono mappati i profili strategici e le competenze distintive possedute dai lavoratori stessi tramite interviste dirette a loro o ai collaboratori. Tale analisi viene confrontata con quanto emerso dalle interviste ai loro responsabili. Nella **terza fase** si procede a sviluppare gli strumenti operativi che consentano: • Il trasferimento delle competenze dei senior agli altri lavoratori (anche attraverso l'utilizzo dei senior stessi come formatori); • l'adeguamento delle competenze dei senior stessi; Gli output di questa fase, confluiscono in una guida operativa che consente: • la scelta delle modalità di trasferimento: tabella sinottica dei principali strumenti per i diversi profili con relativi vantaggi e svantaggi; • la progettazione delle attività formative e la costruzione di un catalogo di unità didattiche sia per il trasferimento delle competenze dei senior agli altri lavoratori, sia per l'adeguamento delle competenze dei senior stessi. Nella **quarta fase** si da luogo alla sperimentazione formativa su di un campione di lavoratori e di aziende. A tale proposito vengono utilizzati gli strumenti formativi realizzati nelle fasi precedenti sia con modalità tradizionali sia con strumenti non convenzionali (Formazione a distanza). Vengono inoltre sviluppati piani formativi personalizzati e si provvede all'analisi/valutazione dei risultati, al completamento della guida, ed alla sua traduzione in quatto lingue e alla promozione di eventi di sensibilizzazione/trasferimento buone prassi (visite e scambi).

Risultati conseguiti	Il progetto ha coinvolto in Italia complessivamente 22 aziende nelle quali sono stati analizzati 59 profili professionali, il Catalogo delle unità formative prodotto contiene oltre 250 competenze descritte in 5 settori industriali, 65 unità formative.
Per saperne di più	www.ifoa.it/acting

Iniziativa	**Progetto AWARE – *Ageing Workers Awarness to Recuperate Employability* – Azione a carattere innovativo finanziata a titolo dell'art.6 del Fondo Sociale Europeo**
Soggetto attuatore	Provincia Autonoma di Trento Dipartimento Politiche Sociali e del Lavoro Ufficio Fondo Sociale Europeo
Localizzazione	Provincia di Trento e Comune di Laredo
Periodo d'attività	1 dicembre 2004 - 30 novembre 2006
Ambiti di azione	• Ricerca azione. • Sensibilizzazione degli attori economici e sociali territoriali. • Sviluppo dell'offerta formativa.
Obiettivi	L'obiettivo generale del progetto è di migliorare l'occupabilità e le prospettive di carriera della popolazione anziana (*over 45*) della Provincia Autonoma di Trento e della Comune di Laredo (Spagna) partner del progetto. Gli obiettivi specifici sono: 1) promuovere e sostenere il dialogo sociale nel territorio; 2) sviluppare metodi formativi mirati ai lavoratori anziani; 3) contribuire al miglioramento dei tassi di attività dei lavoratori anziani; 4) migliorare la capacità di previsione dei fabbisogni formativi; 5) stimolare lo scambio di buone pratiche nel campo della formazione; 6) disseminare e moltiplicare gli output del progetto alle amministrazioni locali della Ue.
Per saperne di più	www.awareprojetc.it

Iniziativa	**"Age management - valorizzare l'esperienza"**
Soggetto attuatore	Regione Veneto - Assessorato all'occupazione e alla formazione professionale
Localizzazione	Veneto
Periodo d'attività	Progetto attivo dall'anno 2000
Ambiti d'azione	• inserimento lavorativo • orientamento e *placement*
Obiettivi	Il progetto intende contribuire ad assicurare che una quota sempre maggiore delle persone tra i 55 e 64 rimangano nel mondo del lavoro e al contempo ad accrescere l'occupabilità degli attuali quarantenni e cinquantenni assicurando loro la possibilità di scelta tra le opzioni professionali diversificate sulla base di preferenze e necessità personali.

	Tra i suoi obiettivi c'è l'individuazione di buone prassi e la promozione di nuovi approcci in grado di gestire i processi del cambiamento demografico e della ristrutturazione dell'impresa migliorando la capacità di adeguamento di tutti gli attori coinvolti, con particolare riferimento alla conciliazione tra le esigenze dei lavoratori e le necessità delle imprese.
Struttura e modello di funzionamento	Il Progetto, avviato nella seconda metà del 2004, si sviluppa in quattro Macrofasi di intervento: Ricerca, Assistenza, Sportelli e Monitoraggio e Mainstreaming. • La prima consiste in un'articolata azione di ricerca che si propone di analizzare i quadri di riferimento per l'interpretazione del fenomeno dell'invecchiamento della popolazione italiana e veneta e in particolare dell'invecchiamento attivo della forza lavoro veneta, valorizzando modelli ed indicatori già definiti a livello europeo. Inoltre, il progetto intende studiare la Corporate Social Responsability (CSR) applicata al fenomeno in questione. • La seconda Macrofase del Progetto costituisce un'importante sfida che punta al risultato di supportare sia le aziende che i lavoratori nel problema della gestione dell'età, attraverso una serie di interventi di carattere innovativo. Tali interventi si prefiggono l'obiettivo di comprendere come valorizzare l'apporto della forza lavoro anziana, di studiare i rapporti azienda-lavoratori anziani e lavoratori anziani-lavoratori giovani e analizzare modelli in grado di supportare il trasferimento di conoscenze tra lavoratori anziani e giovani. • Una terza area d'intervento ha visto già nascere cinque sportelli informativi "*Over* 45", aperti al pubblico nelle Province di Treviso, Venezia, Padova, Vicenza, Belluno per favorire tra imprese e lavoratori la conoscenza di strumenti per affrontare il fenomeno dell'invecchiamento attivo. I lavoratori ottengono consulenza per aggiornarsi, ricollocarsi o proporsi nel mercato del lavoro, le aziende vengono aiutate a creare o individuare opportunità lavorative o formative per valorizzare il lavoratore *over* 45 e saranno assistite sulle modalità di valorizzazione delle proprie attività sociali ed ambientali, per il miglioramento continuo delle prestazioni. Sono previste delle azioni di sviluppo e marketing dell'offerta di servizi alle aziende per favorire una maggiore conoscenza della responsabilità sociale d'impresa, nonché azioni di stimolo e sostegno. • La quarta macrofase del progetto, infine, (monitoraggio, valutazione e mainstreaming orizzontale e verticale), prevede per tutta la durata del Progetto iniziative di informazione, sensibilizzazione e diffusione sul territorio. Il portale www.agemanagement.it, inoltre, aiuta a trovare informazioni aggiornate sul Progetto e rappresenta uno spazio on line di confronto tra imprenditori e lavoratori e di condivisione di esperienze significative in tema di Age Management. Dal punto di vista del funzionamento organizzativo è stato istituito un Comitato di pilotaggio, promosso dalla Segreteria Regionale Formazione e Lavoro - Direzione Lavoro, che ha una funzione di indirizzo nell'attuazione del programma di lavoro e di supporto alla realizzazione delle attività.
Per saperne di più	www.agemanagement.it

Iniziativa	Progetto Equal "Skill synergy"
Soggetto attuatore	Il progetto è finanziato dalla Regione Lazio. La partnership promotrice del progetto è costituita da: Ass.For.SEO, Proteo, I.Ri.Fo.R., Lavoro *Over 40*, Facoltà di Psicologia 2 dell'Università "La Sapienza" di Roma.
Localizzazione	Lazio
Periodo d'attività	Anni 2005-2008
Ambiti d'azione	• Formazione. • Inserimento lavorativo. • Orientamento e *placement*. • Sostegno all'imprenditoria dei lavoratori maturi.
Obiettivi	Il progetto è volto a sostenere iniziative a favore di quei lavoratori, in cerca di occupazione, con competenze ed esperienze manageriali ma con difficoltà a reinserirsi nel mercato del lavoro a causa dell'età (*over 40*). Intende inoltre promuovere l'inserimento nel mondo del lavoro dei soggetti diversamente abili, in linea con quanto previsto dalla L. 68/99. Il progetto prevede di sperimentare un modello integrato finalizzato a: • realizzare una sinergia tra lavoratori "*over 40*" con competenze manageriali e lavoratori appartenenti a categorie svantaggiate e disabili. • creare nuove imprese/cooperative sociali che impieghino personale appartenente alle categorie deboli del mercato del lavoro, mediante un processo di formazione e di analisi dei fabbisogni del "mercato".
Struttura e modello di funzionamento	Il progetto nella fase preliminare ha visto la costituzione di un Comitato Tecnico Scientifico che ha approvato il programma di lavoro, il regolamento del progetto, la progettazione esecutiva delle attività formative. E' seguita una **prima fase** operativa in cui è avvenuta la selezione e formazione di medio/alte professionali nella fascia di età *over* 45, che fossero già in possesso di competenze manageriali e disponibili ad intraprendere un percorso professionale come manager dell'impresa sociale. Il reclutamento di tali manager è avvenuto con un procedimento bottom-up, ossia affidando la pubblicizzazione dell'iniziativa a delle associazioni di lavoratori "*over 40*" che sono state coinvolte anche in veste di stakeholders. La selezione è stata basata su criteri di competenza e managerialità oltre che sulla verifica delle attitudini manageriali e imprenditoriali dei singoli. Ai manager prescelti è stata erogata una formazione specifica nell'ambito della creazione e nella gestione dell'impresa sociale, dopodiché alcuni di loro, sulla base di una valutazione sulle loro competenze e potenzialità, sono stati prescelti, previa formalizzazione dei contratti di collaborazione , in qualità di attivatori del processo di creazione di società cooperative o di capitali, e in seguito come figure direttive delle nuove imprese. Al momento attuale si sta completando prima fase. La **seconda fase** riguarderà la redazione di piani di business delle imprese ed in pratica: l'elaborazione di analisi e dei fabbisogni esistenti sul mercato locale, la redazione in base a tali

	analisi di nuovi progetti imprenditoriali, la costituzione delle nuove imprese e la promozione commerciale delle stesse mediante acquisizione di portafogli clienti /contratti di servizio. Nella **terza fase**, si procederà all'acquisizione/formazione delle risorse che saranno reclutate tra i lavoratori svantaggiati. In pratica si procederà al • Al reperimento e selezione 80 utenti *over 40* - Disabili. • Alla progettazione di percorsi formativi (analisi skills e valutazione del potenziale). • Alla formazione ed all'inserimento lavorativo dei beneficiari. La quarta fase prevede l'assistenza tecnica allo start-up di impresa e la produzione di analisi e relazioni di tipo metodologico sull'esito del progetto. Sono previste altresì azioni di pubblicizzazione dell'iniziativa e dei suoi risultati che avrà la sua chiusura con un convegno finale.
Per saperne di più	www.skillsinergy.it, www.assforseo.it

Iniziativa	**Progetto Quadri – Rete di servizi per i lavoratori con qualifica di Quadro**
Soggetto attuatore	Il progetto Quadri è stato promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
	– Direzione Generale Mercato del Lavoro, in collaborazione con il Coordinamento delle Regioni e con l'assistenza di Italia Lavoro Spa, agenzia tecnica dello stesso Ministero, che ha coordinato e gestito le azioni. Anni 2005-2008
Localizzazione	Lombardia, Lazio, Abruzzo, Sicilia, Veneto
Periodo d'attività	Dal 2004 – in corso
Ambiti d'azione	• inserimento lavorativo • orientamento e *placement*
Obiettivi	• assistere i lavoratori con qualifica di Quadro con età superiore ai 45 anni in condizionedi disagio occupazionale nel processo di reinserimento nel mercato del lavoro; • organizzare e dare stabilità ad una Rete di servizi per suddetti lavoratori ed a modalità di intervento per queste particolari fasce di disagio occupazionale.
Struttura e modello di funzionamento	L'intervento è rivolto ai lavoratori con qualifica di "Quadro", con età superiore a 40 anni, residenti o che avessero lavorato nelle Regioni (Lombardia, Lazio, Veneto, Abruzzo, Sicilia). La **scelta delle regioni** coinvolte deriva sia dalla rilevanza quantitativa dei lavoratori Quadro presenti nei territori che dalla possibilità di operare su una distribuzione geografica equilibrata che coinvolgesse l'intero territorio nazionale. **Nella fase preliminare** dell'intervento è stato svolto un lavoro approfondito di osservazione e rilevazione rispetto alla categoria dei "Quadri" (capi progetto, responsabili di struttura, livelli apicali pre-dirigenziali) in difficoltà occupazionale in condizioni di: • disoccupazione; • cassa integrazione straordinaria; • mobilità lunga; • prepensionamento.

	Il progetto, in ogni regione coinvolta, ha previsto la sperimentazione di un Centro di Assistenza alla Ricollocazione (CAR) in grado di mettere a disposizione del candidato interessato, l'assistenza tecnica e gli strumenti per la ricerca diretta e personalizzata di un posto di lavoro. È stata creata una specifica Area web di progetto che ha utilizzato tutti gli applicativi disponibili e funzionali allo sviluppo delle azioni di progetto. La struttura organizzativa del progetto ha visto il coinvolgimento di soggetti istituzionali e non, pubblici e privati, coinvolti a diversi livelli. Tra essi: il MLPS, il Coordinamento delle Regioni, Italia Lavoro, come promotori del progetto e, come soggetti esterni, il sistema della FP, il sistema delle imprese e alcune organizzazioni internazionali.
Risultati conseguiti	Il progetto ha ottenuto risultati interessanti al punto che la Provincia di Milano ha deciso di rendere stabile uno sportello per l'erogazione dei servizi di sostegno ai lavoratori con Alte Professionalità in disagio occupazionale. Lo sportello, realizzato con l'assistenza tecnica ed il supporto di Italia Lavoro, è ubicato presso la Provincia " Polo Orientamento", in via Soderini 24 - Milano.
Per saperne di più	www.welfare.gov.it

»Parte seconda«

»1 Le sperimentazioni territoriali sugli *over 45* nell'ambito del progetto SPINN«

"La caratteristica distintiva del vero professionista, in ogni campo, è il ricco repertorio di modelli sviluppato attraverso anni di preparazione formale e soprattutto attraverso anni di esperienza pratica"[52].

Peters e Waterman Jr., approfondendo le implicazioni dello studio sulla ricerca dell'intelligenza artificiale di H.A. Simon, enfatizzano l'aspetto del ricco "vocabolario"di modelli che consente al professionista esperto di avere un buon istinto e di capire da subito se le cose vanno bene o male.
Due sono gli elementi che in questa sede sembra opportuno sottolineare: il valore attribuito al tempo, al cumulo di esperienza che si crea con il passare degli anni e la formazione continua, la necessità di mantenersi aggiornati in campo professionale.
L'esperienza rende abili nel riconoscere situazioni e nell'anticipare eventuali problemi.
Questo aspetto positivo talvolta può scontrarsi con un atteggiamento che tende ad irrigidirsi e a non accettare soluzioni innovative. L'esperienza deve essere quindi sempre accompagnata dalla volontà di apprendere.
L'attitudine al mantenersi aggiornati implica che la persona sia curiosa, disponibile ai cambiamenti e soprattutto che sia in grado di capire che il

52 "Alla ricerca dell'eccellenza - Lezioni dalle aziende meglio gestite" Tom Peters, Robert H. Waterman Jr., 1982 Sperling &Kupfer Editori SpA.

processo di apprendimento è sempre in evoluzione e non ha una correlazione diretta con l'età.
Nel corso dell'attività progettuale, in fase di sperimentazione sul campo, alcuni candidati hanno ritenuto opportuno non procedere direttamente con la ricerca di nuove opportunità di lavoro ma, a seguito dell'analisi delle loro competenze e delle potenzialità riscontrate, di intraprendere dei corsi di formazione mirati per colmare gap di competenza ed avere quindi maggiori possibilità di sbocco nel mercato del lavoro. Abbiamo considerato questi casi come "di successo" perché riteniamo che tale decisione soprattutto in funzione dell'età del target in questione, sia sintomo di una forte predisposizione all'apprendimento e a rimettersi in gioco, fattori senza dubbio vincenti per facilitare la ricerca di nuove opportunità lavorative.

1.1 L'obiettivo

La sperimentazione nasce dall'esigenza di supportare i Servizi per l'impiego nel complesso sistema del Mercato del Lavoro che interressa un fenomeno oramai largamente diffuso, ovvero la fuoriuscita dal lavoro di persone che hanno superato i 45 anni d'età e che non sembrano più appetibili al mercato stesso.
Le Province interessate hanno manifestato una forte preoccupazione per il dilagarsi di tale fenomeno e soprattutto hanno mostrato una carenza di strumentazione idonea per gestire il target in esame.

La sperimentazione territoriale relativa al target *over 45* si è proposta, pertanto, come obiettivo di innovare le metodologie e i modelli di servizio in uso presso i Centri per l'impiego a favore dei lavoratori *over 45* e di trasferire le soluzioni adottate nel sistema dei Servizi per l'impiego.

Con la sperimentazione, oltre a supportare le Province nel delicato processo di cambiamento attraverso interventi di analisi e di ottimizzazione dei processi operativi di gestione del servizio di orientamento, è stato rilasciato uno strumento operativo – il manuale "*Percorso di Riprogettazione Professionale*" – volto a dare maggiore concretezza alle azioni sviluppate.

1.2 I soggetti coinvolti

La sperimentazione ha coinvolto il settore lavoro di sette Province italiane, distribuite nelle aree del Centro-Nord e del Centro-Sud:

- Arezzo
- Bologna
- Frosinone
- Parma
- Perugia
- Pesaro Urbino
- Pescara

Undici sono i Centri per l'impiego che hanno partecipato alla sperimentazione: Arezzo, Bologna, Pescara, Penne, Scafa, Pesaro, Sora, Cassino, Parma, Perugia, Foligno. L'ampiezza del campione e la diversificazione territoriale sono stati elementi determinanti per verificare l'efficacia e la compatibilità degli strumenti messi a disposizione da Italia Lavoro. Ciascuna sperimentazione ha individuato un referente provinciale con il quale sono stati, secondo le scadenze predefinite, validati e rilasciati gli output di progetto. Gli operatori[53] dei Centri per l'impiego, in totale 19 (Tabella 1), hanno svolto un ruolo primario in quanto hanno, da un lato, assimilato e fatta propria la strumentazione per la ricollocazione dei lavoratori *over 45* e, dall'altro, hanno sviluppato l'intero percorso di riprogettazione professionale attraverso la somministrazione del manuale ai disoccupati, ai sensi del D.Lgs.181/00 e successive modifiche, selezionati dagli operatori stessi.

Tab.1 - 1 Gli attori coinvolti.

Provincia	Centro per l'impiego	Consulenti
Arezzo	Arezzo	1
Bologna	Bologna	3
Frosinone	Cassino	2
	Sora	1
Parma	Parma	3
Perugia	Perugia	2
	Foligno	1
Pesaro Urbino	Pesaro	1
Pescara	Pescara	3
	Penne	1
	Scafa	1

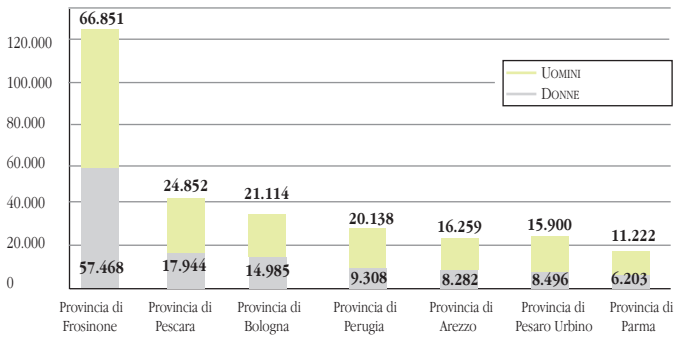
53 Nel seguito si utilizza indistintamente anche il termine "consulenti", terminologia che risulta più in linea all'attività di ricollocazione degli *over 45*.

1.3 Il contesto territoriale

Le sette province coinvolte nella sperimentazione sono caratterizzate prevalentemente da contesti occupazionali connessi con la presenza di piccole e medie imprese anche se non mancano significative presenze della grande industria. I settori prevalenti della domanda[54]sono quelli delle costruzioni, delle attività manifatturiere, dell'industria di processo, del commercio e del turismo.

Dal lato dell'offerta, sulla base dei dati forniti da ciascuna Provincia[55], si rileva un contesto disomogeneo per quanto riguarda gli iscritti ai sensi del D.Lgs.181/00 e successive modifiche, come rilevabile dal Grafico 1 che segue:

Grafico 1 - Disoccupati iscritti ai sensi del D.Lgs 181/00 e successive modifiche, distinti tra uomini e donne.



Fonte: Ns. elaborazioni su dati delle Province

La Provincia di Frosinone, con 124.319 iscritti, si discosta in modo considerevole da tutte le altre province, che si attestano con valori di gran lunga inferiore fino ad arrivare alla provincia di Parma che rileva 17.425 iscritti.

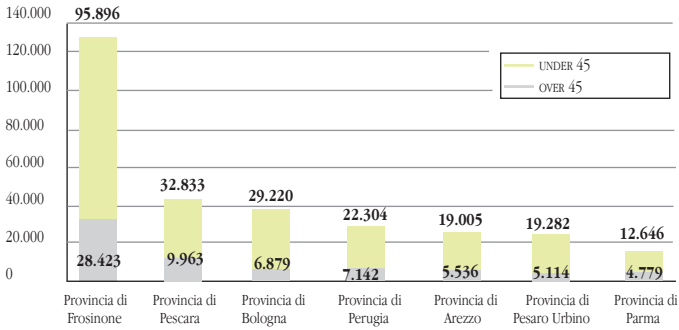
I dati, invece, mostrano tendenze analoghe se si considera il peso percentuale delle donne iscritte, in tutte le province si attesta mediamente al 62%.

54 I risultati riportati sono la sintesi delle elaborazioni dei dati (relativi a non oltre ottobre 2006) forniti dalle province coinvolte.

55 I valori riportati sono stati rilevati dalle Province con riferimenti temporali diversi, e precisamente: provincia di Frosinone dati al 30 settembre 2006, provincia di Bologna dati al 30 giugno 2005, provincia di Pescara dati al 30 aprile 2005, provincia di Pesaro Urbino dati al 31 dicembre 2005, provincia di Parma dati al 31 dicembre 2004, provincia di Perugia dati al 30 settembre 2005, provincia di Arezzo dati al 30 giugno 2005.

L'ulteriore passaggio che è stato fatto è l'individuazione del peso degli *over 45* tra gli iscritti.

» Grafico 2 - Disoccupati iscritti ai sensi del D.Lgs. 181/00 e successive modifiche, con età uguale o superiore a 45 anni. «



FONTE: Ns. elaborazioni su dati delle Province

I risultati rappresentati nel Grafico 2, anche in questo caso, mostrano una tendenza analoga tra le province. Gli *over* 45 pesano mediamente il 23% sul totale degli iscritti (parte grigia del grafico), e di questi circa il 60% è costituito da donne. Il tasso di scolarizzazione è medio basso e le professioni disponibili sono prevalentemente di tipo operativo e qualificato. Sulla base di questi elementi di contesto le successive considerazioni che sono state fatte sul target di riferimento sono relative allo stato socio-psicologico. Tipicamente l'*over 45* che fuoriesce dal lavoro presenta alcune caratteristiche ricorrenti. In primo luogo subisce all'interno del contesto lavorativo un allontanamento dalle relazioni aziendali che minano la sua identità lavorativa e inficiano in modo significativo la sua integrità psicologica.

In questo ambito si innescano una serie di aspetti legati alla caduta del ruolo professionale che determinano una diminuzione dell'autostima nonché della fiducia in se stessi e frequentemente si assiste ad una riduzione anche dei rapporti sociali. Questi elementi contribuiscono alla necessità di ridefinire nel minor tempo possibile un percorso di "carriera": l'utente deve interrogarsi sui valori personali, familiari, sociali ed economici, esaminare la situazione professionale e definire un nuovo progetto, contemplando anche l'eventualità di intraprendere un'attività imprenditoriale oltre a valutare un eventuale cambiamento di ruolo.

1.4 Le fasi della sperimentazione

L'intervento sperimentale nelle sette province ha avuto la stessa impostazione logica e metodologica, questo aspetto è una delle caratteristiche del progetto. La standardizzazione, oltre a rendere più agevole la gestione degli interventi in contesti territoriali diversi, ha consentito, laddove risultasse necessario, procedere con modifiche e integrazioni per rendere il modello maggiormente aderente alle specifiche situazioni locali, lasciando tuttavia inalterato l'impianto principale.

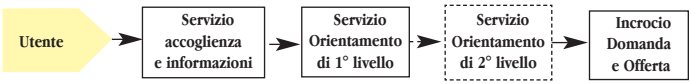
Da un punto di vista operativo si possono distinguere tre momenti logici di attività:

- fase diagnostica;
- fase progettuale;
- fase realizzativa: sperimentazione.

l progetto ha avuto un'estensione temporale di circa due anni. Il primo anno di intervento, 2005, ha sviluppato le prime due fasi; nel secondo anno, acquisite le tecniche e le metodologie, si è partiti con la sperimentazione sul campo, intervenendo direttamente con gli operatori e gli utenti dei Centri per l'impiego.

La fase diagnostica ha avuto come obiettivo quello di definire le priorità di azione e comprendere le reali esigenze dello specifico contesto provinciale. Nella fase di avvio c'è stato un primo momento di condivisione delle attività e dei tempi di sviluppo con i referenti provinciali.
Al fine di comprendere le dinamiche evolutive del mercato del lavoro locale e individuare le opportunità occupazionali, è stato messo a punto un modello di consuntivazione dei dati che ha permesso di conoscere le tendenze del mercato del lavoro sia dal lato dell'offerta sia dal lato della domanda, con un'attenzione particolare alle maggiori problematiche

socio-economiche legate alla ricollocazione del target *over 45*. Da questa analisi si è potuto constatare che la problematica degli *over 45*, nelle aree oggetto di intervento, è pressoché omogenea in termini di peso e caratteristiche. Questo risultato va interpretato considerando che i dati provinciali rilevati scontano le caratteristiche degli utenti dei Centri per l'impiego, in cui l'utenza media si caratterizza per un tasso di scolarizzazione medio basso e una prevalenza di donne.
Il passo successivo è stato quello di analizzare il modello organizzativo del Centro per l'impiego di riferimento e, in tale ambito, approfondire le modalità operative e le risorse attraverso cui il Centro eroga il servizio di orientamento. Uno degli elementi maggiormente denunciati, in fase di avvio, è stato quello di avere a disposizione una strumentazione generica, e quindi poco efficace, ed una modalità organizzativa non sempre strutturata.
Il processo attraverso cui si articola il servizio di orientamento presso il Centro per l'impiego può essere esemplificato come segue:



L'utente viene ricevuto dal **servizio di accoglienza e informazioni**, qui rilascia la dichiarazione di immediata disponibilità (D.Lgs.181/00 e successive modifiche) e, dopo aver compilato la scheda anagrafica, viene rinviato al servizio di orientamento.
In questo caso la sperimentazione ha avuto modo di constatare che non tutti i Centri per l'impiego visitati dedicano personale interno per erogare un servizio di orientamento specialistico, ma affidano a consulenti esterni analisi approfondite dell'utente attraverso strumenti *ad hoc* come il bilancio di competenze.
Più frequentemente il personale interno dei Centri per l'impiego si limita alla somministrazione di un sevizio di orientamento di primo livello (compilazione della scheda professionale). Tale servizio mira a rilevare i fabbisogni dell'utente mediante la raccolte di informazioni relative al *background* formativo e professionale e indirizzandolo verso il percorso più appropriato. L'operatore fornisce inoltre informazioni per affrontare al meglio la ricerca del lavoro e supporta l'utente nell'elaborazione del curriculum vitae.

Le informazioni raccolte dal servizio di orientamento sono poi disponibili per l'incrocio domanda e offerta. Questo tipo di passaggio tuttavia non sempre avviene e, laddove esiste, presenta poca fluidità e immediatezza.
L'analisi ha permesso quindi di evidenziare eventuali gap e criticità di struttura che potessero essere di impedimento alla risoluzione di problematiche legate al ricollocamento. Tale attività è risultata fondamentale e propedeutica per la fase successiva di progettazione, perché, in funzione dei punti di forza e delle aree di miglioramento individuate, si è cercato di calibrare ed adattare il modello di intervento.

La **fase progettuale,** che ha caratterizzato l'ultima parte del 2005, prendendo in esame le attuali modalità di erogazione dei servizi (di base e specialistici), si è posta l'obiettivo di individuare azioni volte a migliorare la conoscenza ed a superare le criticità professionali e sociali dell'utente attraverso un percorso strutturato in fasi.

Gli elementi di contesto a cui si è fatto riferimento nella progettazione sono i seguenti:
- la struttura organizzativa rimane costante;
- gli operatori che somministrano il manuale sono gli orientatori del Centro per l'impiego, in taluni casi dipendenti, in altri consulenti esterni;
- i flussi operativi tra i servizi del Centro rimangono invariati.

L'elaborazione del modello di intervento si è quindi focalizzata su aspetti strumentali e metodologici concretizzandosi nell'elaborazione di un manuale denominato "*Percorso di Riprogettazione Professionale*".
Una delle componenti principali dell'intervento consiste nel ripartire le attività per la ricollocazione in parte in un'attività di *front office* tra operatore e utente e in parte in attività di *back*, in cui l'utente provvede allo svolgimento delle esercitazioni. In questo modo non si sovraccarica l'operatore e l'utente risulta maggiormente responsabilizzato.

Il modello di intervento, una volta elaborato, è stato sottoposto a verifica da parte dei referenti provinciali di progetto per la messa a punto finale.
In seguito è stato presentato agli operatori dei Centri per l'impiego affinché potessero chiedere chiarimenti e suggerire eventuali modifiche.

In questi incontri si è data particolare rilevanza agli elementi tecnico-operativi e un'attenzione agli aspetti motivazionali degli operatori.
Non sempre, infatti, risulta agevole "accettare" una nuova modalità esecutiva in quanto si tende a privilegiare schemi operativi già consolidati.

La **fase realizzativa** ha avuto inizio alla fine del 2005 e si è protratta fino ad ottobre del 2006.
L'obiettivo è stato quello di valutare l'efficacia dello strumento messo in campo per la ricollocazione dei disoccupati con oltre 45 anni attraverso la somministrazione dello stesso e il successivo monitoraggio.
Gli operatori dei Centri per l'impiego hanno selezionato un campione di utenti ed hanno avviato il percorso di riprogettazione utilizzando il manuale "*Percorso di Riprogettazione Professionale*".

Nel corso della sperimentazione sul campo sono stati effettuati degli incontri tecnici tra consulenti di Italia Lavoro e operatori dei Centri, finalizzati all'acquisizione di competenze nell'erogazione del percorso e alla risoluzione di eventuali criticità operative. Gli incontri tecnici hanno stimolato un proficuo confronto tra gli operatori coinvolti inerente la metodologia sia da un punto di vista contenutistico che linguistico.
In tali incontri sono stati evidenziati i criteri di scelta per l'individuazione dei candidati da coinvolgere nella sperimentazione.
I criteri in questione hanno riguardato prevalentemente la motivazione al percorso e una corretta predisposizione rispetto ad un servizio la cui finalità non si esaurisce nella ricollocazione del candidato ma nel trasferimento di una metodologia operativa finalizzata alla ricerca di nuove opportunità occupazionali.
L'attività di monitoraggio si è concretizzata nella rilevazione delle criticità che i consulenti riscontravano durante il percorso, nella successiva ridefinizione di allegati ritenuti troppo complessi e nella proposta di modalità di intervento alternative nei confronti di candidati difficilmente gestibili sia da un punto di vista emotivo che professionale.
Questa attività è stata rafforzata in un momento di confronto generale tra tutte le province coinvolte e alcune *best practices* nazionali nella gestione del target *over 45*. Il confronto, da un lato, ha permesso di venire a conoscenza di nuove modalità di gestione in relazione ad un medesimo target

di utenza e dall'altro ha permesso alle sperimentazioni del progetto SPINN di verificare lo stesso strumento in relazione alle diverse realtà territoriali.

Dalle attività di confronto e verifica sono emersi suggerimenti ed elementi integrativi che hanno portato al rilascio di una nuova e definitiva versione del manuale "Percorso di Riprogettazione Professionale".

È utile evidenziare che la trasferibilità dello strumento è stata praticabile in virtù di una concreta azione sinergica tra gli operatori coinvolti.
Un ulteriore elemento di arricchimento e di stimolo sono state le visite nazionali (Milano, Pistoia, Savona) e internazionali (Lituania, Svezia, Francia, Regno Unito) volte a favorire lo scambio di esperienze e ad analizzare le metodologie di lavoro utilizzate nell'implementazione di progetti dedicati al reinserimento lavorativo di persone con età superiore ai 45 anni.

Delle visite, soprattutto quelle internazionali[56], hanno dato ragione del fatto che occorre gestire la problematica attraverso strumenti *ad hoc* da utilizzare in modo modulare a seconda della situazione in esame, ma sempre mantenendo un apparato di base.

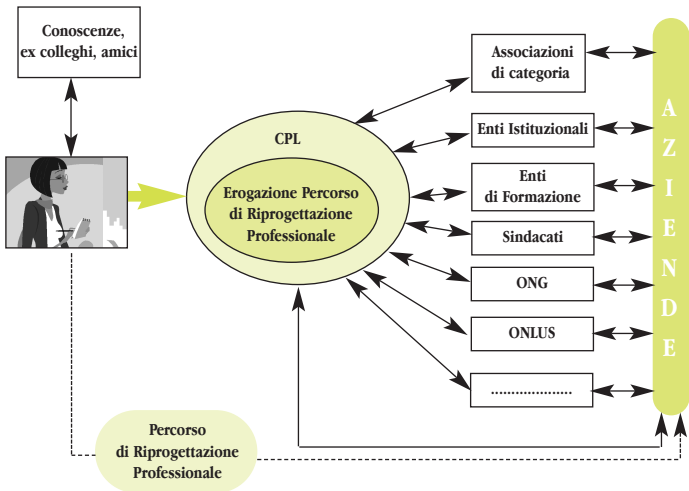
1.5 Il modello di Riprogettazione Professionale degli *over 45*

Il modello elaborato parte da un assunto principale che occorre rendere l'*utente autonomo nella ricerca attiva del lavoro.*

56 In Francia è stata visitata l'APEC (Association pour l'Emploi des Cadrei), un'associazione privata che nasce nel 1966 e che opera sull'intero territorio nazionale grazie ai suoi 45 centri e circa 900 dipendenti che, nelle 22 regioni francesi, intervengono sulla categoria dei quadri e su quella dei giovani diplomati. Dal 2005 l'APEC collabora a pieno titolo con l'ANPE, Agenzia Nazionale per l'Impiego (Agence Nationale pour l'Emploi), che, grazie ad una convenzione, invia all'APEC un terzo dei quadri disoccupati iscritti alle proprie liste.
La finalità principale dell'Agenzia è di mettere in contatto la domanda e l'offerta di lavoro riguardo a questa popolazione specifica. In Francia i lavoratori con la qualifica di quadro rappresentano circa il 20% dei dipendenti nel settore privato (il campo d'azione è infatti limitato esclusivamente al settore privato). L'associazione utilizza il sistema dei laboratori tematici (es. tecniche di ricerca attiva; progetto professionale, *network*, tecniche per la preparazione al colloquio di selezione), l'utente può scegliere, a seconda del fabbisogno uno o più laboratori erogati dalla struttura a ciclo continuo.

Il sistema delle relazioni che sottende a tale modello può essere rappresentato come nella Fig.1 che segue:

Figura 1 - Sistema delle relazioni.



La struttura mostra, in estrema sintesi, l'insieme delle relazioni, che l'utente intenzionato a seguire un percorso di Riprogettazione Professionale deve comprendere al fine di rendersi autonomo nella ricerca di nuove opportunità professionali.

L'assunto, da cui risulta necessario partire, si ravvisa nella constatazione che il patrimonio più importante per un utente sono i suoi contatti.
Questi consentono a chi fuoriesce dal mercato di attivare una rete di relazioni e conoscenze determinanti nel reperire informazioni inerenti i vari trend di mercato e conseguentemente apprendere i settori maggiormente permeabili all'offerta.

I contatti assumono una dimensione gerarchica in funzione della facilità e fluidità di accesso della controparte.

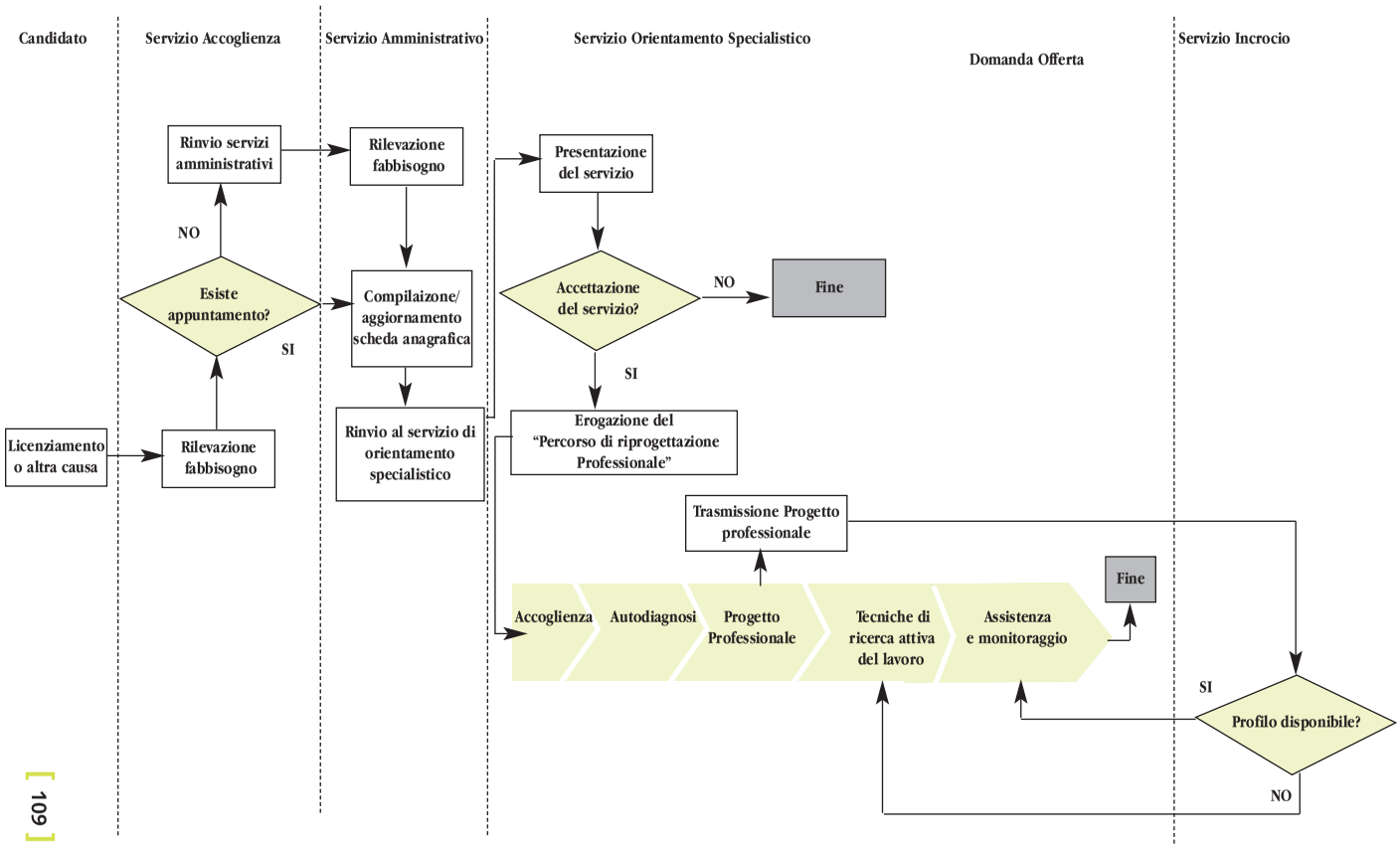
I contatti a cui l'utente può accedere in modo informale e diretto sono quelli costituiti dalle conoscenze reperibili in ambito personale (conoscenze, amici) e professionale (ex colleghi, ex capi).
Una seconda categoria di contatti è quella derivante dagli intermediari del mercato, ravvisabili nelle associazioni di categoria, società di ricerca e selezione, agenzie per il lavoro, cacciatori di teste e associazioni datoriali; infine ci sono i contatti con i referenti aziendali, sostanzialmente coloro che in azienda si occupano della gestione delle risorse e della loro assunzione.
Tra gli intermediari del mercato si comprendono i CPI che svolgono la funzione di trait d'union tra il candidato e i maggiori canali di ricerca occupazionale veicolando le candidature alle aziende di settore con la finalità di consentire l'incrocio della domanda con l'offerta.
Il processo esposto evidenzia una necessità iniziale, da parte del candidato, di rivolgersi al CPI quando non si possiede un'autonomia operativa volta ad agire proattivamente nel mercato del lavoro.

Tale mancanza causa necessariamente una delega delle attività necessarie alla sua ricollocazione ai consulenti di orientamento specialistico; questi, tramite il *percorso di Riprogettazione Professionale*, consentono al candidato di acquisire gli strumenti necessari, utili ad un riposizionamento *autonomo* nel mercato e ad una gestione del proprio *network* decisiva per un potenziale ricollocamento.
Ne consegue la necessità di rendere il percorso uno strumento trasversale alle competenze e conoscenze professionali del candidato, una guida pratica che, fornendo una metodologia e degli strumenti operativi, permetta al target in questione un approccio diretto e consapevole al mercato del lavoro.

1.5.1 Il processo

Il processo di ricerca del lavoro inserito nel contesto dei CPI prevede una sequenza di attività come rappresentati nel diagramma di flusso che segue (Fig.2):

Figura 2 - Diagramma di flusso del "Percorso di riprogettazione professionale".



Il candidato si presenta al CPI e, dopo aver espletato la fase di accoglienza e gli adempimenti amministrativi, viene rinviato al servizio di orientamento specialistico. È in questa fase che ha inizio il *percorso di Riprogettazione Professionale.*

Il consulente nella fase iniziale deve essere attento a valutare la reale necessità dell'utente di affrontare questo tipo di servizio. Assume quindi grande rilevanza la fase dell'accoglienza del percorso, nella quale, una volta esplicitate le aspettative, si sigla un patto tra il candidato e il consulente volto a condividere e ad accettare le finalità del *percorso di Riprogettazione Professionale.*

Segue una fase di autodiagnosi che consente al candidato di ripercorrere il suo excursus professionale ed acquisire fluidità nel sapersi raccontare in termini di capacità, conoscenze e competenze acquisite.
A questo punto al candidato vengono forniti gli strumenti necessari per una definizione consapevole del suo obiettivo professionale e viene posto nella condizione di interrogarsi sulla opportunità di proseguire nella stessa carriera oppure cambiare. Il "progetto professionale" definito viene trasmesso al servizio di Incrocio Domanda e Offerta per verificare la possibilità di opportunità professionali sulla base delle richieste delle aziende.
In parallelo a questa attività il consulente di orientamento specialistico continua l'erogazione del percorso con la fase relativa alla ricerca di una nuova occupazione "tecniche di ricerca attiva del lavoro" volta a fornire al candidato tutti gli strumenti idonei per renderlo autonomo nella ricerca di una nuova opportunità nel mercato del lavoro, in particolare lo supporta nell'implementazione del *network* professionale e personale e nell'acquisizione di modalità operative utili per contattare i maggiori canali di ricerca e selezione del personale.
Nel caso in cui all'interno del portafoglio aziende del CPI vi siano disponibilità in linea con il profilo del candidato l'operatore dell'Incrocio Domanda e Offerta provvede al informare l'utente e contatta l'azienda per fissare un appuntamento. Queste attività sono svolte in stretta collaborazione con l'operatore del servizio di Orientamento Specialistico, che attiva l'ultima fase del percorso relativa all'assistenza e monitoraggio. In questa fase viene proposto al candidato di simulare un colloquio di selezione in

modo da facilitarlo nella gestione degli stati emotivi che accompagnano tale momento, il consulente di Orientamento Specialistico affianca altresì il candidato in tutte le azioni necessarie volte a favorire la promozione del suo ruolo professionale. In fase di collocazione del candidato l'operatore di orientamento specialistico provvede, infine, ad effettuare un monitoraggio del servizio erogato mediante la somministrazione di questionari ai candidati che hanno terminato il percorso per valutare il livello di soddisfazione e procedere ad eventuali azioni di miglioramento del servizio.
È importante sottolineare come il processo di ricerca di una nuova occupazione termina all'interno del servizio di "Orientamento specialistico" e non nel servizio di "Incrocio Domanda e Offerta". La ragione sta nel fatto che il CPI deve essere visto come un "facilitatore" nelle possibilità di incrocio, ma all'utente che intraprende un *percorso di Riprogettazione Professionale* il consulente del Centro deve essere in grado di fornire tutti gli strumenti idonei per la ricerca autonoma del lavoro e indirizzarlo, ove se ne ravvisi la necessità, verso attività alternative (es. corsi di formazione).

La durata del percorso è stimata su 2 mesi di attività, con un impegno di circa 4 ore settimanali tra attività in *front* (*one to one*, consulente-candidato) e in *back* (tempo di elaborazione degli allegati da parte del candidato).
La Fig.3 che segue illustra per ciascuna fase del percorso il numero degli incontri e i tempi associati. Nella fase relativa all'assistenza e monitoraggio il tempo non è stato definito in quanto è in funzione delle richieste che il candidato fa al consulente per effettuare le simulazioni dei colloqui di selezione, subordinati a loro volta alle offerte che il candidato riceve.

» Figura 3 - articolazione dei tempi del "percorso di Riprogettazione professionale". «

	Accogienza	**Autodiagnosi**	**Progetto professionale**	**Tecniche di ricerca attiva del lavoro**	**Assistenza e monitoraggio**
Consulenza one to one	2h = 1 incontro	8h = 4 incontri	4h = 2incontri	6h = 3 incontri	variabile
Compilazione allegati da parte del candidato		7-9 h	3h	5h	

1.5.2 Il manuale

Il manuale *"Percorso di Riprogettazione Professionale"* è uno strumento concertato per rispondere alle esigenze dei CPI impegnati nelle sperimentazioni territoriali.
Il manuale vuole essere una guida operativa che accompagna gli operatori dei CPI nel supportare persone in disagio lavorativo (*over 45*); queste, trovandosi in una situazione professionale critica, hanno la necessità di ridefinire il proprio progetto professionale e di ricollocarsi nel mercato del lavoro. Risulta quindi importante fornire una metodologia operativa per la ricerca di nuove opportunità professionali, non limitandosi semplicemente ad orientare il candidato nella definizione di un suo progetto di carriera ma "addestrandolo" alla pratica di strumenti di ricerca attiva del lavoro. Da una parte si propone quindi la modellizzazione di un processo e dall'altra si definisce un percorso di assistenza erogato tramite esercitazioni specifiche e personalizzate in funzione delle esigenze rilevate per ciascun candidato.
Il *percorso di Riprogettazione Professionale* si articola nelle seguenti fasi:

- Accoglienza
- Autodiagnosi
- Progetto professionale
- Tecniche di ricerca attiva del lavoro

Il manuale si compone di moduli e allegati, i primi sono da compilare a cura del consulente, i secondi a cura del candidato. I moduli consentono al consulente di tracciare e sintetizzare tutte le fasi del percorso, mentre gli allegati costituiscono le esercitazioni relative a ciascuna fase[57].

L'**accoglienza** è la prima fase del percorso di Riprogettazione Professionale e prevede l'apertura della cartella personale del candidato. Il consulente presenta le diverse tappe del percorso e i tempi medi di ricollocazione nel mercato, descrive, quindi, gli aspetti logistici e di supporto del servizio. Dopo aver appreso gli elementi anagrafici e professionali del candidato, il consulente redige il Patto di Riprogettazione Professionale con il candidato.

57 Si rimanda al CD allegato alla presente monografia nel quale si riporta il manuale per gli *over 45* "Percorso di Riprogettazione professionale - *over 45*" completo.

Con il Patto si stabiliscono e chiariscono le modalità di erogazione del percorso e si valuta la reale motivazione del candidato e la sua disponibilità a svolgere le esercitazioni e le attività specifiche, propedeutiche per la definizione del suo progetto professionale e per la successiva campagna di ricerca di opportunità in linea con il suo profilo.
In questa fase il consulente dovrà valutare attentamente l'opportunità di far intraprendere il percorso al candidato, talvolta si ravvisano situazioni di forte disagio emotivo che potrebbero compromettere il buon esito del percorso.
In tale situazione il consulente non avvia il *percorso di Riprogettazione Professionale* e rinvia il candidato a servizi specialisti che lo supportano e lo indirizzano verso percorsi specifici.

L'**autodiagnosi** è la seconda fase del percorso e prevede la ricostruzione della biografia personale e professionale del candidato.
Il consulente supporta il candidato nel ricostruire le sue esperienze lavorative e le sue aspettative personali, familiari ed economiche offrendogli degli strumenti di analisi e di verifica dei suoi progetti futuri. In questa fase di analisi l'utente avrà la possibilità di rivedere le scelte pregresse e riconsiderarle alla luce dei nuovi accadimenti; solitamente questo comporta una rivisitazione dei propri obiettivi di carriera e un atteggiamento valoriale diverso rispetto al proprio futuro.
Occorre che nell'autodiagnosi emergano gli elementi che serviranno a delineare il progetto professionale del candidato in coerenza con le sue aspettative, competenze ed esigenze personali e con le reali possibilità di inserimento professionale.
Le esercitazioni che vengono svolte hanno l'obiettivo di rendere abile il candidato nel raccontare i successi/risultati conseguiti nella sua carriera professionale; la fase si conclude con la predisposizione di un curriculum vitae e di una lettera di presentazione.

Il **progetto professionale** è la terza fase del percorso e prevede la definizione di un obiettivo di carriera strutturato.
Un progetto professionale esauriente dovrà infatti contenere delle indicazioni precise riguardanti il ruolo che il candidato vorrà ricoprire, il settore merceologico di preferenza e le dimensioni dell'azienda di interesse, integrandolo preferibilmente con eventuali vincoli e criticità.

Il progetto professionale dovrà essere coerente con i contenuti delle esercitazioni svolte nelle fasi precedenti e costituirà la base su cui costruire la campagna di ricerca di nuove opportunità occupazionali.
La fase definita di "caccia" è un momento determinante per la ricollocazione del candidato e sarà tanto più proficua quanto più chiaro e definito è il progetto professionale.
In alcuni casi il consulente può valutare con il candidato l'opportunità di definire più progetti professionali qualora il primo risulti difficilmente realizzabile; l'obiettivo è consentire al candidato una ricerca attiva nel mercato del lavoro, evitando rallentamenti di percorso dovuti alla poca permeabilità del mercato rispetto ad alcuni ruoli.

L'ultima fase del percorso relativa alle **tecniche di ricerca attiva del lavoro** prevede l'attivazione del candidato nella ricerca di opportunità in linea con il suo profilo. In questa fase il candidato lavora seguendo tre linee guida:

- veicola le autocandidature alle aziende del settore merceologico definito nel progetto professionale,
- risponde ad annunci di lavoro reperiti tramite siti di ricerca lavoro, quotidiani e riviste di settore,
- sviluppa il suo *network*.

Tra le tecniche di ricerca attiva è prevista la preparazione del candidato al colloquio di selezione tramite dei colloqui simulati con il consulente e una fase di preparazione alla negoziazione di una offerta di lavoro.
La fase si conclude con la preparazione di una *lettera di self marketing* e con la predisposizione di una agenda di lavoro in cui raccogliere i contatti. Nell'agenda il candidato annota i contatti personali, i nominativi delle aziende a cui sono state veicolate le autocandidature, i riferimenti delle inserzioni di lavoro a cui il candidato ha risposto e i colloqui di selezione sostenuti. L'agenda è uno strumento valido per monitorare l'attività di "caccia" e valutare eventuali inversioni di rotta, qualora l'attività di ricerca non dovesse dimostrarsi proficua.
Questa fase risulterà molto utile al candidato qualora si trovasse a rivivere la fuoriuscita da una attività produttiva; potrà riutilizzare il *network* costituito ed implementato precedentemente e contattare successivamente i maggiori canali di ricollocamento del mercato in totale autonomia.

1.6 I risultati della sperimentazione

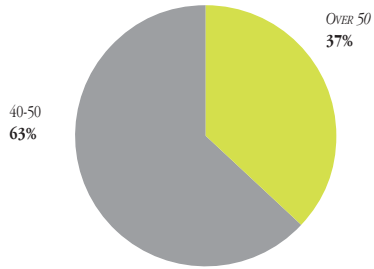
L'erogazione del percorso di Riprogettazione Professionale da parte dei consulenti dei CPI ha avuto avvii diversi tra le province nel corso del 2006. Alcune hanno iniziato il percorso a gennaio altre si sono protratte fino a luglio, questo fa si che al momento in cui si scrive ci sono ancora sperimentazioni in atto, ma si ritiene di avere un campione sufficientemente completo per valutare l'efficacia dello strumento.
La selezione dei candidati da parte degli operatori dei CPI è avvenuta seguendo alcuni requisiti motivazionali. Questa fase preliminare è stata decisiva per il buon esito del progetto poiché ha consentito di lavorare su un campione motivato. Altro requisito essenziale è stata la scelta di operatori competenti e con una consistente esperienza pregressa nell'orientamento al lavoro. Il loro ruolo è infatti risultato proficuo e determinante nell'accompagnamento emotivo e professionale del candidato alla ricerca di una nuova identità professionale.

1.6.1 Il profilo dei candidati

Il campione di candidati ai quali è stato erogato il servizio e somministrato il manuale "Percorso di Riprogettazione Professionale" è costituito da 30 persone. La preferenza è ricaduta su coloro che fossero disposti a seguire un percorso impegnativo e ad utilizzare del tempo nella redazione di esercitazioni volte alla definizione del loro progetto di carriera.
Il percorso ha previsto un impegno, da parte del candidato, sia in una fase prettamente consulenziale, svolta con il consulente in incontri individuali e finalizzata alla verifica e monitoraggio delle attività svolte e delle esercitazioni compilate, che in una fase fortemente operativa e decisiva per una potenziale ricollocazione; questa seconda fase ha previsto un impegno giornaliero da parte del candidato nell'attivazione dei maggiori canali di ricollocamento del mercato e nella stesura di report volti a monitorarne i risultati.

58 L'abbassamento del limite d'età rispetto a quanto previsto dal progetto è stata determinata dalla disponibilità dell'utenza che gli operatori dei Centri si sono trovati a gestire.

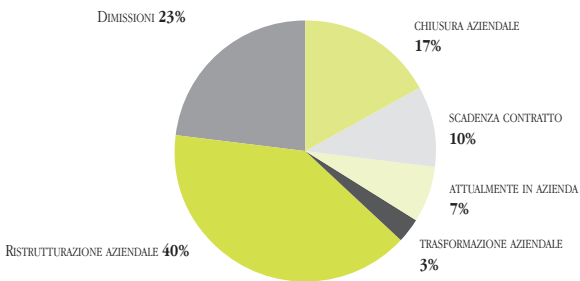
Grafico 3 - Ripartizione per fascia d'età del campione di analisi.



FONTE: Ns. elaborazioni su dati delle Province.

Le persone selezionate avevano un minimo di 40 anni[58]fino ad arrivare a 56 anni. La ripartizione per fascia d'età è rappresentata dal Grafico che segue:
Le donne costituiscono il 60% del campione.
Il tasso di scolarizzazione è medio alto, il 30% sono laureati, il 53% hanno conseguito la licenza media superiore ed il rimanente 17% possiede la licenza media inferiore.
I settori merceologici di provenienza mostrano una maggioranza del settore industria (circa il 47%), segue il commercio (23%) e il turismo (10%).
La motivazione prevalente all'uscita è la ristrutturazione aziendale nella quale sono ricomprese le politiche di riduzione del personale.
Nelle chiusure aziendali comprendiamo gli eventuali fallimenti e nella trasformazione aziendale le fusioni e le scissioni aziendali.

Grafico 4 - Motivazioni all'uscita.



FONTE: Ns. elaborazioni su dati delle Province.

Un dato che può sorprendere è il valore relativo alle dimissioni.
Il 23% delle persone ha dichiarato all'atto dell'inizio del percorso di aver dato le dimissioni.
Questo valore contempla situazioni diverse. In alcuni casi si tratta di dimissioni effettive, risorse che, all'interno di un contesto aziendale, per una serie di motivazioni, hanno ritenuto opportuno non proseguire la loro attività ed interrompere il rapporto di lavoro.
Solitamente questo accade in situazioni in cui la persona non è soddisfatta della posizione ricoperta e la ritiene sottodimensionata rispetto alle sue reali competenze e capacità, oppure non è appagata dall'aspetto economico, la retribuzione è troppo bassa, o infine non la soddisfa da un punto di vista geografico, la lontananza del luogo di lavoro rende disagevole la sua vita socio-familiare.
Qualora uno di questi tre elementi venisse a mancare ne risentirebbe l'insieme e la persona inizierà a mostrare i primi sintomi di una insoddisfazione sia professionale che personale; tale malcontento sarà l'inizio di un inevitabile allontanamento emotivo fino a desiderare l'uscita dalla azienda.
La decisione di procedere con un candidato di questo tipo ha reso molto più fluida l'erogazione del manuale in quanto il consulente aveva in carico una persona fortemente motivata al cambiamento.
In casi più frequenti, tuttavia, si è rilevato che le dimissioni celano un allontanamento forzato dall'azienda, contro la volontà della persona.
Questa viene solitamente sottoposta a pressioni legate al mancato raggiungimento di obiettivi, a cui si aggiungono in alcuni casi una crescente disistima personale e professionale. Tale situazione favorisce di conseguenza un humus ottimale per demotivare la persona e successivamente offrirle una buonuscita congrua al suo allontanamento.
Apparentemente parliamo di dimissioni ma di fatto evidenziamo un accompagnamento all'uscita forzato.
Le motivazioni all'uscita per quanto disomogenee tra loro evidenziano comunque un aspetto comune: una situazione di disagio della persona.
A fronte di questa considerazione i consulenti hanno operato con la massima cautela e le risultanze complessive sono articolate come segue:

- il 43% dei candidati, dopo aver compiuto l'intero percorso, ha avuto un nuovo contratto di lavoro o ha avviato una attività imprenditoriale che è già produttiva;

- il 10% si è reso conto, durante il percorso, della necessità di potenziare alcune competenze necessarie per riposizionarsi nel mercato e quindi si è orientato verso attività formative per colmare eventuali gap e procedere in un momento successivo alla ricerca di nuove opportunità lavorative;
- il 7% si sta attivando per avviare una nuova attività imprenditoriale ma al momento non percepisce reddito;
- il 33% sta attualmente svolgendo il percorso. In alcuni casi si tratta di persone che devono terminare le esercitazioni previste nel manuale, in altri hanno terminato la redazione di tutti gli allegati ma necessitano ancora di una fase di monitoraggio legata alla gestione del *network*;
- il 7% è costituito da candidati che per difficoltà di tipo personale/relazionale – hanno avuto difficoltà a definire il proprio progetto professionale e non riescono a relazionarsi positivamente con il mercato del lavoro – hanno valutato l'opportunità di sospendere il percorso ed eventualmente riprenderlo in una fase successiva. In questi casi il consulente ha ritenuto opportuno rinviare l'erogazione del servizio per consentire al candidato di riflettere su alcuni aspetti personali e professionali.

Si ritiene opportuno segnalare l'interruzione definitiva di alcuni *percorsi*[59] *di Riprogettazione Professionale* causati in alcuni casi da un fraintendimento iniziale, da parte di alcuni utenti, sugli obiettivi del percorso, in altri a problematiche familiari, economiche e sociali intervenute in corso d'opera e responsabili del mancato conseguimento dell'obiettivo.

Per quanto attiene la prima motivazione, intendiamo raccogliere in questa categoria tutti coloro che hanno aderito al progetto ritenendo che il Centro per l'impiego di riferimento avrebbe attivato una rete preposta alla ricerca di opportunità occupazionali per categorie svantaggiate, non comprendendo che parallelamente alla attività del consulente anche loro avrebbero dovuto svolgere delle attività per reperire in autonomia una nuova occupazione.

Per quanto attiene la seconda categoria di utenti, intendiamo raccogliere alcune persone in forte disagio emotivo e con complessi problemi familiari che, in corso d'opera, si sono trovati costretti ad interrompere loro malgrado il percorso.

59 Nel campione di analisi non sono stati inseriti in quanto l'aspetto che il consulente, in fase di accoglienza, deve valutare è, come già sottolineato in precedenza, la reale praticabilità del percorso da parte del candidato ed in caso negativo rinviarlo ad altri servizi.

Solitamente il consulente ha rinviato il candidato a professionisti o enti specializzati rispetto a situazioni e problematiche strettamente personali.

Il **tempo medio di erogazione del percorso** è stato pari a tre mesi.
Il percorso si considera chiuso quando il candidato trova lavoro o in alternativa quando sono state effettuate tutte le esercitazione previste dal manuale e sono stati effettuati alcuni incontri di monitoraggio relativi alla fase di assistenza e monitoraggio. A questo proposito riteniamo utile evidenziare che in alcuni casi il percorso termina in prossimità della ricollocazione del candidato, in altri casi i tempi non coincidono poiché il ruolo professionale scelto risulta ridondante rispetto alle esigenze di mercato e il settore merceologico desiderato risulta poco permeabile dall'offerta.

Il **numero medio degli incontri** tra consulente e candidato è stato pari a sette, inferiore rispetto al valore stimato che superava i dieci incontri.
Quindi i consulenti hanno ridotto il numero di incontri e prolungato la durata del percorso rispetto ai tempi stimati.
Questi dati ci indicano una linea di condotta ma occorre tenere in considerazione il fatto che la chiusura del percorso è influenzata da fattori soggettivi, quali la frequenza di incontri settimanali che il consulente e il candidato intendono fissare e l'impegno e la costanza con cui il candidato si dedica alle attività di ricerca.

Gli **allegati** del percorso sono stati ritenuti nel complesso comprensibili; in alcuni casi i candidati hanno preferito non compilare i moduli inerenti l'aspetto economico della situazione contingente al licenziamento ritenendo tale aspetto ininfluente rispetto al buon esito del percorso e temendo invece che potesse in qualche modo influenzare i termini della successiva ricollocazione. Gli allegati attinenti alla revisione delle competenze sono stati sempre adottati tranne nei casi relativi a candidati con profili professionali bassi nei confronti dei quali si è preferito un approccio più semplice ed in alcuni casi "meno strutturato".

Durante il percorso i candidati hanno avuto modo di implementare la loro rete di contatti riuscendo a sostenere ciascuno in media quattro **colloqui** di **selezione**. Il dato consente di sottolineare l'importanza

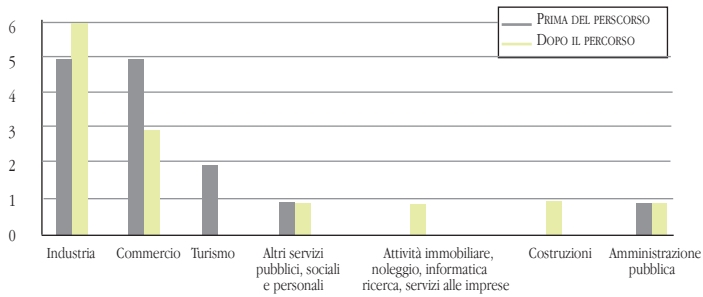
della costituzione ed implementazione del *network* al fine di reperire opportunità occupazionali.
È utile evidenziare che generalmente la **cassa integrazione** e la **mobilità** hanno costituito un deterrente alla ricollocazione dei candidati favorendo il lavoro irregolare, prolungando i tempi medi di ricollocazione e rendendo sempre più problematico un potenziale riposizionamento dopo una prolungata assenza dal mercato.

1.6.2 Analisi dei collocati

L'analisi seguente illustra le risultanze di tutti i candidati che hanno terminato il percorso di Riprogettazione Professionale e che hanno trovato una nuova occupazione.

I **settori merceologici** di provenienza (Grafico 5) dei candidati sono in prevalenza l'industria, il commercio ed il turismo, coincidenti nella maggior parte dei casi con i settori di ricollocamento dei candidati.
Una percentuale minore proviene e si ricolloca nel settore Altri servizi Pubblici, Sociali e Personali.

Grafico 5 - Confronto tra i settori merceologici



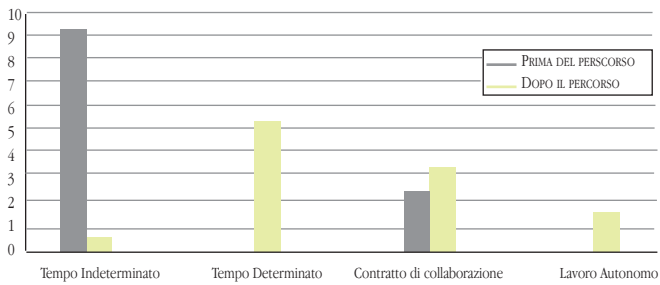
Fonte: Ns. elaborazioni su dati delle Province.

Il confronto tra le tipologie contrattuali di provenienza e quelle correnti (Grafico 6) conferma la tendenza attuale relativa alla difficoltà di trovare un contratto a tempo indeterminato, tra i collocati solo una persona su nove ha mantenuto tale tipologia contrattuale.

In entrata non esistevano contratti a tempo determinato, in uscita rappresentano circa il 45%.
Si evidenzia che il contratto di tipo dipendente viene applicato, nella maggior parte dei casi per profili impiegatizi mentre per profili medio-alti l'alternativa occupazionale si riversa in attività consulenziali (contratti a progetto) ed imprenditoriali (apertura della partita IVA).

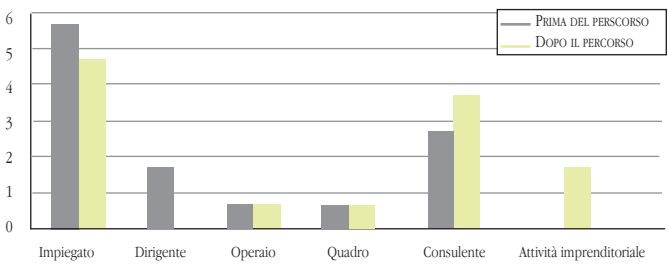
Coloro, invece, che avevano un contratto di collaborazione hanno trovato una nuova occupazione ma con la stessa tipologia contrattuale.

Grafico 6 - Confronto tra le tipologie contrattuali.



Fonte: Ns. elaborazioni su dati delle Province.

Grafico 7 - Confronto tra le qualifiche contrattuali.



Fonte: Ns. elaborazioni su dati delle Province.

La comparazione tra le tipologie e le qualifiche contrattuali mostra la crescita delle attività imprenditoriali. Sono confluiti verso tali attività persone con qualifica dirigenziale e impiegatizia (Grafico 7).
Nessun dirigente ha potuto mantenere l'inquadramento di provenienza ma ha dovuto accettare inquadramenti più bassi e con minori retribuzioni oppure come già sottolineato indirizzarsi verso attività di rischio.

La scelta di una nuova alternativa occupazionale ravvisabile nel lavoro autonomo evidenzia in alcuni casi e per alcuni profili una preferenza oltre che professionale anche personale. Il lavoro autonomo consente infatti al candidato di non ritrovarsi una seconda volta ad affrontare un licenziamento e la scelta professionale cela spesso una volontà, in un determinato periodo della propria vita, di anteporre l'aspetto valoriale e familiare a quello professionale. L'attività imprenditoriale rende il candidato libero di gestire in autonomia il suo tempo svolgendo un'attività di suo gradimento senza sottostare a regole ed obiettivi aziendali imposti e spesso non condivisi; da un punto di vista economico ha la speranza di riuscire a raggiungere posizioni retributive più elevate.

Coloro che hanno valutato l'opportunità di ridefinirsi professionalmente in qualità di imprenditori hanno beneficiato di un consistente supporto da parte dei consulenti che, utilizzando la loro rete di contatti e formando i candidati alla implementazione del loro *network*, hanno contribuito in modo decisivo, in primis, alla formalizzazione di attività propedeutiche alla definizione della tipologia di attività di interesse e, in seconda battuta, hanno fornito degli utili contatti e modalità di intervento per avviare l'attività, talvolta con l'ausilio di enti preposti.

1.6.3 Il profilo degli operatori dei Centri per l'impiego

Gli operatori coinvolti nella sperimentazione provengono da una formazione prevalentemente umanistico-giuridica. La maggior parte ha intrapreso le facoltà di psicologia e sociologia, indirizzandosi successivamente

all'orientamento professionale e al counseling. Altri operatori con laurea in scienze politiche e giurisprudenza hanno prediletto un indirizzo formativo più vicino alla normativa e ai contesti sociali riferiti al target *over* 45. Questi, all'interno dei CPI di riferimento, in alcuni casi ricoprono la carica di orientatori, in altri sono addetti al servizio di incrocio domanda offerta. Tutti gli operatori coinvolti nella sperimentazione svolgono periodicamente dei corsi di formazione riguardanti le politiche attive del lavoro e le tecniche di ricerca attiva di opportunità occupazionali a cui vanno ad aggiungersi corsi di approfondimento tecnico rispetto a specifiche tematiche inerenti l'orientamento, il supporto alla ricollocazione professionale e i bilanci di carriera.

Il livello di professionalità degli operatori ha quindi facilitato la somministrazione e l'interiorizzazione della documentazione messa a disposizione, determinando, altresì, un utile ed efficace fattore di confronto e integrazione laddove erano già presenti all'interno dei Centri per l'impiego altri strumenti di supporto alla ricollocazione.

1.6.4 Gli elementi qualificanti e le criticità

I risultati ottenuti, che in sostanza certificano la possibilità, attraverso la metodologia trasmessa, di ricollocare il target di riferimento, mostrano tuttavia come sia difficile raggiungere una posizione di livello pari o superiore a quella posseduta in fase di uscita dal mercato del lavoro. Permangono quindi ostacoli di carattere culturale e situazioni contingenti che impediscono una transazione equilibrata tra domanda e offerta di lavoro.
I fattori che hanno contribuito ai risultati rappresentati sono il frutto di una serie di elementi convergenti ravvisabili nell'approccio metodologico e tecnico.
Gli aspetti qualificanti la sperimentazione si possono sintetizzare come segue:

- standardizzazione dell'impianto metodologico al fine di creare un utile ed efficace fattore di confronto;
- somministrazione del materiale tecnico: "Manuale Percorso di

Riprogettazione Professionale" volto a dare maggiore concretezza alle azioni sviluppate;
- supporto nell'erogazione del manuale e personalizzazione dello stesso in funzione delle specifiche realtà sperimentali;
- forte coinvolgimento e partecipazione attiva da parte degli operatori delle province, è stato possibile conoscere le opinioni e le valutazioni di tutti gli operatori coinvolti rispetto allo strumento e porle a confronto al fine di giungere ad un prodotto condiviso.

Per quanto riguarda la parte strumentale, nel corso della sperimentazione, si sono rilevate delle criticità, soprattutto nella fase iniziale di somministrazione del manuale: lo strumento appariva troppo complesso, la terminologia talvolta non era adeguata al target di riferimento.

Questa situazione è stata sanata attraverso semplificazioni linguistiche e interventi modulari che, sulla base delle specificità del candidato, valutavano l'opportunità di somministrazione di ciascun allegato. I passaggi critici sono stati condivisi ogni volta con tutti gli operatori della sperimentazione.

Si ravvisa, infine, che una condizione per la completa trasferibilità dello strumento si realizzerebbe qualora il Centro per l'impiego riuscisse a sviluppare una sinergia tra il servizio di orientamento e il servizio di incrocio domanda e offerta; la maggiore integrazione tra i due servizi consentirebbe al servizio di orientamento di essere prontamente aggiornato sui trend di mercato ed accelerare i tempi di incrocio.

»2 La sperimentazione territoriale SPINN sugli *over 55* nella provincia di Frosinone«

2.1. Le sperimentazioni sul target *over 55*

Obiettivi

Obiettivo principale delle sperimentazioni sugli *over 55*, è quello di promuovere ed incrementare l'occupazione dei lavoratori di questa fascia di età, attraverso lo sviluppo e la realizzazione di un modello d'intervento ad "assetto variabile" in grado di dare risposte differenziate ad un target complesso, eterogeneo e con caratteristiche anche molto differenziate.

Caratteristiche del target e leve di intervento

In generale le strategie di re-ingresso nel MdL per un lavoratore *over 55* devono tenere conto sia di alcuni punti di forza che di una serie di punti di debolezza; tra questi ultimi si possono individuare ostacoli di tipo oggettivo (che in genere riguardano la domanda di lavoro) sia di tipo soggettivo (inerenti allo stesso lavoratore e quindi all'offerta).

In particolare gli ostacoli oggettivi riguardano:

- costo del lavoro elevato;
- formazione non aggiornata;
- scarsa dimestichezza con la tecnologia più recente;
- necessità di individuare lavori non faticosi e con condizioni igieniche adeguate.

Mentre, tra gli ostacoli soggettivi, si possono enumerare:

- scarsa consapevolezza delle proprie capacità,
- scarsa motivazione al cambiamento e ad attivarsi autonomamente nella ricerca del lavoro,
- informazioni superate sull'ambiente economico: territorio, aziende, MdL, ecc.

Per quanto riguarda i punti di forza, l'appeal del lavoratore *over 55* per le imprese può essere costituito da:

- incentivi previsti dalle normative vigenti;
- permanenza per un termine più breve del lavoratore in azienda;
- esperienza nell'ambito lavorativo (purché messa in evidenza da un'adeguata attività formativa);
- fedeltà all'azienda e scarsa propensione ad altre soluzioni occupazionali.

Inoltre le esperienze nazionali ed europee evidenziano per tale fascia d'età:

- la propensione per lavori a tempo parziale e per forme contrattuali flessibili (contratti d'inserimento, internale);
- la necessità d'individuare lavori non usuranti e di fornire al lavoratore-condizioni igieniche adeguate.

Partendo dal fatto che la popolazione appartenente alla fascia d'età più elevata è costituita da persone che hanno maturato, col tempo, esperienze e vissuti maggiormente differenziati, per meglio comprendere le loro specificità, si è ritenuto opportuno procedere ad un'ulteriore classificazione del target per segmenti omogenei, al fine di tarare al meglio gli strumenti ad essi destinati. I segmenti individuati sono risultati i seguenti:

- alte professionalità (Dirigenti, quadri, professional)
- medio/basse professionalità (Impiegati/Operai espulsi dal processo produttivo in Mobilità, CIGS + Mobilità, Indennità di disoccupazione, Prepensionamento)
- piccola imprenditoria (Imprenditori/commercianti in procinto di chiudere la propria attività per crisi/fallimenti)
- altre categorie (Disoccupati di lunga durata, Donne che cercano di entrare o rientrare nel mercato del lavoro a seguito di eventi quali crisi famigliari)

Per ognuno di tali segmenti sono state individuate delle caratteristiche specifiche di seguito elencate:

Profili con medie/alte Professionalità:

- necessità di ampliamento delle competenze funzionali con quelle relazionali e di progetto (rapporti con potenziali clienti, gestione progetti temporanei, ecc);
- conoscenza MdL limitata al lavoro dipendente (scarsa conoscenza del mercato "consulenziale" e dell'autoimprenditorialità);
- aspettative di ruolo ed economiche elevate rispetto all'offerta del mercato;
- competenze sovradimensionate e settorializzate rispetto ai profili richiesti;
- atteggiamento proattivo nei confronti della ricerca di lavoro ma scarsa conoscenza delle tecniche;
- rete di contatti in genere rilevante;
- scarsa tracciabilità delle situazioni (in genere esodi incentivati) da parte dei CPI ma esistenza di altri canali (Sindacati di categoria, associazioni professionali,…);
- rischio di perdita della propria identità sociale prevalentemente connessa con il mondo del lavoro.

Profili con medio/basse Professionalità:

- scarso aggiornamento delle competenze tecnico/operative in relazione alle richieste del mercato;
- conoscenza del mercato del lavoro limitata alla propria esperienza (contrattualistica, profili richiesti, modalità di ricerca, ecc.);
- scarsa dimestichezza con gli strumenti informatici;
- potenziale propensione alla ricerca occupazionale (limitatamente alla ricerca di un posto fisso) frenata dalla paura di perdere le indennità percepite e dalla disponibilità di mezzi di sostentamento alternativi (coltivatori diretti, famiglia patriarcale/contadina);
- scarsa disponibilità alla mobilità sul territorio.

Piccola imprenditoria:

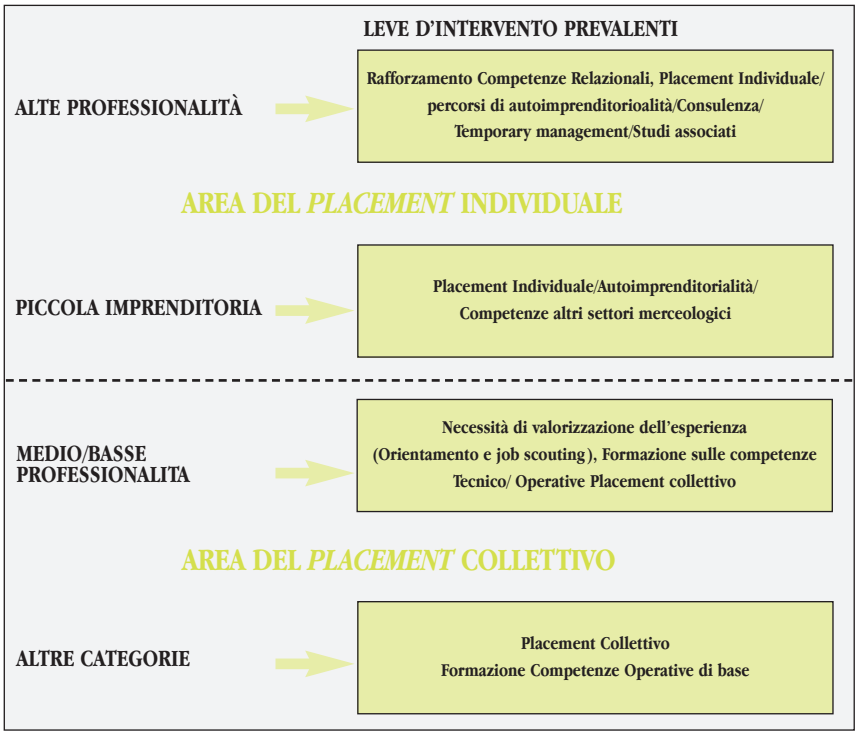
- necessità di ampliamento delle competenze imprenditoriali con quelle di altri settori merceologici (conoscenza fonti di finanziamento, business specifici, altri territori);
- conoscenza del MdL limitata al lavoro autonomo (scarsa conoscenza del mercato "dipendente" e delle sue regole);

- scarsa tracciabilità delle situazioni (in genere tendono a confluire nel sommerso e nel lavoro nero);
- competenze settorializzate rispetto ai profili richiesti;
- scolarità medio/bassa;
- atteggiamento proattivo nei confronti del MdL ma scarsa fiducia nel mercato "ufficiale".

Altre categorie:

- mancanza di "curricula" spendibili/requisiti minimi che ne consentano l'occupabilità (conoscenze tecnologiche e informatiche, procedure di lavoro, ecc.);
- poca o nessuna conoscenza del mercato del lavoro (contrattualistica, profili richiesti, modalità di ricerca, ecc.);
- scarsa dimestichezza con gli strumenti informatici;
- atteggiamento passivo/rinunciatario;
- concorrenza mercato nero/extracomunitari;
- scarsa disponibilità alla mobilità sul territorio;
- identità sociale connessa con il territorio di appartenenza piuttosto che con il mondo del lavoro.

Per ogni categoria sono state definite delle azioni da svolgere che vanno dall'acquisizione di nuove competenze alle tecniche di ricerca di lavoro/creazione d'impresa. Con particolare riferimento a queste ultime sono state definite delle leve d'intervento prevalenti, ossia l'area del *placement* individuale e quella del *placement* collettivo, che potessero costituire l'alternativa più adeguata ai diversi segmenti (vedi fig. pagina seguente).
Da tale analisi ne è conseguita la convinzione che, piuttosto che fornire un'unica soluzione, occorresse adottare delle strategie differenziate a seconda delle diverse casistiche elaborando un modello d'intervento che da un lato tenesse conto delle specificità dei diversi segmenti del target e che dall'altro fosse possibile calare efficacemente nell'ambito territoriale di riferimento.
A tal fine è risultato determinante un approccio esperienziale, che, tenendo conto delle competenze esistenti nel CPI, prevedesse il coinvolgimento attivo degli operatori in ogni fase del progetto, da quelle di validazione del modello a quelle di trasferimento, assistenza operativa e monitoraggio, essendo disponibile a tarare il modello in ottica di *learning organization.*



2.2 La sperimentazione *over 55* a Frosinone

In un'area quale quella della provincia di Frosinone, che vede una prolungata crisi dei propri settori produttivi trainanti, particolare rilievo ha assunto negli ultimi anni il fenomeno della disoccupazione dei lavoratori in età matura, i cosiddetti *over 55* che rappresentano, nella provincia ciociara, il 9,2% delle persone in cerca di lavoro. Su un totale di iscritti alle liste dei Centri per l'impiego di circa 124.300, sono infatti circa 11.448 (il 23%) gli *over 55* in cerca di un'occupazione dei quali 4.520 (il 39,5%) donne.
I problemi che incontrano i lavoratori *over 55* di Frosinone non si discostano da quelli che incontrano i loro colleghi nel resto d'Italia e che sono stati più volte evidenziati da ricerche e analisi; in particolare la difficoltà a ritrovare un impiego regolare una volta disoccupati, una scarsa flessibilità e

propensione al cambiamento, anche dovuta al livello particolarmente basso di scolarità, la consistenza del fenomeno della disoccupazione femminile molto spesso motivata da problemi di conciliazione tra lavoro e famiglia.

Il tutto va inquadrato in un contesto di profonda trasformazione del tessuto economico produttivo della provincia che, a fronte dei processi di deindustrializzazione e delocalizzazione delle attività produttive in atto, non riesce ancora a sostituire, per proprie debolezze strutturali, il modello di sviluppo.

Se si considera il fatto che il territorio della provincia di Frosinone, a prevalente vocazione manifatturiera è stato, ed è tuttora attraversato dalle crisi che hanno accompagnato la globalizzazione dei mercati con le conseguenti delocalizzazioni delle attività produttive a minor valore aggiunto, e che nel frattempo, il mercato del lavoro è stato reso più competitivo con l'adozione di una legislazione maggiormente flessibile, che penalizza le persone più adulte, è facile intuire come il reinserimento di tali lavoratori, "troppo giovani per la pensione e troppo vecchi per lavorare", sia particolarmente difficile soprattutto se non supportati da azioni di riqualificazione ed orientamento.

In tale quadro si colloca l'iniziativa del Servizio provinciale per l'impiego della Provincia supportata da Italia Lavoro – Progetto Spinn (Servizi per l'Impiego Network Nazionale) – che ha visto l'avvio di un progetto all'inizio dell'anno 2006, con l'obiettivo di progettare e sperimentare un modello di servizio mirato per il target degli *over 55* (ritenuto più critico per una serie di fattori, quali ad esempio il livello di scolarità, la mancanza di politiche di long life learning e la scarsa attitudine a misurasi col mercato del lavoro), che andasse ad implementare le competenze degli operatori e a creare delle prassi volte a supportare l'utenza in percorsi di ricollocazione professionale.

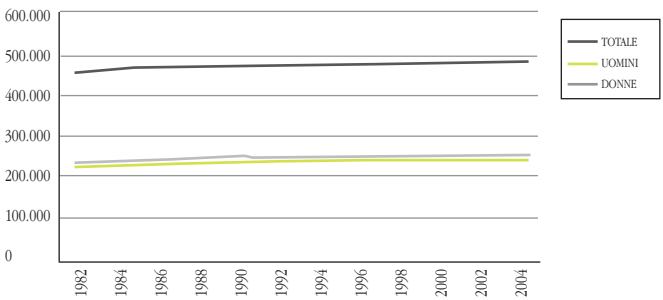
È bene chiarire che il ruolo di Spinn non è quello di sostituirsi agli operatori dei Centri per l'impiego ma di affiancare questi ultimi su problematiche specifiche in un percorso di crescita professionale. Altra caratteristica di Spinn è quella di favorire il *network,* sia a livello nazionale che locale tra gli operatori dei singoli Centri per l'impiego coinvolti nella sperimentazione, nell'ottica di creare una comunità professionale e favorendo quindi lo scambio di esperienze e la divulgazione delle "buone pratiche" adottate.

2.2.1 Il contesto di riferimento

Demografia[60]

Al 01.01.2006 la popolazione residente in provincia di Frosinone risulta essere pari a 491.333 persone di cui oltre una su due di sesso femminile (51,1%). Secondo tale stima fornita dall'Istat, rispetto al 2005, si è registrato un lievissimo incremento (0,5%) pari a circa 2.230 individui, incremento dovuto alla crescita di entrambe le componenti maschile e femminile. Tale incremento, come risulta evidente dal grafico che segue, ha accompagnato la popolazione provinciale lungo tutto il periodo esaminato (nel 1982 i residenti totali erano 460.477).

Grafico 1 - Popolazione Provincia di Frosinone.



FONTE: Italia Lavoro su dati Istat

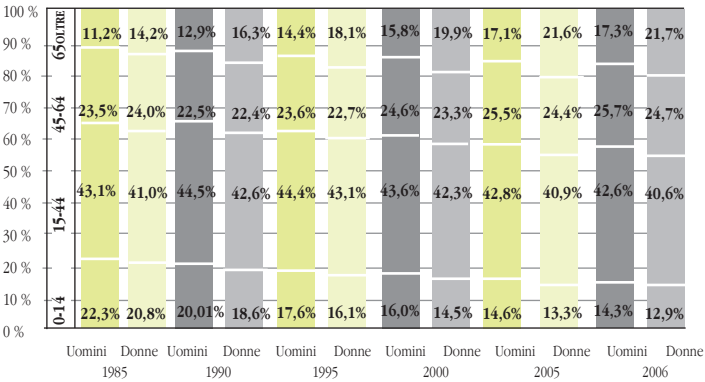
Dall'analisi per grandi classi di età (0-15, 15-44, oltre i 45), per il 2006, risulta che la maggior parte dei residenti appartiene alla classe *over* 45 (44,8%), il 41,6% è compresa tra i 15 e i 44 anni, mentre il restante 13,6% ha meno di 15 anni.

Dal grafico che segue si può notare come è cambiato il peso delle due classi di età più adulte nel corso del periodo esaminato, tanto nella componente maschile quanto in quella femminile (nel 1985 i maschi *over* 45 rappresentavano il 34,7%, nel 2006 arrivano a quota 43%; la popolazione femminile *over* 45 passa invece dal 38,2 al 46,4%).

60 Elaborazioni di Italia Lavoro su dati Istat.

Si evidenzia quindi nella classe di età più anziana una crescita omogenea dei due generi con una lievissima predominanza della componente maschile +8,3 rispetto a quella femminile +8,2.

Grafico 2 - Provincia di Frosinone: composizione % popolazione.



FONTE: Ns. elaborazioni su dati Istat.

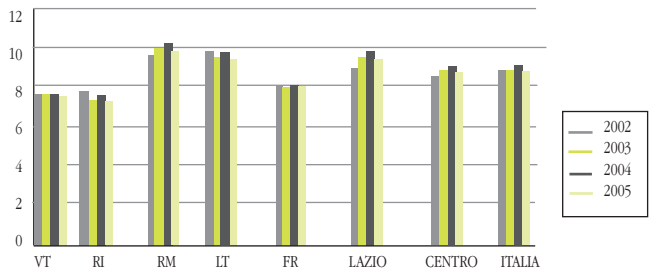
Per quanto riguarda la componente naturale, negli ultimi 4 anni (dal 2002 al 2005) il tasso di natalità[61] provinciale è rimasto costante al 8,4‰ (inferiore a quella media regionale). La mortalità[62] , invece, è passata dal 9,7 del 2002 al 10‰ del 2003 per poi ritornare a 9,5 negli ultimi due anni (valori sostanzialmente uguali a quelli regionali).

Rispetto alle altre province della regione, la natalità nel frusinate risulta superiore a quella degli abitanti di Viterbo e Rieti ma inferiore rispetto a quella di Roma e Latina; per la mortalità, invece, si nota un allineamento con i valori di Roma, Latina registra i valori più bassi mentre a Viterbo e Rieti il dato non scende mai al di sotto del 10,4%.
Infine, dalla lettura del saldo migratorio totale, risulta un valore provinciale inferiore al dato medio regionale in tutti gli anni esaminati.

61 Rapporto tra il numero dei nati vivi dell'anno e l'ammontare medio della popolazione residente (per 1.000).

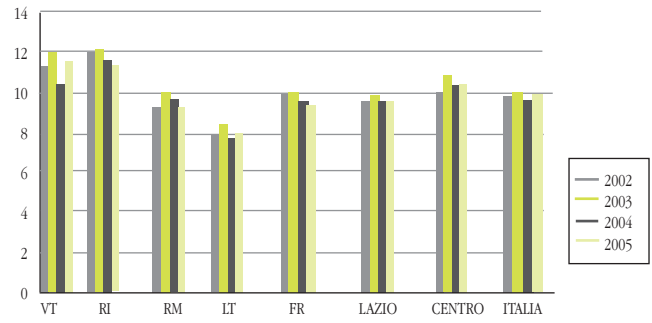
62 Rapporto tra il numero dei decessi dell'anno e l'ammontare medio della popolazione residente (per 1.000).

Grafico 3 - Provincia di Frosinone - tasso di natalità.



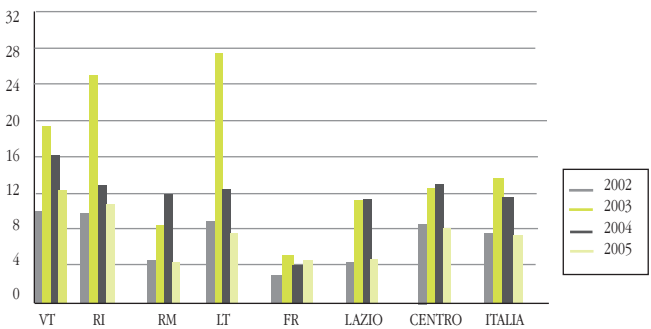
FONTE: Ns. elaborazioni su dati Istat.

Grafico 4 - Provincia di Frosinone - Tasso di mortalità.



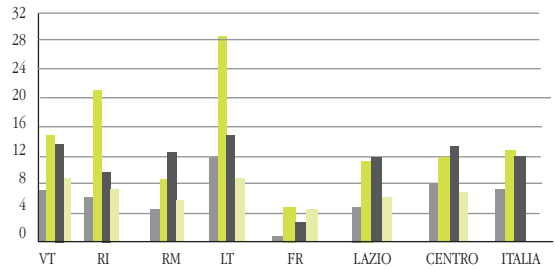
FONTE: Ns. elaborazioni su dati Istat.

Grafico 5 - Provincia di Frosinone - Saldo migratorio totale.



FONTE: Ns. elaborazioni su dati Istat.

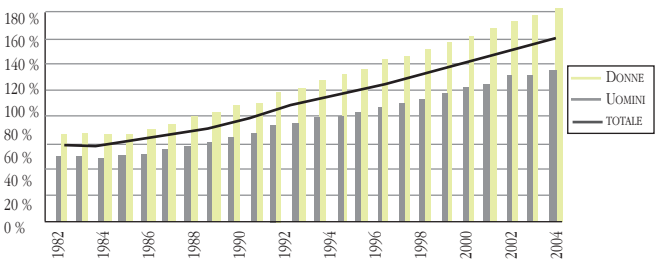
Grafico 6 - Provincia di Frosinone - Crescita totale.



FONTE: Ns. elaborazioni su dati Istat.

Altro aspetto interessante da analizzare è l'invecchiamento della popolazione che sta investendo la provincia di Frosinone così come tutto il territorio nazionale. L'età media della popolazione residente provinciale è passata da 35,86 anni del 1982 a 42,14 del 2005, con un aumento di 6,52 anni nelle femmine e 6,01 nei maschi. Tale processo risulta molto più evidente dall'analisi dell'indice di vecchiaia[63] che, nei 24 anni esaminati, ha quasi triplicato il proprio valore; tale fenomeno ha interessato in modo particolare la componente femminile: nel 1982 il rapporto tra la popolazione con età inferiore a 14 anni e quella di età superiore a 64 anni era di circa 1,48 (corrispondente ad un indice di vecchiaia del 67,7%); nel 1992 il numero degli under 14 anni e quello degli *over* 64 anni si eguaglia (indice di vecchiaia pari al 99,8%); nel 2005, per ogni bambina (0-14 anni) si hanno 1,64 donne con età superiore ai 64 anni (l'indice di vecchiaia arriva al 164,4%).

Grafico 7 - Provincia di Frosinone - Indice di vecchiaia popolazione residente.



FONTE: Ns. elaborazione su dati Istat.

63 Rapporto percentuale tra la popolazione di 65 anni e più e la popolazione di età 0-14 anni.

Dal confronto di tale indicatore con i valori delle altre province laziali e con quelli regionale, ripartizionale e nazionale, risulta un sostanziale allineamento dei dati di Frosinone con quelli del Lazio e dell'intera Italia. Delle differenze si riscontrano, invece, con i valori dell'intera ripartizione del Centro e con quelli provinciali: gli indici di vecchiaia di Latina risultano notevolmente più bassi, mentre, quelli di Viterbo e Rieti fanno registrare un maggior invecchiamento sia della componente femminile che di quella maschile.
Roma, invece, mostra un indice di vecchiaia totale non molto discordante da quello di Frosinone però, dalla lettura per sesso, si nota un gap di genere molto più marcato (84,3 di Roma contro 47,6 di Frosinone).

» Tab.1 - Indice di vecchiaia - 2005 «

	Totale	Uomini	Donne	Gap di genere
Viterbo	169,7	140,2	201,3	61,1
Rieti	180,7	149,4	214,3	64,9
Roma	133,9	107,3	191,6	84,3
Latina	110,3	93,9	127,8	33,9
Frosinone	**139,9**	**116,8**	**164,4**	**47,6**
Lazio	135,0	109,6	161,9	52,3
Centro	160,5	130,4	192,3	61,9
Italia	137,8	111,2	166,0	54,8

FONTE: Ns. elaborazione su dati Istat

Cenni sull'assetto socio-economico

La Provincia di Frosinone, situata nel basso Lazio, ai confini con Abruzzo, Molise e Campania comprende 91 Comuni per un totale di circa 500.000 abitanti. Per la sua posizione baricentrica rispetto alle aree limitrofe e la presenza di importanti vie di comunicazione in senso longitudinale e traversale, svolge un ruolo strategico nello sviluppo industriale del Centro Sud.

Nel dopoguerra si è assistito, soprattutto ad opera degli investimenti della Cassa del Mezzogiorno, all'insediamento di grandi complessi industriali di provenienza esogena, innestatisi in modo artificiale in un territorio caratterizzato da un'agricoltura di sussistenza, con forti sacche di povertà, bassi livelli di scolarità ed una forte emigrazione.
Tale situazione, se da un lato ha favorito una forte crescita del comparto industriale (manifatturiero, costruzioni, energia) mediante l'insediamento di imprese di tipo multinazionale (attratte anche dalla disponibilità di

manodopera di basso costo e qualifica), e del relativo indotto (costruzioni, trasporti, commercio), dall'altro non ha consentito la creazione di una robusta classe imprenditoriale autoctona che, guidando lo sviluppo del proprio territorio, favorisse l'innovazione di prodotto e lo sviluppo delle risorse umane.

La classe imprenditoriale locale che continua ad essere caratterizzata dall'individualismo degli imprenditori, dalla piccola dimensione e limitatezza delle loro imprese, nonché dalla loro quasi esclusiva dipendenza dagli insediamenti industriali con capitali di rischio esterni, non ha saputo sostituirsi come volano dello sviluppo, alle grandi imprese quando queste ultime, a seguito delle ripetute crisi del settore industriale succedutesi dagli anni Ottanta ad oggi, alla globalizzazione dei mercati con conseguente disponibilità di aree a minor costo di manodopera, alla cessazione dell'intervento straordinario del Mezzogiorno, hanno attivato processi di ristrutturazione industriale e di delocalizzazione delle attività produttive.

D'altronde la quasi esclusiva dipendenza del territorio dal settore industriale non ha favorito la crescita di altre vocazioni quali l'economia turistica che non riesce a sfruttare le numerose potenzialità del territorio, l'agricoltura di tipo più selettivo e qualitativo, ed il comparto del terziario avanzato penalizzato da forti ritardi nel sistema scolastico e formativo.

Per quanto riguarda la localizzazione dell'apparato produttivo, va detto che esso si articola in diversi distretti caratterizzati da una certa omogeneità/autoconsistenza:

- l'area **Anagni-Frosinone** connotata da una prevalenza di medio-grandi unità produttive di imprese multinazionali ed un ampia diversificazione (settori chimico, farmaceutico, elettronico, tessile, meccanico, alimentare,ecc.), dal fatto di gravitare intorno al bacino romano o comunque nelle adiacenze di grandi vie di comunicazione (Autostrada del Sole) le quali favoriscono, tra l'altro, lo sviluppo del settore logistico (autotrasporti, interporti, ecc.).

- l'**area di Cassino**, gravitante in gran parte intorno allo stabilimento FIAT di Piedimonte San Germano, con un indotto di imprese operanti nel settore della lavorazione dei metalli, della produzione di componentistica e macchinari industriali, e servita da importanti collegamenti autostradali e ferroviari; significativa è la presenza del settore estrattivo.

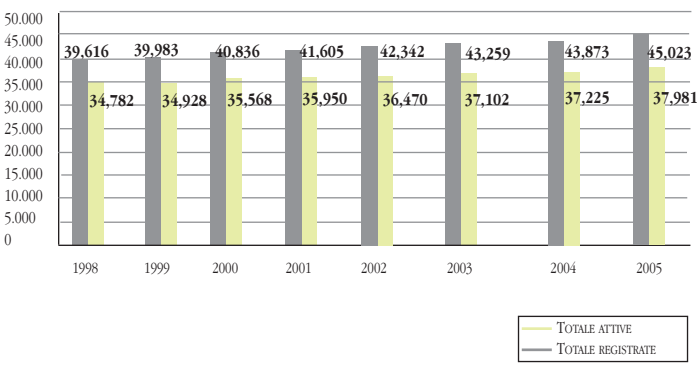
- l'**Area di Sora-Isola Liri**, più marginale delle precedenti per quanto riguarda le vie di comunicazione, anche se di più antica industrializzazione, che presenta una prevalenza di settori tradizionali (carta, confezioni, mobili) con una forte componente artigianale, che conserva una certa vitalità.

Sistema imprenditoriale

Il sistema imprenditoriale provinciale fa registrare, nel periodo 1998-2005, un andamento positivo del numero di imprese attive e registrate.

Le prime[64] sono passate da 34.782 del 1998 a 37.981 del 2005, con un incremento medio annuo dell'1,1%; le imprese registrate, invece, nel 2005 erano 45.023, 5.407 in più di 8 anni prima.

» Grafico 8 - Provincia di Frosinone - Imprese registrate e imprese attive. «



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Movimprese.

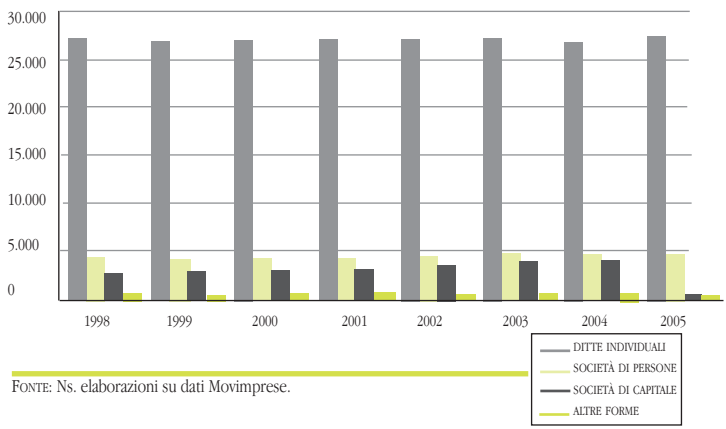
64 Per impresa attiva si intende quella iscritta al Registro delle imprese che esercita l'attività e non risulta avere procedure concorsuali in atto.

Anche il saldo tra le imprese iscritte e cessate è cresciuto, soprattutto nell'ultimo anno: 1.139 imprese risultanti da 3.290 iscrizioni e 2.151 cessazioni. Stesso andamento viene registrato dal tasso di crescita[65] che, partendo dallo 0,3% del 1° anno, attraverso una crescita annuale più o meno costante, ha raggiunto nel 2005 il valore del 2,5%.
Significativi risultano essere i risultati delle analisi delle dinamiche per forma giuridica e settore economico.

Le ditte individuali rappresentano oltre il 70% dell'intero tessuto imprenditoriale (nel 2005 sono 27.622) anche se, nel corso degli anni il loro peso si è ridotto (nel 1998 quasi 78 imprese su 100, nel 2005 appena 72,7). Il tasso di crescita, invece, partendo da -0,9% nel 1998 ha raggiunto, nel 2005, quota 1,3% alternando tassi positivi a tassi negativi.

Diverso andamento hanno seguito le altre forme societarie e in particolare le società di capitali, passate dal 7,9% del 1998 (2.760 su un totale di 34.782) al 12,1% del 2005 (4.607 su 37.981). Anche per il tasso di crescita si possono leggere risultati positivi mantenendo sempre valori superiori al 5,1% (nel 2005, registrano la crescita più elevata con un tasso del 6,7%).

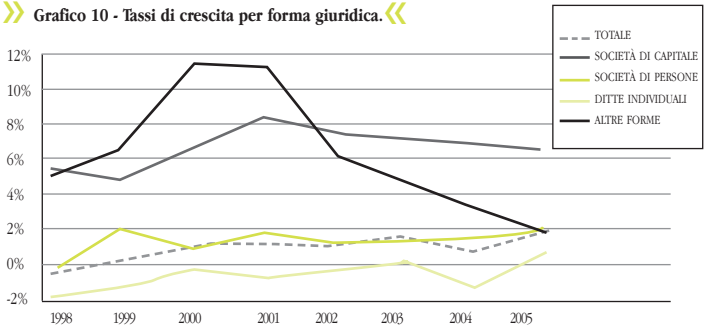
» Grafico 9 - Imprese attive per forma giuridica. «



FONTE: Ns. elaborazioni su dati Movimprese.

65 Rapporto tra il saldo tra iscrizioni e cessazioni rilevate nel periodo e lo stock delle imprese registrate all'inizio del periodo esaminato.

Grafico 10 - Tassi di crescita per forma giuridica.

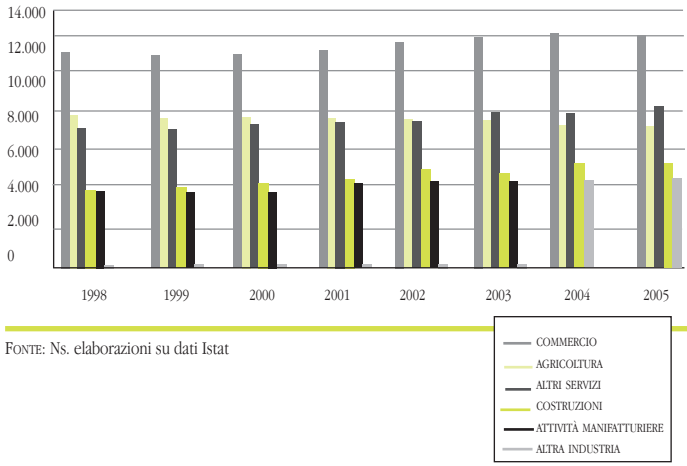


FONTE: Ns. elaborazioni su dati Movimprese

Anche le società di persone sono cresciute numericamente nel corso degli 8 anni e al 2005 se ne contavano 4.831 con un tasso di crescita del 2,7%.
Dalla lettura dei dati al 2005, per settore economico, risulta che la maggior parte delle imprese opera nel commercio (32,1% dell'intero tessuto produttivo per un totale di 12.205 imprese); seguono le imprese che lavorano negli altri servizi (8.499 pari al 22,4%) e quelle agricole (il 19% corrispondente a 7.216 aziende).
La restante parte è impiegata nel settore delle costruzioni (14,2%, cioè 5.393 imprese) e in quello delle attività manifatturiere (11,9% pari a 4.507 imprese).

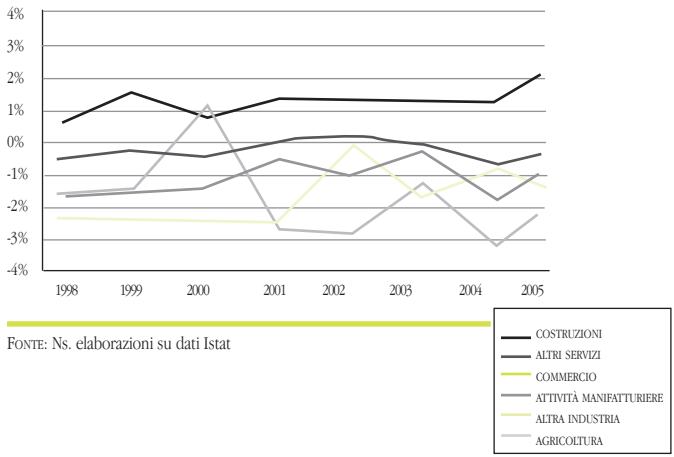
Dall'analisi della serie storica 1998-2005, risulta in **crescita l'intero settore dei servizi e quello delle costruzioni**, in controtendenza rispetto al calo del numero delle imprese agricole.
Per quanto riguarda, invece, i tassi di crescita, tutti i settori, ad eccezione di quello delle costruzioni (dove si registrano valori compresi tra 0,6% del 1998 e 2,8% del 2005), fanno registrare anche o solo tassi negativi: in particolare, le imprese che operano nel campo delle attività manifatturiere registrano una decrescita che oscilla tra l'1,6% del 1998 e -0,4% del 2005 arrivando, nel 2004, ad un valore negativo dell'1,8%, mentre quelle agricole oscillano tra -1,6% del 1° anno esaminato e -1,4% dell'ultimo anno raggiungendo una decrescita del 3,1% nel 2004 e facendo registrare un solo valore positivo nel 2000 (1,1%).

Grafico 11 - Imprese attive per settore economico



FONTE: Ns. elaborazioni su dati Istat

Grafico 12 - Tassi di crescita per settore economico



FONTE: Ns. elaborazioni su dati Istat

2.2.2 Il mercato del lavoro

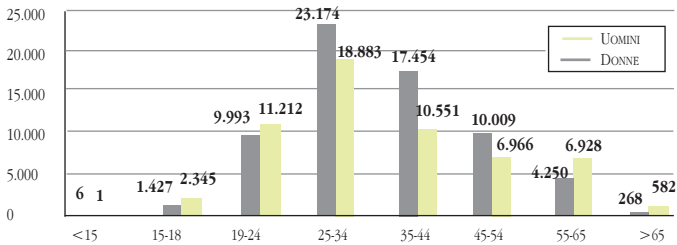
L'analisi della domanda di lavoro nell'anno 2006, è basata sui dati rilevati dai Centri per l'impiego. Una prima considerazione da fare è l'alto numero di **persone in cerca di lavoro** nella provincia se messo in rapporto

con la popolazione totale. Ben 124.319 sono gli iscritti ai Centri per l'impiego della provincia, che ai sensi della L.181/2000 hanno reso dichiarazione di immediata disponibilità; tale dato, pur dando per scontando un numero elevato di "dichiarazioni improprie" (ossia effettuate dai candidati non ai fini esclusivi della ricerca di una nuova occupazione ma per godere dei benefici previsti da normative che tengono conto dell'anzianità di iscrizione alle suddette liste) ed una presenza notevole dell'**economia sommersa**, che equivale al 25% della popolazione della provincia, mette in rilievo un contesto economico in difficoltà.

Per quanto riguarda il livello di scolarità, in generale prevale l'obbligo inferiore (43,2%) seguito dal diploma superiore (31,2%) e dalle persone con nessun titolo o possessori della solo la licenza elementare (17,3%) mentre i laureati sono circa il 5,7% .
Come già detto gli *over 55* in cerca di lavoro nella Provincia di Frosinone rappresentano il 9,2% del totale degli iscritti alle liste dei Centri per l'impiego di cui il 39,5% donne.

Se si analizza la popolazione in età matura per fasce d'età, si riscontrano delle differenze significative: in particolare si può notare che mentre nella fascia d'età 45-55 prevalgono le femmine (59% contro il 41% dei maschi), nella popolazione *over 55* il rapporto si inverte (39,5% delle femmine contro il 60,5% dei maschi) per crescere ulteriormente negli *over* 65 (31,5% delle femmine contro il 65% dei maschi).

» Grafico 13 - Iscritti totali ai sensi del d.lgs 181/00 per genere e classi di età nella Provincia di Frosinone (totale al 30-09-2006). «



Fonte: Ns. elaborazioni su dati della Provincia di Frosinone.

Tra le principali caratteristiche della popolazione esaminata si riscontra la difficoltà a ritrovare, una volta disoccupati, un impiego regolare e la bassa scolarità; in particolare:

- ben l'85% degli iscritti è costituito da disoccupati di lunga durata, mentre i lavoratori in mobilità sono il 16,7%. Di questi ultimi il 76,7% percepisce la relativa indennità, mentre resta un 23,3% che non viene indennizzato;
- il basso livello di scolarità è evidenziato dal fatto che, di tali lavoratori, il 57,6% è in possesso della sola licenza elementare o di nessun titolo di studio, il 34% del diploma di scuola media, mentre decresce in maniera significativa il numero delle persone dotate di diploma di scuola superiore (6%). Quasi insignificante è il numero dei laureati che si attesta allo 0,6%.

Gli attori istituzionali

Nell'ambito delle Provincia di Frosinone, le problematiche del lavoro sono di competenza dell'Assessorato alle Politiche del Lavoro e alla Formazione dal quale dipendono anche le attività di formazione e i Centri per l'impiego. Questi ultimi sono attivi con delle sedi che corrispondono ai principali distretti produttivi e che sono collocate rispettivamente nelle città di Frosinone, Anagni, Sora e Cassino (dal quale dipende altresì la sezione distaccata di Pontecorvo).

In tutti i Centri, recentemente rinnovati secondo criteri di confort per gli operatori e per l'utenza, sono presenti sia servizi di tipo generale rivolti all'utenza dei lavoratori e alle imprese (Sportello informazioni, accoglienza utenza, orientamento, preselezione, Incontro domanda/offerta, consulenza alle imprese), sia servizi dedicati a specifici target svantaggiati (disabili, donne, immigrati, giovani).

Al momento di inizio del progetto non erano ancora stati sviluppati interventi mirati per i lavoratori in età matura. Di seguito è sintetizzata la situazione dei principali servizi erogati dai Centri.

- **Sportello informazioni** – In tutti i Centri è previsto uno sportello informativo con il compito di informare l'utenza sulle attività del Centro e degli altri enti collegati, fornire la modulistica, indirizzare l'utenza sui vari servizi erogati.

Tali funzioni sono supportate da appositi siti web istituiti sia a livello provinciale che in alcuni casi a livello di singolo centro, che forniscono informazioni sia riguardanti i servizi che la relativa modulistica.

- **Accoglienza Utenza** - Il servizio è erogato in genere da addetti di elevata esperienza in grado di sbrigare gli adempimenti amministrativi, effettuare una prima diagnosi delle problematiche degli utenti e di inviarli presso i servizi specialistici.

- **Orientamento** - L'attività viene in genere svolta previo appuntamento e riguarda per lo più l'utenza giovanile. È previsto il supporto nella redazione di CV e lettere di auto presentazione ed, in maniera più limitata, un bilancio di competenze (Sora).
  I colloqui in genere sono supportati da modulistiche realizzate nei singoli Centri.

- **Incontro Domanda e Offerta** - Il servizio è particolarmente attivo per quanto riguarda alcuni target di utenti (giovani e disabili) per i quali sono previste particolari forme contrattuali (apprendistato, tirocini, contratti d'inserimento) e di sgravi contributivi. Le candidature raccolte nei colloqui di accoglienza/orientamento vengono veicolate alle aziende con diverse modalità:

- **diretta** - Servizi di consulenza/animazione territoriale - Il servizio inizia con la ricerca svolta sulle aziende tramite banca dati del CPI (requisiti dimensioni aziende e nuovi insediamenti quali centri commerciali e tecnologici). Seguono appuntamenti ed incontri con i titolari delle imprese per l'illustrazione dei servizi finalizzati ad individuare le possibilità d'inserimento delle risorse in relazione alle diverse tipologie di agevolazioni.

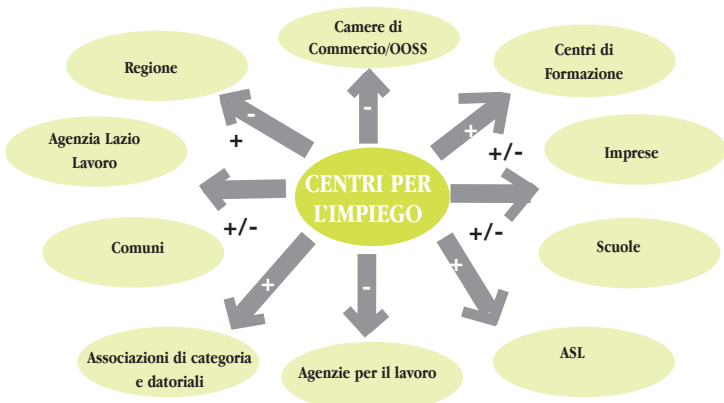
- **Indiretta** - con diverse modalità tra cui:
  - La diffusione presso reti di contatti esterni quali ad esempio i consulenti del lavoro, le agenzie per il lavoro ed altri soggetti che a loro volta veicolano le candidature alle imprese;
  - La pubblicazione di offerte di lavoro annunci presso siti/bacheche/giornali locali;

- I colloqui di preselezione svolti da operatori del Centro e successivi colloqui svolti dai datori di lavoro/agenzie di lavoro.
- Per quanto riguarda i **tirocini** i CPI curano la fase di elaborazione del progetto formativo e l'assistenza nelle fasi amministrative dell'inserimento. Il rapporto di lavoro, stipulato tra le due parti, si trasforma in contratti a tempo indeterminato nel 60% dei casi.

Per quanto riguarda i **sistemi informativi**, si segnala lo sforzo effettuato dai CPI della Provincia di Frosione nell'informatizzazione dei servizi, dapprima con l'introduzione del sistema Netlabor e recentemente con l'introduzione del nuovo sistema "SOLIDO" che permette l'unificazione delle diverse banche dati dei Centri precedentemente distinte ed una maggiore standardizzazione ed efficienza delle procedure di lavoro.

Particolare attenzione è rivolta al **rapporto tra i Centri ed il contesto esterno** al fine di individuare una rete di relazioni che consenta di fare sistema. Per quanto riguarda i contatti con gli altri soggetti/amministrazioni coinvolti nelle politiche attive dei centri, di particolare rilevanza, come già detto, risultano i rapporti con i consulenti del lavoro che fungono da intermediario con la domanda di lavoro/le imprese, con i Centri di formazione e le scuole, con le ASL, e con le associazioni datoriali e di categoria ed i Comuni. Rimangono ancora da sviluppare maggiormente i rapporti con le agenzie per il lavoro, la camera di commercio l'amministrazione regionale.

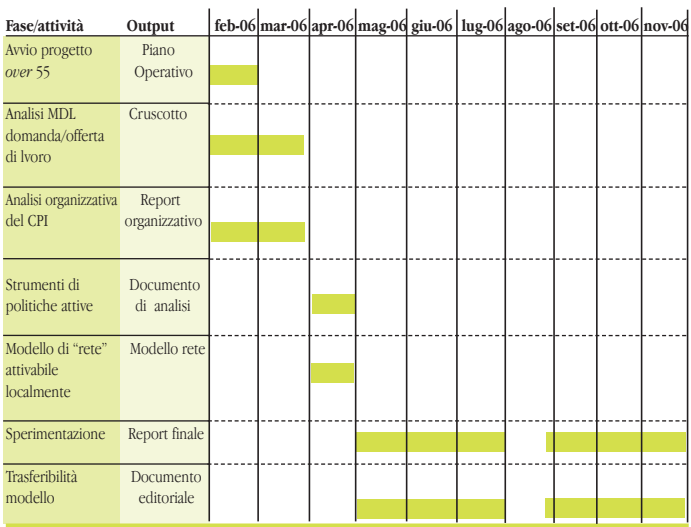
» Grafico 14 - Le reti territoriali dei CPI. «



2.2.3 Gruppo di lavoro e operatività del progetto

Il gruppo di lavoro è composto da due esperti del MdL di Italia (di cui un referente), da tre operatori di tre Centri per l'impiego della Provincia di Frosinone (Sora, Cassino e Pontecorvo) e dal Responsabile del servizio provinciale per l'impiego per la supervisione del progetto.
Il progetto è stato avviato nel mese di febbraio dell'anno 2006 mediante la definizione di un piano operativo che prevedeva le seguenti fasi:

- analisi del Mercato del lavoro in termini di domanda/offerta;
- analisi organizzativa dei singoli Centri;
- individuazione di un modello di servizio che comprendesse sia aspetti connessi agli strumenti di politiche attive sia aspetti di sistema;
- trasferimento del modello agli operatori individuati per la sperimentazione;
- assistenza/monitoraggio in fase di sperimentazione mediante riunioni/questionari volti ad individuare lo stato dell'arte.



FONTE: elaborazione Cnel (2006) su dati Istat, Rcfl.

Analisi del mercato del lavoro

L'analisi del mercato del lavoro ha riguardato l'intera provincia di Frosinone, ed è stata improntata sia sull'analisi dei principali fattori demografici ed economici, sia su l'elaborazione di un modello che prevedesse l'incrocio di diverse variabili sia per quanto riguarda l'offerta che per la domanda di lavoro.

Sul fronte dell'offerta si è proceduto ad estrapolare i dati di tutti gli iscritti alla legge 181/2000 (Dichiarazioni di Immediata Disponibilità) sulla base del genere, classe d'età, titolo di studio, situazione occupazionale e stato civile; inoltre, nell'ambito della popolazione immediatamente disponibile sono stati estrapolati tutti gli iscritti alle liste di mobilità e differenziati per genere, classe d'età, titolo di studio, nazionalità, stato civile, anni di mobilità, se indennizzati o no, qualifica professionale e settore merceologico di provenienza. Tali dati sono stati estrapolati dal nuovo sistema informativo "Solido", che ha sostituito il vecchio dal mese di aprile/maggio 2006, e che permette di mettere in rete i diversi Centri per l'impiego e di avere tutti i dati completi della Provincia.

Analisi organizzativa dei singoli Centri

Questa attività ha interessato i mesi di febbraio e marzo ed è stata caratterizzata da visite ed interviste presso ciascuno dei Centri per l'impiego della Provincia di Frosinone sopra menzionati. La rilevazione è stata effettuata in ogni Centro sulla base di una traccia di intervista strutturata finalizzata a cogliere gli elementi comuni ma anche ad individuare gli elementi qualificanti dei singoli Centri. In particolare sono stati esaminati i seguenti elementi:

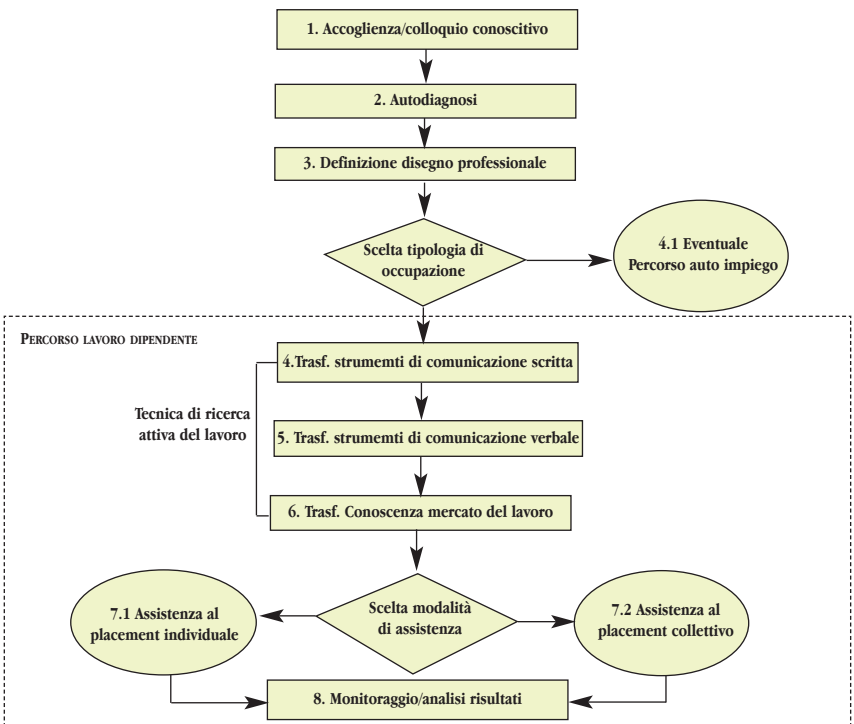
- caratteristiche dei singoli distretti produttivi e relative problematiche;
- organizzazione del lavoro dei singoli centri;
- servizi erogati e risorse connesse;
- procedure gestionali ed informatiche adottate;
- rapporti con soggetti esterni e le reti territoriali.

Sulla base di tale rilevazione, si è proceduto a effettuare un'analisi complessiva che mettesse in evidenza le problematiche comuni e quelle specifiche dei singoli Centri al fine di affinare il modello di riferimento dell'intervento. L'analisi permetteva inoltre di conseguire una presa di visione e di stabilire un canale diretto con gli operatori ed i responsabili dei centri meno formale di quello stabilito in precedenza, in vista di una più stretta interazione operativa.

2.3 Modello di servizio per gli *over 55*

Il modello del servizio *over 55* tiene conto di alcune peculiarità che vengono a riscontrarsi nelle fasce di età più avanzate. Esso tiene conto di diverse alternative praticabili a seconda della situazione personale e professionale del candidato e si sostanzia in un percorso generale volto a fornire i principali strumenti conoscitivi ed operativi ed in due percorsi di ricerca di lavoro specifici tra loro alternativi (uno individuale, l'altro collettivo) che vengono posti in essere a seconda delle diverse situazioni individuali ed ambientali riscontrate. Esiste, inoltre, una terza alternativa che consiste in un eventuale percorso di autoimpiego che viene attivato allorquando si riscontrino, da parte del candidato, particolari competenze o attitudini o disponibilità. Nello schema seguente è illustrato il modello del servizio.

Grafico 15 - Modello di servizio *over 55*.



Il percorso previsto dal modello del servizio, dopo le prime fasi che riguardano:

- accoglienza/colloquio conoscitivo;
- auto diagnosi;
- definizione del progetto professionale,

prevede una scelta da parte del candidato che è a questo punto maturo per decidere su di una prima alternativa: la scelta tra lavoro dipendente e lavoro autonomo.

È essenziale porre l'alternativa a questo punto poiché gli strumenti delle fasi successive risultano essere profondamente diversi tra l'uno e l'altro percorso. Nel caso in cui il candidato voglia intraprendere un'attività autonoma, infatti, si troverà a sviluppare un'idea imprenditoriale, a predisporre un piano d'impresa e ad individuare delle opportunità di finanziamento.

Nel caso in cui, invece, ritenga di proseguire nella ricerca di un lavoro dipendente si dovrà sviluppare un percorso che preveda l'**acquisizione di tecniche di ricerca attiva del lavoro** che riguardano in particolare:

- strumenti di comunicazione "scritta":
- strumenti di comunicazione "verbale e non";
- conoscenze relative al mercato del lavoro.

Alla fine di tali fasi si presenta, in relazione alla situazione del candidato, la scelta tra le diverse modalità di ricerca di lavoro tra quelle che sono state definite per poi differenziare il percorso, che sarà, a seconda della situazione riscontrata:

- un percorso di *placement* individuale, prevalentemente indicato per alte professionalità (impiegati di alto livello, quadri e dirigenti);
- ed un percorso di *placement* collettivo più adatto a medio/basse professionalità (operai ed impiegati).

Nell'individuare i diversi percorsi gli operatori dovranno sottolineare il diverso impegno richiesto ai diversi attori (operatori/candidati).

Fasi di lavoro	Impegno CPI	Impegno Utenti
Tipologie di ricerca		
Placement individuale	30%	70%
Placement collettivo	70%	30%

Attività di assistenza al *placement* individuale

Il candidato che affronta un percorso di ricollocazione professionale individuale apprenderà come rientrare con successo nel mercato del lavoro sviluppando una buona strategia di *self-marketing*.

Le strade preferenziali per rientrare nel mercato sono sostanzialmente tre:

1. gestione e creazione del proprio *network;*
2. risposta ad inserzioni su quotidiani o tramite internet;
3. autocandidature alle aziende del settore merceologico di preferenza.

In questa fase il candidato viene guidato nell'individuazione delle "aziende target" ossia di quelle aziende coerenti rispetto al suo disegno professionale, e nella costruzione di una rete di contatti utili al raggiungimento dei propri obiettivi. L'operatore stimola l'utente a raggiungere le "aziende target" lavorando sui propri contatti e definendo con lui le strategie migliori per raggiungerle tramite proprie conoscenze.

Le rimanenti aziende saranno raggiunte attraverso altri canali quali la risposta ad inserzioni e le autocandidature. In quest'ultimo caso sarà utile personalizzare la lettera di presentazione ed il curriculum vitae non solo in base al proprio progetto professionale ma anche in base alle differenti caratteristiche del destinatario.

In questa fase della consulenza, l'operatore diventa un vero coach (allenatore/ guida) che, confrontandosi con l'utente, monitora il suo operato definendo i prossimi passi. A tal fine viene utilizzato come strumento l'agenda dei contatti che deve essere tenuta costantemente aggiornata.

Attività di assistenza al *placement* collettivo

Nel percorso collettivo è l'operatore che assume le vesti di intermediario tra domanda e offerta di lavoro stimolandone l'incontro, incrociando i requisiti richiesti e le competenze possedute dal candidato.

Si parla di percorso collettivo perché il lavoro dell'operatore avviene in genere su gruppi di più persone. È bene sottolineare però che, in questo caso, il compito dell'operatore si limita a far incontrare il candidato con l'azienda non intervenendo nello svolgimento dei colloqui se non successivamente per monitorarne l'esito. È l'operatore stesso ad attivarsi nei confronti della domanda di lavoro con un'attività promozionale caratterizzata da contatti con le aziende attraverso diverse modalità che vanno da telefonate promozionali, all'invio di mail/lettere di presentazione finalizza-

te a pubblicizzare i servizi del CPI ed i singoli profili dei candidati in assistenza, stabilendo anche canali informativi atti a rilevare altresì esigenze di personale a breve, medio e lungo termine dell'impresa.
In questo caso l'operatore, per essere efficace, deve mantenere un costante contatto con il territorio di riferimento ed intessere una rete di relazioni che permetta di creare sinergie e cogliere delle occasioni contingenti.

Monitoraggio/analisi dei risultati
Il modello del servizio prevede inoltre una fase di monitoraggio finalizzata a valutare l'andamento di tutto il percorso permettendo sia di rilevare i successi che di controllare le varianze intervenute; ciò al fine di introdurre quegli elementi migliorativi che consentano al modello di evolversi nel tempo modellandosi rispetto alle esigenze emerse sia da parte dell'utenza che più in generale del mercato del lavoro di riferimento.
Le attività che caratterizzano tale fase riguardano la rilevazione dei feedback qualitativo e quantitativo (customer satisfaction, monitoraggio esito colloqui, opportunità aperte, ecc.). È da sottolineare che il monitoraggio riguarda tutte le fasi del percorso e che consente di avere diversi livelli di valutazione (*ex ante, in itinere, ex post*).

Trasferimento del modello agli operatori individuati per la sperimentazione
Il modello di servizio illustrato comprende diversi approcci che si adattano a differenti situazioni che possono riguardare sia la situazione personale e professionale dei candidati (nella quale l'età risulta essere una variabile determinante) sia l'ambiente/mercato di riferimento con contesti produttivi differenziati da distretto a distretto.
Al fine di valutare in modo specifico i diversi approcci si è scelto di sperimentare quello del *placement* individuale nel territorio di Sora nel quale sono più sviluppate attività connesse con la piccola-media impresa di tipo manifatturiero e il settore terziario.
Si è scelto invece di focalizzare il percorso di ricollocazione collettivo, più adatto alle qualifiche medio/basse, nel territorio di Cassino-Pontecorvo caratterizzato da insediamenti di grandi e medie industrie metalmeccaniche e dal relativo indotto.
Sono stati quindi individuati rispettivamente, un operatore per il centro di

Sora e due per il Centro di Cassino-Pontecorvo, ai quali è stata trasferita la metodologia con sessioni che hanno riguardato la spiegazione di ogni singola fase del percorso facendo riferimento ad esempi pratici e, in alcuni punti, simulando le situazioni specifiche (es. colloquio di selezione, telefonata informativa, modalità di comunicazione con l'esterno, ecc.) e rispondendo ad eventuali dubbi e perplessità. La fase si è conclusa con il rilascio della manualistica e della documentazione didattica agli operatori e con la definizione di un piano di lavoro della durata di circa sei mesi con delle fasi di controllo intermedie.
Gli operatori, a loro volta, hanno scelto tra i contatti in essere presso i rispettivi Centri, dei candidati che rispondessero alle caratteristiche degli utenti della sperimentazione. I candidati coinvolti nella sperimentazione sono stati complessivamente sei, di cui due per il Centro di Sora e quattro per Cassino-Pontecorvo.
La fase di assistenza/monitoraggio si è svolta nel periodo maggio-ottobre ed è consistita in incontri periodici collettivi con gli operatori ai quali partecipava anche il Responsabile del Servizio provinciale per l'impiego il quale oltre a sponsorizzare il progetto ne condivideva gli obiettivi, intervenendo, sia sugli aspetti di metodo sia nelle situazioni specifiche stimolando gli operatori nei momenti di difficoltà e nei passaggi critici.

Oggetto delle riunioni sono stati:
- il racconto da parte degli operatori dei casi assistiti;
- l'individuazione delle difficoltà relative all'erogazione della metodologia;
- l'analisi di problemi dichiarati o nascosti dei candidati;
- l'individuazione di soluzioni *ad hoc* che, da una parte, consentissero di risolvere i problemi dei candidati e, dall'altra, di metabolizzare il percorso comprendendo così lo spirito che anima il tipo di assistenza proposto.

Man mano che la sperimentazione procedeva, e che gli operatori sperimentavano sul campo la metodologia, riscontrandone l'efficacia sul terreno pratico, migliorava anche la propensione nei confronti di quest'ultima e quindi l'atteggiamento da parte degli operatori che manifestavano un sempre maggiore entusiasmo, soprattutto quando sono arrivati *feedback* positivi da parte dei candidati assistiti.
Dei sei candidati assistiti, ad oggi (novembre 2006), due si sono ricollocati con successo, due ancora continuano il percorso (avendo iniziato solo

nel mese di settembre) mentre, dei due restanti, uno è sospeso in quanto risulta un caso "critico", mentre l'altro non ha ancora ben delineato il proprio progetto professionale.

2.4 Risultati conseguiti – alcune testimonianze

Di seguito si riportano alcune storie di candidati, riportate con nomi di fantasia, e di come questi abbiano affrontato il percorso di ricollocazione. Volutamente affrontiamo sia storie di successi che di insuccessi proprio per cogliere quali sono stati i punti di forza e di debolezza insiti nel percorso.

Storia di Dalia

La storia riguarda Dalia, nubile, in possesso del diploma di licenza media inferiore, istruttrice in una palestra con un'occupazione in nero e per questo, fortemente interessata a trovare un nuovo lavoro che le consenta di utilizzare altre competenze attualmente non valorizzate nell'attuale occupazione.

Nata all'estero da genitori italiani, in età adolescenziale, Dalia era tornata in Italia con la famiglia ed aveva iniziato gli studi superiori, che però non aveva potuto concludere per la necessità di aiutare i genitori nella gestione di un'azienda familiare.

Aveva poi intrapreso il lavoro di istruttrice di ginnastica, per il quale si sentiva portata, inizialmente come autodidatta, come naturale proseguimento di un hobby. Man mano tale occupazione, iniziata quasi per "gioco", era diventata una vera e propria passione e Dalia, per completare la propria preparazione, aveva frequentato numerosi corsi di perfezionamento in varie discipline ginniche.

Questo lavoro era quindi divenuto la sua prima fonte di reddito, tanto che aveva più volte tentato di aprire lei stessa una palestra come titolare ma senza fortuna.

La mancata riuscita di queste iniziative imprenditoriali, aveva frustrato le motivazioni della candidata che peraltro, ritrovandosi a svolgere un lavoro che non sembrava darle le sufficienti garanzie, aveva deciso di rivolgersi al Centro per l'impiego della sua cittadina per valutare qualche alternativa occupazionale, avendo riscontrato difficoltà a trovare un'altra occupazione

a causa dell'età. Così aveva iniziato, seguita dall'operatore, un percorso di ri-progettazione professionale basato inizialmente sulla ricognizione sulla propria storia personale e professionale e successivamente sull'individuazione di alternative professionali compatibili con le proprie esperienze ed aspettative. Un primo progetto aveva riguardato la ricerca di un lavoro di segreteria (nel quale avrebbe potuto mettere a frutto le sue competenze pregresse: padronanza della lingua, buone conoscenze informatiche, esperienza di segreteria presso varie palestre), mentre un secondo progetto riguardava quello di operatrice import-export (grazie alla conoscenza della lingua) ed un terzo di addetta in un call center.
Complessivamente, nel percorso di ricollocazione professionale, Dalia è stata coinvolta in un ciclo di sei incontri nel corso dei quali ha ritrovato l'autostima e rivalutato l'attuale occupazione per il quale ha maturato alcune nuove idee da sviluppare. Il nuovo clima di fiducia creatosi con la sua azienda ha permesso inoltre la regolarizzazione della posizione lavorativa. Il percorso si è concluso quindi con successo, avendo permesso alla candidata di recuperare gli stimoli giusti per la prosecuzione di una carriera che inizialmente pensava di dover abbandonare. L'esperienza le è inoltre servita per acquisire, oltre ad un metodo di ricerca attiva del lavoro, anche nuovi strumenti utili in altre fasi della vita professionale ed un nuovo approccio mentale di tipo più propositivo nei confronti del lavoro.

Storia di Osvaldo

La storia riguarda Osvaldo un candidato con licenza di scuola media, uomo sposato con due figli universitari che, dopo un'esperienza lavorativa presso un'azienda di costruzioni aeronautiche, avendo maturato un'approfondita specializzazione come tecnico di manutenzione e cablaggi elettrici di velivoli, si è ritrovato senza lavoro dopo un periodo di mobilità di circa quattro anni a seguito di una crisi aziendale.
Da allora non ha ritrovato un'occupazione stabile ma solo lavori temporanei nel settore dell'impiantistica industriale che terminavano alla chiusura dei cantieri. Disoccupato da circa 4 mesi, al momento di iniziare il percorso, il candidato, pur presentando una posizione economica relativamente tranquilla, si è detto motivato dalla ricerca di un'occupazione stabile in linea con la qualificazione finora conseguita, che gli consentisse di poter maturare i contributi pensionistici. Il candidato che riviveva il modo entu-

siasta il suo precedente lavoro di tecnico di costruzioni aeronautiche, ove aveva contribuito con successo ad impostare procedure per la manutenzione di nuovi mezzi, presentava molti interessi anche nella vita personale (appassionato di computer, grafica digitale, ecc.) con una propensione molto vivace anche nel tentare nuove esperienze occupazionali (tra l'altro collaborando con la moglie nella conduzione di un'attività commerciale). Osvaldo ha mostrato un discreto interesse nel percorso di ricollocazione per il quale si è dato un orizzonte temporale di tre mesi.
Nel frattempo l'operatore ha proceduto ad individuare un elenco di aziende target comprendente sia imprese del settore aeronautico, sia quello della manutenzione/costruzione elettrica considerando anche zone diverse da quelle di residenza quali quella di Roma. Particolarmente interessante è risultata l'opportunità presentata da una ditta di Sora, segnalata da un collega dell'Operatore, specializzata nell'istallazione di impianti elettrici industriali, con diversi cantieri aperti nel distretto di Cassino-Pontecorvo. Dopo un breve iter selettivo il candidato è stato assunto, con contratto a tempo determinato. Altre opportunità interessanti per il candidato si sono presentate presso un'azienda, con sede a Piedimonte San Germano, leader nella produzione di macchinari strumentali industriali per la termoidraulica.

Storia di Andrea

Il candidato, disoccupato da diversi anni, dopo aver lavorato a lungo presso una società manifatturiera, presso la quale era arrivato a ricoprire il ruolo di responsabilità rimaneva senza lavoro a seguito di una crisi aziendale.
Andrea anche a distanza di anni è rimasto molto provato emotivamente dall'esperienza subita, e spesso si è manifestato incline ad un atteggiamento molto aggressivo e rivendicativo tendente a scaricare la colpa della sua situazione personale sugli interlocutori e sulla generica impossibilità connessa con la situazione ambientale che non gli permette di trovare un occupazione dignitosa. In realtà, dietro questo atteggiamento recriminatorio ed aggressivo, che prende spunto dall'osservazione di fatti reali (la discriminazione contro le persone non raccomandate con le quali si identifica) si presume ci sia una richiesta di aiuto e di ascolto, che però non si concretizza in una reale disponibilità ad intraprendere un nuovo percorso. L'iter di ricollocazione è rimasto infatti bloccato perché il candidato al momento di descrivere le sue realizzazioni ha dichiarato di non sentirsela

di rivivere neanche le sue esperienze di successo che preferiva rimuovere. In definitiva preferiva non rivivere un passato dal quale non si era ancora separato emotivamente e che comportava un forte dispiacere. Il percorso si è pertanto interrotto in attesa che Andrea recuperasse l'autostima e che si creasse di nuovo un clima di fiducia con l'operatore .

2.5 Conclusioni

Il bilancio della sperimentazione comporta delle considerazioni che toccano diversi piani e livelli d'intervento; in particolare ci sono considerazioni riguardanti sia l'approccio progettuale e le modalità di gestione dello stesso progetto di assistenza tecnica, sia l'aspetto metodologico in senso stretto e la coerenza della strumentazione adottata con gli obiettivi del progetto, sia la praticabilità del metodo nei casi reali e le possibilità di successo ad esso connesse.

Per quanto riguarda queste ultime considerazioni, va detto che il metodo ha dimostrato efficacia rilevando, nei diversi ambiti di applicazione (*placement* collettivo e individuale), alcune peculiarità:

- per quanto riguarda il caso della candidata di Sora (*placement* individuale) il metodo le ha permesso di ritrovare l'autostima a tal punto da utilizzarla per migliorare la situazione professionale modificando una situazione lavorativa che sembrava compromessa;
- nel secondo caso, per il candidato di Cassino-Pontecorvo (*placement* collettivo), il punto di forza è risultato il *network* attivato dall'operatore che ha coinvolto anche i colleghi di altri Centri. Il fatto che si sia generato tale clima di collaborazione è positivo in quanto comporta un allargamento delle opportunità di lavoro per i potenziali candidati portando a fattor comune le conoscenze degli operatori dei diversi Centri.

Altra considerazione va fatta per quanto riguarda il caso del candidato di Sora (*placement* individuale) in cui la persona ha rinunciato anche per effetto di una pesante situazione personale e psicologica. Va rilevata, infatti, l'importanza, nella prima fase, preliminarmente alla sottoscrizione del "patto" con il candidato, di considerare anche gli aspetti psicologici ed eventual-

mente affiancare al percorso di ricollocazione un'assistenza di questo tipo, valutando altrimenti la possibilità di proporre al candidato altre modalità di ricollocazione.

Il metodo sperimentato, a detta degli operatori, si è rivelato efficace e di facile utilizzo in quanto, da un lato consente di comprendere immediatamente il modello generale che lo sottende e dall'altro prevede una modularità del percorso che lo rende adattabile a situazioni molto differenziate tipiche del target in questione. Inoltre, con i dovuti accorgimenti, si può adeguare per l'assistenza ad altri target (ad esempio i neolaureati dove si può far riferimento al curriculum scolastico ed ai casi di successo non solo nella vita lavorativa), ottimizzando, così l'attività formativa degli operatori.

Altro pregio riscontrato dagli operatori è che il metodo consente un'analisi approfondita delle competenze possedute dalla persona permettendo di valutarne l'utilizzabilità anche in altri contesti lavorativi, come ad esempio nel caso dell'autoimpiego in cui oltre alle competenze di tipo tecnico occorre valutare aspetti più intangibili della personalità quali la propensione al rischio o al cambiamento.

Inoltre fondamentale è risultato il lavoro preliminare di analisi del contesto che ha consentito di adottare alcuni accorgimenti che hanno permesso di rendere la strumentazione particolarmente adatta alla situazione specifica, semplificandola e riportando in essa numerosi esempi di compilazione.

Ciò ha permesso di rassicurare gli operatori sulla "usabilità" del metodo agevolando il trasferimento agli stessi e l'erogazione ai candidati.

Relativamente alla gestione del progetto, fondamentale è stato il coinvolgimento del Responsabile del Servizio provinciale per l'impiego nei vari step progettuali e la condivisione delle scelte sia di tipo metodologico sia di tipo progettuale, pur nel rispetto dei diversi ruoli. Tale presenza assidua e costante nelle varie fasi progettuali, che ha toccato aspetti di valutazione sia di merito che di metodo, ha consentito di rafforzare negli operatori la tensione verso gli obiettivi del progetto e quindi di spingere positivamente verso il conseguimento dei risultati.

Un'ultima considerazione riguarda il nucleo fondamentale di tale esperienza che ha comportato un arricchimento ed uno scambio reciproco sia tra i consulenti e gli operatori, sia tra questi ultimi e i candidati, scambi che contribuiscono ad incrementare la professionalità dei CPI e quindi a migliorare la qualità del servizio.

»Appendice«

Associazionismo dei lavoratori maturi

Il relativo ritardo col quale nel nostro Paese si è cominciato a trattare la questione della disoccupazione e del disagio dei lavoratori maturi, è dovuto ad una serie di fattori strutturali e concomitanti quali:

- la mancanza di strumenti di politica attiva e passiva del lavoro adeguati ad una situazione che richiede interventi al di fuori dei consueti schemi connessi alla contrattazione collettiva ed alle relazioni industriali (cassa integrazione, mobilità, ecc.);
- il fatto che il problema riguardi con sempre maggiore intensità lavoratori con elevata professionalità o autonomi precedentemente non coinvolti nelle crisi industriali;
- lo sviluppo e la cronicizzazione del fenomeno del precariato non solo nelle fasce d'età giovanili ma anche in quelle più mature.

Tale ritardo ha fatto si che, indipendentemente dalle risposte del "sistema" si sviluppassero, a partire dalla fine degli anni Novanta, nuove modalità d'intervento, di denuncia e di tutela il più delle volte promosse direttamente dalle associazioni degli stessi lavoratori interessati; possiamo dire che il fenomeno, come spesso accade è stato prima affrontato in modo specifico nella cosiddetta "società civile", dal mondo dell'associazionismo e successivamente dal settore "pubblico".

Non si ha in questa sede l'ambizione di fornire un resoconto sistematico del fenomeno, il che andrebbe al di là dello scopo della presente pubblicazione e potrebbe risultare incompleto e lacunoso, bensì fornire alcuni spunti ed informazioni per elaborare risposte utili alla risoluzione del problema.

Per quanto riguarda la ricostruzione storica del fenomeno, senza pretese di sistematicità, si può affermare che un primo riconoscimento ufficiale è stata l'approvazione in data 18/12/2001 di una Mozione del Consiglio Regionale della Lombardia che, su stimolo di alcune associazioni di lavoratori disoccupati e precari, richiedeva a Governo e Parlamento di istituire una Commissione di Indagine sui lavoratori "maturi" senza lavoro e senza pensione.

Nel marzo del 2002 la Commissione Lavoro e Previdenza Sociale del Senato si faceva carico del problema varando un'indagine conoscitiva. Alle audizioni

promosse dalla Commissione, che si svolgevano fino al gennaio 2005, convenivano rappresentanze delle associazioni di categoria degli imprenditori (Confindustria, ABI, ANIA, API, ecc.), delle organizzazioni sindacali (CGIL, CISL e UIL, UGL, CIDA, Federmanager, Unionquadri, Manageritalia, ecc.) e delle stesse associazioni di lavoratori maturi disoccupati e precari (Atdal, ecc.). In questo ambito gli atti dell'inchiesta parlamentare editi dal Senato della Repubblica nel 2005 costituiscono una testimonianza privilegiata del fenomeno relativamente alla partecipazione del mondo associazionistico al dibattitto sulle soluzioni da dare al problema dei disoccupati in età matura.
Per quanto riguarda la localizzazione del fenomeno, si può affermare senza dubbio di smentite che, come spesso avviene, esso sia partito dalle regioni del Nord per poi estendersi nel resto d'Italia prevalentemente nelle regioni del Centro/Sud. Presumibilmente tale dinamica è dovuta, dalla maggiore presenza, nelle prime regioni di un'occupazione connessa alle imprese del settore privato rispetto al settore pubblico e dalla maggiore incidenza rispetto al Sud, di lavoratori con profili elevati (dirigenti e quadri). Ciò ovviamente non vuol dire che nel Sud il fenomeno non esista, bensì che non ha finora trovato forme di rappresentanza così strutturate come quelle di altre regioni italiane. Le azioni che hanno sin qui svolto tali associazioni in genere hanno riguardato sia la denuncia del fenomeno e la richiesta di attuazione di provvedimenti legislativi di tutela dei lavoratori, sia l'attuazione di azioni e servizi nei confronti dei propri iscritti volte a facilitare la formazione e il reinserimento nel mondo del lavoro.
Per quanto riguarda la tipologia delle associazioni analizzate, si riscontra sia una presenza delle organizzazioni sindacali, sia di semplici associazioni di cittadini e lavoratori. Le forme organizzative sono tra le più varie ma si riscontra da un lato una tendenza a specializzarsi a livello "funzionale" (orientando la propria missione verso l'attività di tutela legislativa piuttosto che di assistenza ai propri iscritti) per poi operare in cooperazione con altri soggetti su tematiche specifiche. Tale cooperazione tiene conto infatti della necessità di coprire in modo "economico" ma efficace diversi aspetti del problema che riguardano le diverse esigenze degli stessi soggetti (ossia dei disoccupati/precari maturi).
Non si tiene conto nella presente sede di quanto è stato fatto da queste e da altre associazioni relativamente al fenomeno del *mobbing*, che costituisce spesso la causa principale del disagio e della fuoriuscita dal mondo del lavo-

ro dei lavoratori più anziani; il fenomeno è di tale portata ed così è stato ampiamente trattato nella letteratura che non sarebbe possibile aggiungere gran che in uno spazio così limitato.

Di seguito si riportano, senza avere la pretesa di esaustività, delle schede alcune di queste associazioni le cui iniziative e servizi sono apparse particolarmente significative; tali schede riguardano i seguenti elementi: denominazione, composizione degli iscritti, struttura organizzativa, obiettivi dell'associazione, iniziative/interventi,

Denominazione	**Manageritalia**
Composizione degli iscritti	Federazione nazionale dei dirigenti, quadri e professional del Commercio, dei Trasporti, del turismo, dei servizi e del terziario avanzato.
Struttura organizzativa	La federazione riunisce oltre trentamila associati ed ha sedi in tutt'Italia con particolare riferimento al Nord e al Centro - Sud Italia
Obiettivi dell'associazione	L'associazione da un lato fornisce ai propri iscritti un'assistenza sindacale, legale previdenziale e tributaria, ma anche una serie di servizi sulla ricollocazione e dall'altro provvede ad elaborare nuove formule contrattuali e proposte legislative volte al miglioramento della condizione dei lavoratori con qualifiche dirigenziali e di quadri del proprio comparto.
Iniziative/ interventi	Nel caso specifico degli *over 45* in crisi l'associazione assicura ai propri iscritti dirigenti degli strumenti di sostegno che riguardano: • il passaggio da una posizione manageriale ad un profilo professionale autonomo, • la promozione di strategie formative finalizzate alla riqualificazione e all'arricchimento delle competenze, • il supporto operativo nella ricerca di una nuova collocazione. Per quanto riguarda la formazione dei dirigenti del terziario, un importante contributo è dato dal Centro di Formazione Management del Terziario previsto dal contratto Collettivo del Terziario già dal 1992 che provvede all'aggiornamento ed alla formazione professionale, sia con corsi a catalogo, sia promuovendo seminari, convegni ed altri eventi connessi con la formazione permanente dei dirigenti. Altro servizio previsto dal contratto collettivo riguarda la procedura di *outplacement* che viene attivata su richiesta del singolo dirigente. In pratica il contratto collettivo prevede una procedura di ricollocazione che può essere attivata dall'azienda su richiesta dello stesso manager e che prevede l'intervento di aziende specializzate del settore che agiscono sulla base di accordi regionali stipulati. In relazione a tale servizio ed al fine di facilitare l'incontro domanda/ offerta la Federazione sta elaborando una "banca dati" contenente i profili professionali dei propri iscritti.

Iniziative/ interventi	Recentemente la Federazione sta promuovendo, a livello embrionale, alcune azioni a favore dei propri iscritti con qualifica di "quadri". In questo caso non sono previsti istituti di tipo contrattuale ma iniziative per il sostegno e la motivazione dei soggetti a rischio. Nel caso della Federazione romana sono stati promossi sportelli informativi di tipo collettivo e individuale ma anche iniziative volte ad incentivare il *network* dei propri iscritti quali il "business club". Si tratta di incontri in cui gli iscritti alla Federazione presentano se stessi e le proprie aziende al fine di sviluppare conoscenze reciproche e reti di relazioni che potranno essere utili sia nella propria carriera all'interno dell'azienda sia in caso di crisi e possibili fuoriuscite dall'azienda. Infine Manageritalia, al fine di monitorare il fenomeno delle situazioni critiche e di contenzioso tra i propri iscritti e le aziende del settore, promuove un Osservatorio sui lavoratori *over 50*, che si prefigge di fare uno studio del fenomeno proprio partendo dai dati di contenzioso e di assistenza in proprio possesso (dati relativi al contenzioso e alla risoluzione del rapporto, sul maturamento dei diritti pensionistici e sul successivo ricollocamento).

Denominazione	**Associazione Tutela Diritti Acquisiti dei lavoratori**
Composizione degli iscritti	ATDAL (Associazione per la Tutela dei Diritti Acquisiti dei Lavoratori), nasce nel 2002 per iniziativa di alcuni lavoratori disoccupati, soprattutto di fascia alta, dirigenti e quadri, costretti ad abbandonare le rispettive aziende per licenziamenti o dimissioni individuali e non avendo maturato ancora (seppur per pochi anni) il diritto alla pensione.
Struttura organizzativa	L'organizzazione dell'associazione, che aggrega oggi circa 1.500 tra soci e simpatizzanti, distribuiti in tutta Italia con nuclei numerosi residenti in Lombardia, Lazio, Veneto, Piemonte, Campania, Puglia e Sicilia, prevede una struttura di tipo "federativo" con un consiglio articolato in due macroaree geografiche: • Nord e Centro Nord che esprimono il presidente e due consiglieri nazionali; • Centro e Sud Italia ai quali appartengono il vicepresidente e altri due consiglieri nazionali. ATDAL opera spesso in sinergia con un'altra associazione denominata Lavoro *Over 40* – "professionalità per competere in un mondo che cambia" per la quale si rimanda ad una specifica sheda.
Obiettivi dell'associazione	I principali obiettivi dell'Associazione sono: • dare voce e visibilità alla situazione dei lavoratori maturi *over 40-50* con difficoltà di reinserimento del mondo del lavoro individuando le implicazioni che la condizione produce (crisi familiari, aspetti sociali, malattie depressive etc.) • promuovere soluzioni legislative in tema di diritto del lavoro, proponendo atti che tutelino i lavoratori maturi esclusi dal mondo del lavoro e lontani dalla "pensione".

	• stimolare soluzioni legislative per l'accompagnamento alla pensione o per l'utilizzo razionale degli ammortizzatori sociali destinati a quei lavoratori espulsi dal mondo del lavoro ma che, vicini alla "pensione" non possono raggiungerla per ragioni spesso legate a distorsioni prodotte dalle leggi vigenti. Gli strumenti utilizzati per mettere in evidenza il problema sono: • lo sviluppo ed il mantenimento di stretti rapporti con il mondo politico e con i legislatori sia a livello locale che nazionale al fine di formulare proposte di legge per la salvaguardia dei diritti al lavoro e per una gestione più razionale ed efficace del sistema assistenziale e previdenziale • iniziative di comunicazione volte approfondire le tematiche connesse al problema. (Convegni, trasmissioni TV e radio, stampa, etc.)
Iniziative/ interventi	Per quanto riguarda gli interventi istituzionali, numerosi sono stati quelli a livello locale e centrale promossi dall'associazione, spesso concordati e portati a termine con Lavoro *over* 40 – "professionalità per competere in un mondo che cambia" ed hanno riguardato: • azioni e petizioni rivolte al Consiglio Regionale della Lombardia che, sulla base delle quali lo stesso promuoveva una mozione con la richiesta a Governo e Parlamento di istituire una Commissione di Indagine sui lavoratori "maturi" ; • presentazione di relazioni ed interventi sul fenomeno presso la suddetta commissione del senato contenenti una serie di proposte di intervento legislativo a favore dei lavoratori maturi; • promozione nel maggio 2005 e nell'ottobre 2006 di petizioni popolari indirizzate agli organi competenti delle due camere e sottoscritte da oltre 3000 cittadini allo scopo di sollecitare l'adozione dei urgenti provvedimenti di legge di iniziativa di un gruppo consistente e trasversale di parlamentari del Senato a sempre a favore dei lavoratori *over 45*. Per quanto riguarda l'attività e i servizi di assistenza, spesso realizzati in sinergia con l'Associazione "Lavoro *Over 40*" - Professionalità per competere in un mondo che cambia- queste sono riportate nell'apposita scheda. Numerosi inoltre i convegni e le manifestazioni pubbliche per sollecitare soluzioni sul problema e gli interventi sui media di tipo locale e nazionale.
Riferimenti	Sito: www.atdal.it E-mail atdalit@yahoo.it

Denominazione	**Associazione Lavoro *Over 40* – Professionalità per competere in un mondo che cambia**
Composizione degli iscritti	L'Associazione "Lavoro *Over* 40" nasce dall'esigenza di sviluppare strumenti che consentano ai propri iscritti un tempestivo rientro nel mondo del lavoro, soprattutto per coloro molto lontani dalla pensione. I suoi obiettivi sono strettamente operativi e finalizzati a fornire una concreta risposta di ricollocazione (autonoma o di riconversione) ai lavoratori *over 40* che si trovano a combattere la situazione di esclusione dal mondo del lavoro. L' associazione collabora con altre associazioni, tra le quali ATDAL che si preoccupa di stimolare soluzioni legislative sui temi del diritto del lavoro e previdenziale (vedi scheda specifica).
Struttura organizzativa	L'associazione, che conta centinaia di iscritti e simpatizzanti, è diffusa sul territorio nazionale. Recentemente è stato varato un nuovo statuto che prevede un ruolo di presidenza (che ha sede a attualmente in Milano) ed una serie di coordinamenti regionali che sviluppano le attività sul territorio. I nuclei più numerosi di attività sono presenti su Roma e Milano.
Obiettivi dell'associazione	L'associazione persegue i seguenti obiettivi: • valorizzare le professionalità le esperienze dei lavoratori con in età superiore a 40 anni (lavoratori "maturi"), rimasti senza occupazione; • favorire e facilitare con ogni mezzo possibile il rientro di questi lavoratori nel mondo del lavoro; • promuovere relazioni tra Soci, per sostenere la costituzione di nuove realtà economiche autonome. Per raggiungere i suddetti l'associazione si propone di : • collaborare con tutte le Associazioni datoriali (associazioni imprenditoriali di categoria), Enti istituzionali ed Organizzazioni e società specializzate per individuare degli strumenti che favoriscano l'incontro tra domanda e offerta di lavoro del lavoratori *over 40*, e quindi il loro reinserimento; • sviluppare collaborazioni con aziende private o con le istituzioni per la ricollocazione dei lavoratori "maturi" soprattutto in relazione alle alte professionalità; • partecipare a progetti finalizzati al reinserimento dei lavoratori "maturi";finanziati e/o promossi da Organizzazioni ed Enti pubblici o privati operanti a livello regionale, nazionale ed europeo.
Iniziative/ interventi	Tra i progetti e le iniziative promosse dall'associazione si possono elencare (promosse spesso in sinergia con ATDAL si possono enumerare): • l'apertura di servizi con modalità di "sportello" presso alcune amministrazioni comunali. I servizi vanno dall'ascolto, il sostegno psicologico, l'orientamento professionale, il supporto nella redazione di curriculum vitae, domande di lavoro, progetti imprenditoriali, ecc.. • la partecipazione a progetti finanziati dalla Comunità Europea nel programma "Equal" come *Skill Sinergy* volto a sostenere iniziative a favore di lavoratori svantaggiati nell'ambito della creazione dell'impresa sociale

	Il progetto prevede di sperimentare un modello integrato per due categorie di lavoratori svantaggiati (*over 40* con competenze manageriali e lavoratori svantaggiati e diversamente abili) mediante la creazione di nuove imprese/cooperative sociali, ideate e dirette da imprenditori/manager di elevate professionalità e che impieghino personale appartenente alle categorie deboli del mercato del lavoro. Il progetto prevede una prima fase di selezione e di formazione dei soggetti coinvolti ed una seconda fase di sostegno allo start up di tali imprese presso degli "incubatori" qualificati. • il progetto Labirintus che prevede la promozione di un ciclo di incontri presso alcune parrocchie sul tema della ricerca di lavoro e della creazione d'impresa e l'apertura in alcune di queste parrocchie di sportelli di assistenza e di ascolto. • un progetto specifico sull'autoimprenditoria volto alla formazione sulla creazione d'impresa, all''individuazione di idee imprenditoriali dei partecipanti ed all'assistenza in fase di avvio d'impresa.
Riferimenti	Sito www.lavoro-over40.it E-mail info@lavoro-over40.it

»Riferimenti bibliografici«

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

AA.VV, 2005, "La Rivista delle politiche sociali", n.1.

Appetecchia I, Gasparini C., Giacobbe I., Tantillo F., 2005, S*ervizi per l'impiego e welfare locale. Indagine comparata sulle forme di cooperazione fra SPI e Comuni in Italia e in Europa, Isfol*, "Monografie del mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n.1.

Aprile R., 2001, *Scelte di pensionamento e incentivi alla prosecuzione dell'età lavorativa*, in "L'Assistenza sociale" nn. 1-2.

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

Bombelli M.C. e Finzi E., 2006, *Over* 45. *Quanto conta l'età nel mondo del lavoro* Guerini e associati, Milano.

Carrera F., 2001, *Strategie e orientamenti dell'Unione Europea sull'invecchiamento attivo e iniziative contro le discriminazioni per età*, in "L'Assistenza Sociale", nn.1/2.

Cnel, 2006, *Rapporto sul mercato del lavoro.*

Commissione delle Comunità europee, 1999, *Towards a Europe of all Ages*, COM (1999) 221, final Bruxelles.
www.europa.eu

Commissione delle Comunità europee, 2002b, *Increasing labour force partecipation and promoting active ageing*, COM (2002) 9 final, Bruxelles.
www.europa.eu

Commissione delle Comunità europee, 2003, *Modernising social protection for more and better jobs. A comprehensive approach contributing to make work pay*, COM (2003) 842 final, Bruxelles.
www.europa.eu

Commissione delle Comunità europee, 2003, *Jobs, Jobs, Jobs. Creating more employment in Europe*, Report of the Employment Taskforce chaired by Wim Kok, November.

Commissione delle Comunità europee, 2004a, *Aumentare il tasso d'occupazione dei lavoratori anziani e differire l'uscita dal mercato del lavoro*, COM 146.

Commissione delle Comunità europee, 2004b, *Promoting Longer Working Lives Though Better Social Protection System*, Report by the Social Protection Committee.
www.europa.eu

Commissione delle Comunità europee, 2005, *Libro verde, Affrontare i cambiamenti demografici: una nuova solidarietà fra le generazioni,* Bruxelles, COM, 94, 16/3/2005.
www.europa.eu

Contini B., Fornero E., 2003, *Scelte lavorative e di pensionamento degli anziani in Italia, Ministero del lavoro e delle Politiche Sociali*, Rapporto di ricerca, dattiloscritto.
www.welfare.gov.it

De Vroom B., 2000, *Cittadinanza e welfare nelle quattro 'Europe sociali*', in "Lavoratori maturi, occupazione e modelli di welfare", Rassegna sindacale, Materiali, supplemento al n.27.

De Vr*oom* B., Maltby T., Mirabile M.L., *Over*bye E., 2004, *Ageing and the Transition to Retirement*, Ashgate, England.

Euro Work Age (Kuhn K. – Taylor P. – Lunde A. - Mirabile M.L. – Reday Mulvey G. eds.), 1998, *Career Planning and employment of older workers. Re-Integration of Older Workers into Labour Market*, Driekant, Maastricht.

Folini G., Porcari S., Riccone P., 2004, *I lavoratori adulti tra programmazione regionale e politiche locali. Un'analisi comparata*, Monografie sul mercato del lavoro e per le politiche per l'impiego, Isfol, n.12.

Gautié J., 2003, *Dai mercati interni ai mercati di transizione. Implicazioni sulla solidarietà, sulle tutele, la formazione*, in "L' Assistenza Sociale", nn.1-2.

Geroldi G., 2004, *il Metodo Aperto di Coordinamento nei Paesi dell'allargamento*, "La Rivista delle Politiche Sociali", n.1, gennaio-marzo.

Gilli D, Pierri G. e Tantillo F., 2001, *Servizi per l'impiego*, Rapporto di monitoraggio 2000, Isfol.

Gilli D., 2002, *Monitoraggio Spi. Analisi in profondità dei Centri per l'impiego: per target, per funzioni e per strutture*, "Monografie del mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n.7.

Gilli D., Parente M., 2004a, *Indagine campionaria sul funzionamento dei centri per l'impiego nelle regioni del mezzogiorno*, Isfol "Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n. 1.

Gilli D. (a cura), 2004b, *Verso il lavoro. Organizzazione e funzionamento dei Servizi pubblici per cittadini e imprese nel mercato del lavoro*, Isfol.

Gilli D., Marocco M., 2005, *Le politiche per i lavoratori anziani*, in "Aspettative e comportamenti di individui e aziende in tema di invecchiamento della popolazione e della forza lavoro. I risultati di due indagini", Isfol.

Gilli D., Landi R. 2006, *Verso il lavoro. Organizzazione e funzionamento dei servizi pubblici per i cittadini e le imprese nel mercato del lavoro*, Isfol, "Monografie sul mercato del lavoro e le politiche per l'impiego", n.1.

Guillemard A.M., 1996, *Lavoro, sicurezza sociale e ciclo di vita*, in "L'Assistenza sociale", n.4.

Guillemard A.M., Jolivet A, 2001, *Francia. Una cultura del pensionamento anticipato*, in "L'Assistenza sociale", n. 1-2, 2001.

Guillemard A.M., 2003, *L'age de l'emploi. Les sociétés a l'éprouve du vieillissement*, Armand Colin, Paris, 2003.

Iacci P. (a cura) 2005, *Troppo vecchia a quarant'anni?*, Il sole 240re, Milano.

Isfol, 2003, *Servizi per l'impiego. Rapporto di monitoraggio 2002*, Franco Angeli, Milano.

Inpdap, 2002, "Rapporto sullo stato sociale".

Mirabile M. L., Carrera F., 1999, *La seconda carriera*, in "Rassegna sindacale", supplemento al n. 5, del 23 febbraio.

Mirabile M.L., Carrera F., 2000, "L'invecchiamento sociale. Lavoro e corsi di vita", Ediesse, Roma.

Mirabile M.L., 2001, Italia. *Quale cultura delle età?* in "Assistenza sociale" nn. 1-2.

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

Mirabile M.L. in: Porcari S., Mirabile M. L., 2004, *Invecchiamento e lavoro. Elementi per un profilo meridionale*, Isfol.

Mirabile M.L. , Carrera F., Montanari E., Tartaglione C. , Teselli A., 2005, *Gli over 45 come nuova domanda sociale. Politiche di welfare e del lavoro: alla ricerca di un coordinamento territoriale*, Ires, Roma, dattiloscritto.

Mirabile M. L., 2006, *Il fenomeno degli Over 45 e la sfida dell'attivazione sociale in Italia. Considerazioni alla luce della ricerca empirica*, in "Quaderni europei sul nuovo welfare", n.3.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Piano d'Azione Nazionale per l'Occupazione 2004*.

Molina S., 2000, "Le politiche aziendali per l'anzianato in Italia del lavoro in Italia", F. Angeli, Milano.

Naegale G., 1996, *Older Workers and Gradual Retirement*, in "The foru Pillars Bullettin", n.9, luglio.

Natali D., 2005, *La dimensione europea fra dimensione europea e prospettive nazionali*, "La Rivista delle Politiche Sociali", n.3.

OCSE, 2004, *Ageing and Employment Policies* - France, Paris.

OCSE, 2004, *Ageing and Employment Policies* - Finland, Paris.

OCSE, 2004, *Ageing and Employment Policies* - Italy, Paris.

OCSE, 2004, *Ageing and Employment Policies* - United Kingdom, Paris.

Pennacchi L., 2001, *Invecchiamento attivo. Le riforme realizzate*, in "Assistenza sociale" nn. 1-2.

Porcari S., Mirabile M. L., 2004, *Invecchiamento e lavoro. Elementi per un profilo meridionale*, Isfol.

Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Politiche Comunitarie, 2005, PICO. *Piano per l'Innovazione, la Crescita e l'Innovazione. Piano italiano in attuazione del rilancio della strategia europea di Lisbona.*

Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento per le Politiche Europee, Comitato Interministeriale per gli Affari Comunitari Europei (a cura del), 2006, *Programma nazionale di riforma 2006-2008, Primo rapporto sulla stato di attuazione della Strategia di Lisbona.*

Progetto Equal, 2006, *Age management. Il valore dell'esperienza nelle organizzazioni del lavoro*, Franco Angeli, Milano.

Riccio G. (a cura), 2006, V*alorizzare l'esperienza lavorativa degli adulti: patrimonio del futuro*, Isfol.

Sacchi S., 2004, *New Models of Governance in the Eu and in Italy's Institutional Capability. A Comparison of Employment and Social Inclusion Policies*, "Rivista Italiana di politiche pubbliche ", n.3.

Senato della Repubblica, 2005, "Indagine conoscitiva sulla condizione dei lavoratori anziani in Italia".

Sestito P., 2002, *Il mercato del lavoro in Italia. Com'è, come sta cambiando*, Laterza, Bari.

Sestito P., 2003, *Sistema di welfare e servizi pubblici per l'impiego*, in "L'Assistenza sociale" n.1-2 gennaio-giugno.

Tronti L., 1998, *Per il riordino degli ammortizzatori sociali*, in "Politica economica", n.2.

Valenti P., 2004, *Le politiche dell'invecchiamento attivo in Europa*, Quaderno Cespe, dattiloscritto, n. 1.

Ylikosky K., Hamalainen R.M., 2006, *Finish concept and activietis for manytaining work ability and employability during ageing*, Finnish Institute of Occupational Health, paper.

Walker A., 1996, *Il futuro del pensionamento in Europa*, in "L'Assistenza sociale", n.4.

Finito di stampare nel mese di gennaio 2007
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali - Soveria Mannelli