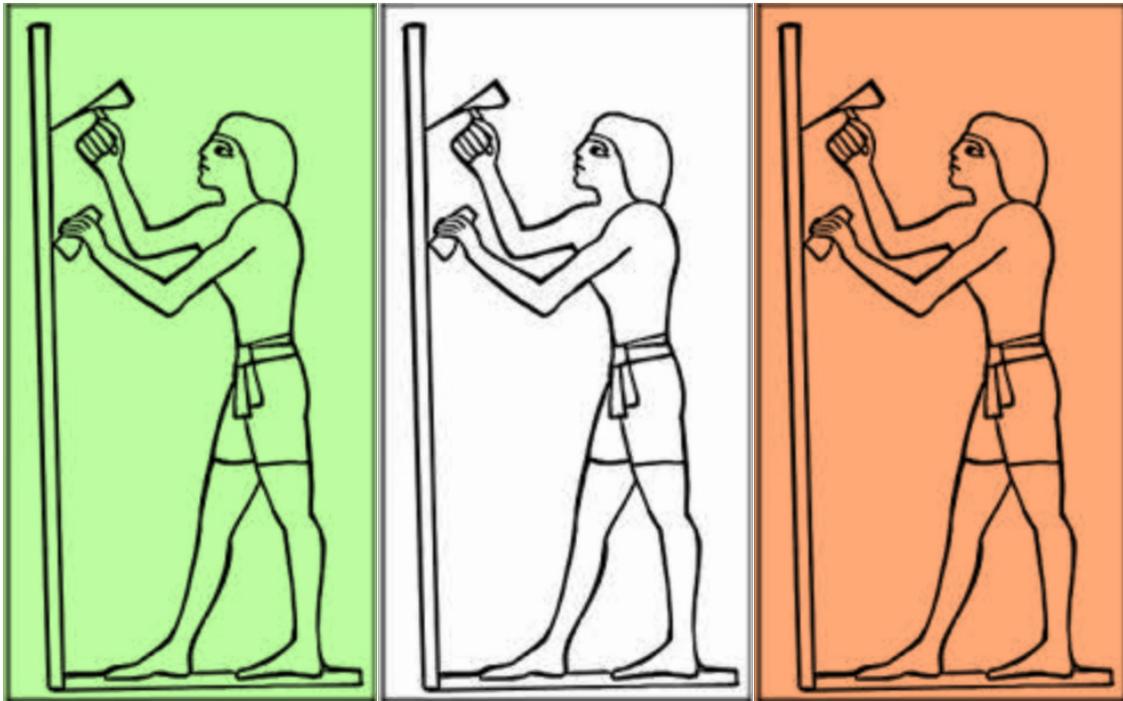


CENTRO STUDI UILCA ORIETTA GUERRA

Aderente a UNI Global Union

LAVORATORI "OVER_50" RISORSE PER LE IMPRESE?



Dicembre 2018

a cura di Marco Agujari



uilca@uilca.it

uilca@pecert.uilca.it

Scarica l'app ufficiale di Uilca:



Google Play



App Store



www.uilca.it

Il Centro Studi Uilca Orietta Guerra ritiene che l'osservazione delle dinamiche demografiche sia fondamentale per comprendere l'evoluzione del mercato del lavoro e i bisogni delle persone nei posti di lavoro che mutano nel corso della vita.

Dal 2008 al 2017 i lavoratori occupati in Europa sono aumentati del 2,0 per cento pari a 4,5 milioni di persone. In Italia la situazione è rimasta complessivamente stabile anche se in lieve calo con meno 89 mila occupati. L'età media dei lavoratori europei si è progressivamente alzata nell'ultimo decennio e dalle elaborazioni su dati forniti da Eurostat risulta che gli occupati compresi nella fascia tra i 64 e 74 anni sono aumentati di 1,5 milioni mentre coloro ricompresi nella fascia tra i 24 e 39 anni sono diminuiti di 6,1 milioni. In Italia assistiamo allo stesso fenomeno e fra i lavoratori compresi nella fascia 64-74 anni abbiamo un aumento di 166 mila unità mentre in quella tra i 24 e i 39 anni vi sono 2,2 milioni di occupati in meno (fig 1.1).

fig 1.1 OCCUPATI PER ETA' E GENERE

GEO	FASCE ETA' dati in migliaia	TOTALE					MASCHI					FEMMINE				
		2008	2012	2017	DELTA 2017- 2008	% DELTA 2017- 2008	2008	2012	2017	DELTA 2017- 2008	% DELTA 2017- 2008	2008	2012	2017	DELTA 2017- 2008	% DELTA 2017- 2008
EUROPA 28	da 15-24 anni	22.596	18.549	18.799	-3.798	-16,8%	12.338	9.994	10.114	-2.224	-18,0%	10.259	8.555	8.685	-1.574	-15,3%
	da 24-39 anni	83.328	76.282	77.209	-6.119	-7,3%	45.880	41.439	42.023	-3.857	-8,4%	37.448	34.844	35.186	-2.262	-6,0%
	da 39-59 anni	104.777	106.591	112.543	7.765	7,4%	57.254	57.138	59.899	2.645	4,6%	47.523	49.453	52.644	5.121	10,8%
	da 59-64 anni	8.294	9.972	13.442	5.148	62,1%	5.143	5.876	7.509	2.366	46,0%	3.152	4.097	5.934	2.782	88,3%
	da 64-74 anni	3.502	3.939	5.051	1.548	44,2%	2.169	2.418	3.094	925	42,6%	1.334	1.521	1.957	624	46,8%
	TOTALE	222.498	215.334	227.043	4.545	2,0%	122.783	116.865	122.638	-145	-0,1%	99.715	98.469	104.405	4.690	4,7%
ITALIA	da 15-24 anni	1.443	1.107	1.004	-439	-30,4%	883	670	610	-273	-30,9%	560	437	394	-166	-29,7%
	da 24-39 anni	9.142	7.895	6.938	-2.204	-24,1%	5.298	4.504	3.984	-1.314	-24,8%	3.844	3.391	2.954	-890	-23,1%
	da 39-59 anni	11.431	12.299	13.039	1.608	14,1%	6.852	7.146	7.463	611	8,9%	4.579	5.153	5.576	997	21,8%
	da 59-64 anni	683	848	1.463	780	114,3%	480	553	877	397	82,8%	203	295	585	383	188,8%
	da 64-74 anni	341	362	507	166	48,8%	265	277	357	92	34,7%	75	85	149	74	98,7%
	TOTALE	23.039	22.511	22.950	-89	-0,4%	13.778	13.149	13.291	-487	-3,5%	9.261	9.361	9.659	398	4,3%

Fonte: elaborazione C.S.Uilca su dati Eurostat

Il settore finanziario e assicurativo in Europa ha mantenuto complessivamente lo stesso numero di addetti nell'ultimo decennio pari a 6,5 milioni con una flessione di sole 79 mila unità. Lo stesso trend si è evidenziato in Italia, dove gli addetti al settore sono 637 mila (fig.1.2).



fig.1.2 SETTORE FINANZIARIO E ASSICURATIVO OCCUPATI PER ETA' E GENERE

GEO	FASCE ETA' dati in migliaia	TOTALE					MASCHI					FEMMINE				
		2008	2012	2017	DELTA 2017- 2008	% DELTA 2017- 2008	2008	2012	2017	DELTA 2017- 2008	% DELTA 2017- 2008	2008	2012	2017	DELTA 2017- 2008	% DELTA 2017- 2008
EUROPA 28	da 15-24 anni	538	400	345	- 193	-35,9%	203	166	156	- 47	-23,3%	335	234	189	- 146	-43,6%
	da 24-39 anni	2.878	2.686	2.488	- 390	-13,5%	1.315	1.243	1.160	- 155	-11,8%	1.563	1.444	1.328	- 235	-15,0%
	da 39-59 anni	3.016	3.150	3.328	312	10,3%	1.530	1.575	1.670	140	9,1%	1.486	1.575	1.658	172	11,6%
	da 59-64 anni	150	201	293	143	95,5%	101	124	171	70	69,5%	49	77	122	73	148,3%
	da 64-74 anni	36	54	85	49	134,3%	26	36	59	33	124,4%	10	17	26	16	160,0%
	TOTALE	6.618	6.491	6.538	- 79	-1,2%	3.175	3.144	3.215	40	1,3%	3.443	3.348	3.323	- 120	-3,5%
ITALIA	da 15-24 anni	23	14	6	- 18	-76,1%	11	9	3	- 8	-74,3%	12	6	3	- 9	-77,7%
	da 24-39 anni	263	230	187	- 76	-29,0%	127	112	86	- 41	-32,5%	136	118	101	- 35	-25,9%
	da 39-59 anni	342	369	399	57	16,6%	223	217	229	6	2,6%	119	152	170	51	43,1%
	da 59-64 anni	12	18	35	23	183,9%	11	15	25	15	135,2%	2	3	10	8	476,5%
	da 64-74 anni	6	8	11	5	87,5%	5	7	8	3	55,8%	0	1	2	2	525,0%
	TOTALE	646	640	637	- 10	-1,5%	378	359	351	- 26	-6,9%	269	281	286	17	6,2%

fonte: elaborazione C.S.Uilca su dati Eurostat

La composizione per classi di età è stata influenzata dall'innalzamento dell'età e i lavoratori occupati nel settore finanziario e assicurativo over 60 sono aumentati dal 2,8 per cento nel 2008 al 5,8 per cento del 2017 in Europa, mentre in Italia dal 2,8 per cento del 2008 si arriva al 7,1 per cento del 2017. L'incremento si è verificato sia per quanto concerne il genere maschile sia femminile, sia in Italia sia in Europa (fig.1.3).

fig.1.3 SETTORE FINANZIARIO E ASSICURATIVO COMPOSIZIONE OCCUPATI PER ETA' E GENERE

GEO	FASCE ETA'	TOTALE			MASCHI			FEMMINE		
		2008	2012	2017	2008	2012	2017	2008	2012	2017
EUROPA 28	da 15-24 anni	8,1%	6,2%	5,3%	6,4%	5,3%	4,8%	9,7%	7,0%	5,7%
	da 24-39 anni	43,5%	41,4%	38,1%	41,4%	39,5%	36,1%	45,4%	43,1%	40,0%
	da 39-59 anni	45,6%	48,5%	50,9%	48,2%	50,1%	51,9%	43,2%	47,1%	49,9%
	da 59-64 anni	2,3%	3,1%	4,5%	3,2%	3,9%	5,3%	1,4%	2,3%	3,7%
	da 64-74 anni	0,5%	0,8%	1,3%	0,8%	1,2%	1,8%	0,3%	0,5%	0,8%
	TOTALE	100%								
ITALIA	da 15-24 anni	3,6%	2,3%	0,9%	3,0%	2,4%	0,8%	4,5%	2,1%	0,9%
	da 24-39 anni	40,7%	36,0%	29,3%	33,6%	31,1%	24,4%	50,6%	42,1%	35,3%
	da 39-59 anni	52,9%	57,7%	62,6%	59,2%	60,4%	65,2%	44,1%	54,2%	59,4%
	da 59-64 anni	1,9%	2,9%	5,5%	2,9%	4,3%	7,2%	0,6%	1,1%	3,4%
	da 64-74 anni	0,9%	1,2%	1,6%	1,4%	1,8%	2,3%	0,1%	0,5%	0,9%
	TOTALE	100%								

fonte: elaborazione C.S.Uilca su dati Eurostat

In Europa come riportato dalla tabella (fig.1.4) complessivamente i lavoratori over 60 nell'ultimo decennio sono passati dal 5,3 per cento del 2008 al 8,1 per cento del 2017.



fig 1.4 % COMPOSIZIONE OCCUPATI PER ETA' E GENERE

GEO	GEO/FASCE ETA'	TOTALE			MASCHI			FEMMINE		
		2008	2012	2017	2008	2012	2017	2008	2012	2017
EUROPA 28	da 15-24 anni	10,2%	8,6%	8,3%	10,0%	8,6%	8,2%	10,3%	8,7%	8,3%
	da 24-39 anni	37,5%	35,4%	34,0%	37,4%	35,5%	34,3%	37,6%	35,4%	33,7%
	da 39-59 anni	47,1%	49,5%	49,6%	46,6%	48,9%	48,8%	47,7%	50,2%	50,4%
	da 59-64 anni	3,7%	4,6%	5,9%	4,2%	5,0%	6,1%	3,2%	4,2%	5,7%
	da 64-74 anni	1,6%	1,8%	2,2%	1,8%	2,1%	2,5%	1,3%	1,5%	1,9%
	TOTALE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
ITALIA	da 15-24 anni	6,3%	4,9%	4,4%	6,4%	5,1%	4,6%	6,1%	4,7%	4,1%
	da 24-39 anni	39,7%	35,1%	30,2%	38,5%	34,3%	30,0%	41,5%	36,2%	30,6%
	da 39-59 anni	49,6%	54,6%	56,8%	49,7%	54,3%	56,1%	49,4%	55,0%	57,7%
	da 59-64 anni	3,0%	3,8%	6,4%	3,5%	4,2%	6,6%	2,2%	3,2%	6,1%
	da 64-74 anni	1,5%	1,6%	2,2%	1,9%	2,1%	2,7%	0,8%	0,9%	1,5%
	TOTALE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

fonte: elaborazione C.S.Uilca su dati Eurostat

Il lavoratori del settore finanziario e assicurativo in Europa sono il 2,9 per cento del totale degli occupati (2017), circa la stessa incidenza in Italia, 2,8 per cento (fig.1.5) e per questo settore la gestione delle risorse umane è influenzata oltre che dalla amministrazione dell'invecchiamento delle persone nei posti di lavoro anche delle intelligenze artificiali e dei nuovi competitor "no financial" che rivoluzionano i luoghi e i modi di offrire servizi finanziari e assicurativi alla clientela.

fig 1.5 % OCCUPATI SETTORE FINANZIARIO E ASSICURATIVO SUL TOTALE OCCUPATI PER GENERE

GEO	FASCE ETA'	TOTALE			MASCHI			FEMMINE		
		2008	2012	2017	2008	2012	2017	2008	2012	2017
EUROPA 28	EUROPA 28									
	da 15-24 anni	2,4%	2,2%	1,8%	1,6%	1,7%	1,5%	3,3%	2,7%	2,2%
	da 24-39 anni	3,5%	3,5%	3,2%	2,9%	3,0%	2,8%	4,2%	4,1%	3,8%
	da 39-59 anni	2,9%	3,0%	3,0%	2,7%	2,8%	2,8%	3,1%	3,2%	3,2%
	da 59-64 anni	1,8%	2,0%	2,2%	2,0%	2,1%	2,3%	1,6%	1,9%	2,1%
	da 64-74 anni	1,0%	1,4%	1,7%	1,2%	1,5%	1,9%	0,7%	1,1%	1,3%
TOTALE	3,0%	3,0%	2,9%	2,6%	2,7%	2,6%	3,5%	3,4%	3,2%	
ITALIA	da 15-24 anni	1,6%	1,3%	0,6%	1,3%	1,3%	0,5%	2,2%	1,3%	0,7%
	da 24-39 anni	2,9%	2,9%	2,7%	2,4%	2,5%	2,2%	3,5%	3,5%	3,4%
	da 39-59 anni	3,0%	3,0%	3,1%	3,3%	3,0%	3,1%	2,6%	3,0%	3,0%
	da 59-64 anni	1,8%	2,2%	2,4%	2,3%	2,8%	2,9%	0,8%	1,1%	1,7%
	da 64-74 anni	1,6%	2,2%	2,1%	2,0%	2,4%	2,3%	0,5%	1,6%	1,7%
	TOTALE	2,8%	2,8%	2,8%	2,7%	2,7%	2,6%	2,9%	3,0%	3,0%

fonte: elaborazione C.S.Uilca su dati Eurostat


uilca@uilca.it
uilca@pecert.uil.it

Scarica l'app ufficiale di Uilca:

 Google Play
  App Store

www.uilca.it

Nell'ultimo decennio abbiamo rilevato dalla nostra indagine come la partecipazione delle donne nel mondo del lavoro in Europa sia complessivamente aumentata dal 44,8 per cento al 46 per cento (fig.1.6) con un leggero calo 50,8 per cento dal 52,0 per cento nel settore finanziario (fig.1.7). In Italia sia complessivamente sia nel settore finanziario e assicurativo rileviamo una crescita della presenza delle donne nel mondo del lavoro.

fig 1.6 COMPOSIZIONE OCCUPATI PER ETA' E GENERE

GEO	FASCE ETA'	MASCHI			FEMMINE		
		2008	2012	2017	2008	2012	2017
	dati in migliaia						
EUROPA 28	da 15-24 anni	54,6%	53,9%	53,8%	45,4%	46,1%	46,2%
	da 24-39 anni	55,1%	54,3%	54,4%	44,9%	45,7%	45,6%
	da 39-59 anni	54,6%	53,6%	53,2%	45,4%	46,4%	46,8%
	da 59-64 anni	62,0%	58,9%	55,9%	38,0%	41,1%	44,1%
	da 64-74 anni	61,9%	61,4%	61,3%	38,1%	38,6%	38,7%
	TOTALE	55,2%	54,3%	54,0%	44,8%	45,7%	46,0%
ITALIA	da 15-24 anni	61,2%	60,5%	60,8%	38,8%	39,5%	39,2%
	da 24-39 anni	58,0%	57,0%	57,4%	42,0%	43,0%	42,6%
	da 39-59 anni	59,9%	58,1%	57,2%	40,1%	41,9%	42,8%
	da 59-64 anni	70,3%	65,2%	60,0%	29,7%	34,8%	40,0%
	da 64-74 anni	77,9%	76,5%	70,5%	22,1%	23,5%	29,5%
	TOTALE	59,8%	58,4%	57,9%	40,2%	41,6%	42,1%

fonte: elaborazione C.S.Uilca su dati Eurostat

fig 1.7 COMPOSIZIONE SETTORE FINANZIARIO E ASSICURATIVO OCCUPATI PER ETA' E GENERE

GEO	FASCE ETA'	MASCHI			FEMMINE		
		2008	2012	2017	2008	2012	2017
	dati in migliaia						
EUROPA 28	da 15-24 anni	37,7%	41,5%	45,1%	62,3%	58,5%	54,9%
	da 24-39 anni	45,7%	46,3%	46,6%	54,3%	53,7%	53,4%
	da 39-59 anni	50,7%	50,0%	50,2%	49,3%	50,0%	49,8%
	da 59-64 anni	67,3%	61,5%	58,3%	32,8%	38,5%	41,6%
	da 64-74 anni	72,4%	67,7%	69,3%	27,6%	32,3%	30,7%
	TOTALE	48,0%	48,4%	49,2%	52,0%	51,6%	50,8%
ITALIA	da 15-24 anni	48,3%	59,7%	51,8%	51,7%	40,3%	48,2%
	da 24-39 anni	48,3%	48,5%	45,9%	51,7%	51,5%	54,1%
	da 39-59 anni	65,3%	58,7%	57,5%	34,7%	41,3%	42,5%
	da 59-64 anni	87,1%	83,6%	72,2%	13,7%	16,9%	27,8%
	da 64-74 anni	92,9%	82,3%	77,1%	7,1%	17,7%	23,8%
	TOTALE	58,4%	56,1%	55,2%	41,6%	43,9%	44,8%

fonte: elaborazione C.S.Uilca su dati Eurostat



La veduta lunga servirebbe.....

Quasi dieci anni fa l'allora Presidente del Fondo Banche ed Assicurazioni Alessandro Casella scriveva: *"La vita media della popolazione italiana ed europea si allunga sempre di più e contemporaneamente si innalza l'età pensionabile, ma il mondo del lavoro sembra disinteressarsi di tali considerazioni oggettive: chi oltrepassa i cinquant'anni diviene, di colpo, troppo vecchio. I percorsi di carriera si interrompono e le iniziative formative aziendali non vengono più rivolte al personale che supera tale soglia di età. Nei suoi confronti, invece, viene avviato un processo implicito e progressivo di allontanamento che può arrivare sino all'espulsione e che lo vedrà drammaticamente in prima fila in caso di ristrutturazioni aziendali, con conseguente inserimento tra i primi nelle liste di esuberanti di personale. Questa situazione è ancora più evidente per l'impossibilità di trovare un nuovo lavoro per gli stessi motivi riconducibili all'età, che avevano determinato il suo accantonamento in azienda. La discriminazione legata all'età è uno degli stereotipi più comuni nella cultura industriale dell'occidente: l'ultracinquantenne non sarebbe in grado di produrre le stesse performance dei lavoratori più giovani, considerati, tra l'altro, più recettivi alle innovazioni e più flessibili ad adattarsi ai mutamenti tecnologici ed organizzativi. A parte tale pregiudizio le aziende, nelle loro politiche, tese soprattutto a realizzare risparmi, rivolgono scarsa attenzione al personale anziano, di cui desidererebbero liberarsi perché più costoso e sottovalutano il grave danno derivante dalla perdita delle competenze di cui sono portatori. Il personale senior, di norma, è depositario del Know how aziendale e la sua esperienza rappresenta un sicuro punto di riferimento per i colleghi più giovani ai quali trasmette stabilità, affidabilità e continuità. E segno di avvedutezza aziendale adottare prassi rivolte a prolungare la vita attiva dei lavoratori maturi e favorire l'integrazione delle competenze delle risorse giovani portatrici di maggiore esperienza. Da notare, altresì, che anche l'intero sistema sociale ed economico del Paese trarrebbe beneficio dal permanere sullo scenario lavorativo di lavoratori con età superiore ai 50 anni, attesa la loro considerevole presenza, in termini quantitativi, in tutti i settori dove stanno per superare il numero delle risorse con meno di 25 anni."*¹ Parole e riflessioni ancora profondamente attuali.

¹ In: *Over 50 – un patrimonio da valorizzare, un obiettivo primario di FBA* ed. in proprio FBA 2011



Secondo uno studio fornito dall'Ufficio Studi del CGIA (Ass. Artigiani e piccole imprese Mestre) "Abbiamo la popolazione lavorativa più anziana d'Europa. Nel 2016 l'età media degli occupati in Italia era di 44 anni, contro una media di 42 registrata nei principali paesi Ue. Negli ultimi 20 anni, inoltre, l'età media dei lavoratori italiani è salita di 5 anni, un incremento che in nessun altro paese è stato così rilevante (vedi Tab.1).

Tab. 1 – In 20 anni l'età media degli occupati in Italia è salita di 5 anni

Rank per età media e var. in 20 anni	1996	2016	In 20 anni è aumentata di:	
ITALIA	39	44	+5	anni
Germania	39	43	+4	anni
Spagna	39	43	+4	anni
UE (15)	39	42	+3	anni
Francia	39	42	+3	anni
Regno Unito (**)	39	41	+3	anni

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati Eurostat ()*

A seguito del calo demografico, dell'allungamento dell'età media e di quella lavorativa, in Italia contiamo nei luoghi di lavoro pochissimi giovani e molti over 50. Se, infatti, nel nostro paese l'incidenza dei giovani (15-29 anni) sul totale degli occupati è pari al 12 per cento, in Spagna è al 13,2, in Francia al 18,6, in Germania al 19,5 e nel Regno Unito al 23,7 per cento. Per contro, nel nostro Paese l'incidenza degli ultra 50enni sul totale degli occupati è del 34,1 per cento. Solo la Germania registra un dato superiore al nostro e precisamente del 35,9 per cento, mentre in Spagna è del 28,8, in Francia del 30 e nel Regno Unito del 30,9 per cento (vedi Tab.2).



Tab. 2 – In Italia pochissimi occupati giovani e molti over 50 (anno 2016)

OCUPATI PER FASCIA ETA' (migliaia di occupati)	ITALIA	Regno Unito	Germania	Francia	Spagna	UE (15)
Giovani (15-29 anni)	2.722	7.494	8.065	4.933	2.413	33.424
Media età (30-49 anni)	12.267	14.365	18.401	13.662	10.638	87.862
50enni e oltre	7.768	9.769	14.801	7.988	5.291	57.283
TOTALE OCCUPATI (in migliaia)	22.758	31.628	41.267	26.584	18.342	178.569
INC. % OCCUPATI PER FASCIA ETA' (in % su totale occupati)	ITALIA	Regno Unito	Germania	Francia	Spagna	UE (15)
Giovani (15-29 anni)	12,0	23,7	19,5	18,6	13,2	18,7
Media età (30-49 anni)	53,9	45,4	44,6	51,4	58,0	49,2
50enni e oltre	34,1	30,9	35,9	30,0	28,8	32,1
TOTALE OCCUPATI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati Eurostat

Tra il 1996 e il 2016, benché lo stock complessivo dei lavoratori occupati in Italia sia aumentato, i giovani presenti negli uffici o nelle fabbriche sono diminuiti di quasi 1.860.000 (vedi Tab.3).

Tab. 3 – In 20 anni (1996-2016) il numero di occupati giovani in Italia è crollato: quasi 2 milioni di giovani in meno rispetto al 1996 (-40%)

VAR. ASS. OCCUPATI PER FASCIA ETA' (in migliaia tra 1996 e 2016)	ITALIA	Regno Unito	Germania	Francia	Spagna	UE (15)
Giovani (15-29 anni)	-1.854	+189	-415	+157	-922	-3.423
Media età (30-49 anni)	+840	+1.066	-611	+311	+3.782	+6.423
50enni e oltre	+3.676	+4.092	+6.659	+4.094	+2.695	+25.964
VAR. ASS. OCCUPATI (in migliaia, tra 1996 e 2016)	+2.663	+5.347	+5.634	+4.562	+5.554	+28.964
VAR. % OCCUPATI PER FASCIA ETA' (in % tra 1996 e 2016)	ITALIA	Regno Unito	Germania	Francia	Spagna	UE (15)
Giovani (15-29 anni)	-40,5	+2,6	-4,9	+3,3	-27,7	-9,3
Media età (30-49 anni)	+7,4	+8,0	-3,2	+2,3	+55,2	+7,9
50enni e oltre	+89,8	+72,1	+81,8	+105,1	+103,8	+82,9
VAR. % OCCUPATI (in migliaia, tra 1996 e 2016)	+13,2	+20,3	+15,8	+20,7	+43,4	+19,4

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati Eurostat

In termini percentuali nella fascia di età 15-29 anni la variazione è stata pari al -40,5 per cento, contro una media dei principali Paesi Ue del -9,3 per cento. Sempre in quest'arco temporale, tra gli over 50 gli occupati sono aumentati di oltre 3.600.000 unità, facendo incrementare questa coorte dell'89,8 per cento. Un boom che, comunque, ha interessato tutti i principali paesi dell'Ue presi in



esame in quest'analisi, con punte in Spagna del +103,8 per cento e in Francia il +105,1 per cento (vedi Tab.3).

A livello regionale la stima dell'età media degli occupati più alta si riscontra in Liguria (45,4), in Sardegna (45,3) e in Calabria (44,7). Le regioni che, almeno a livello nazionale, risentono meno del progressivo invecchiamento della popolazione lavorativa sono il Veneto, la Lombardia (entrambe con 43,5) e il Trentino Alto Adige (43,2) (vedi Tab.4). Perché le regioni italiane che sono in testa per maggior sviluppo e produzione oltre a miglior qualità della vita hanno la popolazione più giovane? Forse perché offrono ai giovani più opportunità lavorative?

Tab. 4 – Stima dell'età media degli occupati in Italia (*)

Rank	REGIONI E RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	Stima età media degli occupati (*) (anno 2016)
1	Liguria	45,4
2	Sardegna	45,3
3	Calabria	44,7
4	Toscana	44,6
5	Basilicata	44,5
6	Abruzzo	44,5
7	Piemonte	44,4
8	Friuli-Venezia Giulia	44,3
9	Molise	44,3
10	Lazio	44,2
11	Emilia-Romagna	44,2
12	Marche	44,1
13	Umbria	44,1
14	Valle d'Aosta	44,1
15	Sicilia	44,0
16	Campania	43,9
17	Puglia	43,7
18	Veneto	43,5
19	Lombardia	43,5
20	Trentino Alto Adige	43,2
	ITALIA	44,0
	Centro	44,3
	Mezzogiorno	44,2
	Nord-ovest	43,9
	Nord-est	43,8

Elaborazione Ufficio Studi CGIA su dati Istat ()*

Il lavoratore SENIOR nell'era della digitalizzazione.

Il mondo del lavoro guarda costantemente al futuro e istintivamente è portato a studiare quali siano le azioni più adatte per vincere le sfide del mercato e così



raggiungere sempre più rapidamente gli obiettivi prefissati. Il focus è posto nei traguardi e non sulle persone che li determineranno. Sicuramente poca attenzione è data a quella categoria di lavoratori denominata, "over..", over 50 anni. Perché questo accade?

Una risposta può ricercarsi nella dominante convinzione che tale categoria di lavoratori non sia, in particolare in un ambiente dove le nuove tecnologie sono sempre più dominanti, sufficientemente produttiva.

All'interno di molte organizzazioni si registra la persistenza del *paradigma del deficit*, riferito ai lavoratori anziani le cui prestazioni sono diffusamente ritenute inferiori a quelle dei giovani (Lieberum, Heppe, Schuler, 2005). Si presume in questo senso che il deterioramento delle abilità mentali e fisiche costituisca il principale connotato dell'invecchiamento nella vita lavorativa. Per molti aspetti si enfatizza l'aspetto negativo dell'età associandola a una perdita di abilità e a una diminuzione della performance fisica, senza dare importanza a quegli altri aspetti che hanno un valore positivo ed ignorando anche i diffusi riscontri empirici che smentiscono tale assunto. In tal modo *il paradigma del deficit* legittima l'esclusione dalle imprese dei soggetti più anziani e la loro non considerazione dell'ambito delle politiche del personale e del connesso sistema di obiettivi e parametri.²

Dalla teoria alla pratica, quali le azioni da mettere in campo

Che cosa significa **esperienza**?

L'esperienza (ant. Esperènzia, sperienza, sperienza) s.f.[dal lat. Experientia, der. Di experiri: v. esperire] è conoscenza diretta, personalmente acquisita con l'osservazione, l'uso o la pratica, di una determinata sfera della realtà (Trecani), per cui se l'esperienza è conoscenza diretta, approfondita nel tempo, solo i lavoratori non più giovani ne possono essere portatori.

Adattabilità a situazioni complesse, uso di strategie compensative, conoscenza dell'intero contesto operativo, maestria professionale, pensiero laterale, sensibilità agli interessi dell'impresa, sono dunque qualifiche peculiari, del lavoratore over. Sono però ricchezze raramente riconosciute dall'azienda pur

² Così riportato in ricerca LUIC cit.



se potrebbero essere trasmesse alle risorse più giovani generando valore all'interno dell'impresa.

Il lavoratore senior si trova così inspiegabilmente isolato ed anzi spesso dequalificato in nome di una non più adeguata competenza dettata dalle nuove esigenze lavorative dell'era della digitalizzazione.

Che cosa deve intendersi per **competenza**?

Michele Pellerey (1983), ne dà una definizione contestualizzata all'ambito lavorativo: "le competenze finali si presentano come un insieme integrato di conoscenze, abilità e atteggiamenti, insieme necessario ad esplicitare in maniera valida ed efficace un compito lavorativo".³

Competenza è la combinazione di due parole latine cum (= con) e petere (= dirigersi direttamente verso una meta posta in direzione orizzontale o verticale) dunque il suo senso è "dirigersi insieme verso una meta". Competenza è dunque in italiano un sostantivo che ha il medesimo significato di "competere", cioè quello di dirigersi insieme verso una meta. Qui a competere sono le diverse abilità che con-corrono, appunto insieme, a dar corpo tutte ad una professionalità, vale a dire a costruire l'insieme delle abilità tipiche della professione che si intende praticare.⁴

La competenza, a differenza dell'esperienza, può dunque svilupparsi con l'apprendimento di nuove abilità, a prescindere, di massima, dalla propria età anagrafica; basta mettere in campo piani ben articolati di formazione mirata e continua, che coinvolgano, congiuntamente, tanto i lavoratori senior che gli junior, non in demotivanti interventi spot, ma in percorsi di vera e propria crescita della risorsa .

Il bilancio intangibile

Ricordiamo a tal proposito che i metodi di natura economico-finanziaria generalmente utilizzati per la stesura del bilancio riescono ad evidenziare solo alcuni aspetti del valore dell'azienda e non fanno emergere i beni intangibili legati propriamente alla componente umana che pure rappresentano una

³ (Progettazione formativa: teoria e metodologia" – M. Pellerey – ricerca ISFOL-CLISE - 1983)

⁴ Silvano del Lungo, in Competenze e professioni tratto da <http://www.studiostaff.it/Pubb/competenze.pdf>



parte importante di tale valore. Nasce dall'esigenza di misurare questi beni e di palesarli al mercato, l'idea di un bilancio dell'intangibile.

Secondo uno studio svedese,⁵ in un ospedale gli elementi tangibili (immobili, attrezzature, etc.) rappresentano solo il 15% del valore; tutto il resto sta negli elementi intangibili (risorse umane, spirito di servizio, competenze, il saper fare, le procedure, la reputazione, la cortesia, la fiducia e immagine esterna...). C'è da chiedersi che se in un ospedale l'85% del valore è intangibile, quanto sarà quello di una Compagnia di Assicurazione, o di una banca, ... o di un'azienda ad alta tecnologia?

Pioniera in questa direzione la compagnia di assicurazioni svedese Skandia, una delle prime imprese a prendere in considerazione il capitale umano all'interno del suo modello di valore d'impresa. Già nel 1994 sviluppò il primo rapporto sul capitale intellettuale per arrivare in un secondo tempo a mettere in campo un modello operativo, soprannominato "Navigator", per consentire al management strategico di focalizzarsi sugli effettivi fattori di crescita e di innovazione: l'obiettivo era assicurarsi che ciascun dipendente potesse utilizzare pienamente il know-how, l'esperienza e le conoscenze e le competenze di tutti gli altri.

Crediamo sarà necessario utilizzare in futuro, sempre più, un approccio unitario che risponda ad un disegno di riorganizzazione più ampio nella gestione delle risorse umane per valorizzare le competenze delle singole risorse, senior e/o junior.

Appare opportuno, dunque, che le imprese adottino azioni per gestire le risorse umane quali:

- Progetti di riqualificazione del personale.
- Pianificazione del percorso di fuoriuscita dove sono fondamentali le scelte di flessibilità e sicurezza per "ammorbidire" il passaggio verso la quiescenza.
- Politiche retributive, dove è necessario affrontare in modo innovativo le retribuzioni da sempre centrate solo sull'anzianità. I premi di produzione, gli incentivi e i benefit potrebbero anche essere correlati alle diverse

⁵ Vedasi " Il valore degli "intangibili" e del capitale relazionale per un'impresa: inquadramento teorico, evidenze empiriche, analisi econometriche. Matteo Migheli Ed. Fondazione Olivetti Working Paper on Knowledge Society Series



qualità del lavoratore e alle situazioni personali. Uno stipendio ben costruito dovrebbe stimolare il contributo di ciascuno secondo le potenzialità.

- Formazione continua, che non dovrebbe mancare mai durante l'arco della vita di un lavoratore perché ne rinforza la capacità produttiva e ne migliora "l'employability" favorendo anche la crescita del potere d'offerta sulla domanda di figure qualificate.

Diventa necessario analizzare il mondo del lavoro partendo da questi nuovi trend che vedono pochi giovani e molti anziani e una maggior presenza delle donne. Dovremmo pensare a nuovi modi di lavorare e anche a nuovi metodi d'insegnamento/apprendimento per i lavoratori. I numeri non mentono nonostante varie interpretazioni per cui alcune scelte devono essere fatte e urgentemente. La società evolve rapidamente e le imprese e gli Stati devono prendere consapevolezza del cambiamento demografico in atto. Le aziende devono attuare nuovi modelli organizzativi mentre gli Stati nuove politiche attive e passive sul mercato del lavoro senza dimenticare il ruolo che la previdenza e l'assistenza avranno nel futuro delle persone con l'allungamento della vita. Non è secondario il perimetro all'interno del quale queste scelte dovranno essere compiute, Europa o Stato nazionale, perché le differenze anche culturali tra le persone sono un terreno di confronto/scontro nell'elaborare norme sia transnazionali sia nazionali che guidino questa transizione. Dobbiamo dare un futuro agli over 50 per dare futuro ai giovani.

