

# (Cercare di) lavorare a 45 anni

**di Alessandro Serini**

## **Fenomeni nuovi, terminologie nuove: i lavoratori “maturi”**

Da tempo il mondo del lavoro ha avviato un processo di cambiamento su larga scala che, ovviamente, arriva a coinvolgere anche gli stessi lavoratori. Mondializzazione dei mercati, delocalizzazione della produzione, finanziaria e del credito, globalizzazione dell'economia sono tendenze strutturali che modificano tanto il modo di produzione quanto i percorsi professionali degli individui: *turn over* esasperato, rapida obsolescenza delle competenze, competitività generalizzata sono realtà che i lavoratori debbono imparare al più presto a gestire. In questo scenario in rapida evoluzione, le imprese si trovano sempre più spesso nella condizione di dover continuamente rincorrere l'assetto aziendale adeguato agli andamenti dei mercati. Una difficile alchimia gestionale che a colpi di ristrutturazioni interne ricerca la “pietra filosofale” della competitività sempre e comunque. In aggiunta, negli ultimi anni la parola “flessibilità”, da vocabolo aziendale, è divenuta parola d'uso comune presso la gran parte del pubblico, generando un dibattito che appassiona politici, analisti e commentatori; tuttavia, la discussione sulla via italiana alla flessibilità spesso, concentrandosi sulle difficoltà dei “giovani”, trascura di rimarcare come i nuovi assetti produttivi investano anche i segmenti anagrafici superiori. Il lavoro cambia e il mutamento coinvolge anche soggetti in piena maturità professionale: lavoratori che hanno iniziato la propria carriera nell'epoca delle tutele e dei diritti e che si trovano oggi di fronte ad un mondo del lavoro dalle oscillazioni imprevedibili. Mentre il sistema previdenziale italiano innalza la soglia di pensionamento a 58 anni, sempre più individui si ritrovano a dover fare i conti con una prospettiva inedita, quel-

— **Alessandro Serini** *Ricercatore Iref*



**FOCUS**

la di riconsiderare la propria posizione lavorativa una volta passati i quarant'anni. Significativo, in tal senso, è l'andamento del tasso di occupazione per classi di età (Tabella 1).

## Tabella 1

Tasso d'occupazione in Italia nel 2005, per macroaree e classi d'età, %

	15-24 anni	25-34 anni	35-44 anni	45-54 anni	55-64 anni
Italia	25,7	69,4	76,3	70,6	31,4
Nord Ovest	33,8	82,0	84,5	76,6	28,7
Nord Est	36,0	82,7	85,5	77,3	29,9
Centro	25,5	72,7	80,6	74,8	35,1
Sud	17,6	51,4	61,8	60,4	32,3
Isole	17,8	52,3	62,1	58,8	32,6

Fonte: Eurostat (Lfs – Labour Force Survey)

Al di là delle differenze territoriali, che ben si conoscono, si nota come l'andamento del tasso di occupazione nazionale è crescente fino alla classe di età 35-44 anni, dove tocca la punta del 76,3%; dopodiché scende al 70% nella classe successiva, per crollare al 31,4% nella fascia d'età che va dai 55 ai 64 anni. Un andamento simile caratterizza i tassi delle diverse ripartizioni territoriali. In sostanza, avere 45 anni costituisce uno spartiacque, un prima e un dopo che connota il mercato del lavoro come realtà non unitaria ma duale, con dinamiche specifiche per i due "lati" della piramide: ascendente per i giovani e gli adulti attivi ultratrentenni; discendente per coloro che hanno superato i quaranta - quarantacinque anni. Nell'Italia definita del "declino" potrebbe rivelarsi come l'ennesima notizia sconcertante che caratterizza l'attuale panorama italiano; nondimeno, l'andamento duale rappresenta una tendenza che accomuna anche gli altri paesi europei, sebbene con una dinamica più attenuata e con una maggiore tenuta del mercato dei "senior" (Tabella 2).

## Tabella 2

Tasso d'occupazione di alcune nazioni europee, per classi di età, % (2005)

	15-24 anni	25-34 anni	35-44 anni	45-54 anni	55-64 anni
Danimarca	62,3	81,8	86,6	84,9	59,5
G.Bretagna	54,0	80,2	81,9	81,3	56,9
Francia	29,6	76,6	80,8	80,0	37,8
Olanda	65,2	85,3	83,6	80,0	46,1
Germania	42,0	72,9	80,3	77,7	45,4
Europa a 15	39,7	76,2	80,0	76,7	44,1
Irlanda	48,7	81,5	77,5	73,6	51,6
Belgio	27,5	80,1	81,5	73,3	31,8
Italia	25,7	69,4	76,3	70,6	31,4
Grecia	25,0	74,1	77,8	69,8	41,6
Spagna	38,3	76,8	75,9	69,4	43,1

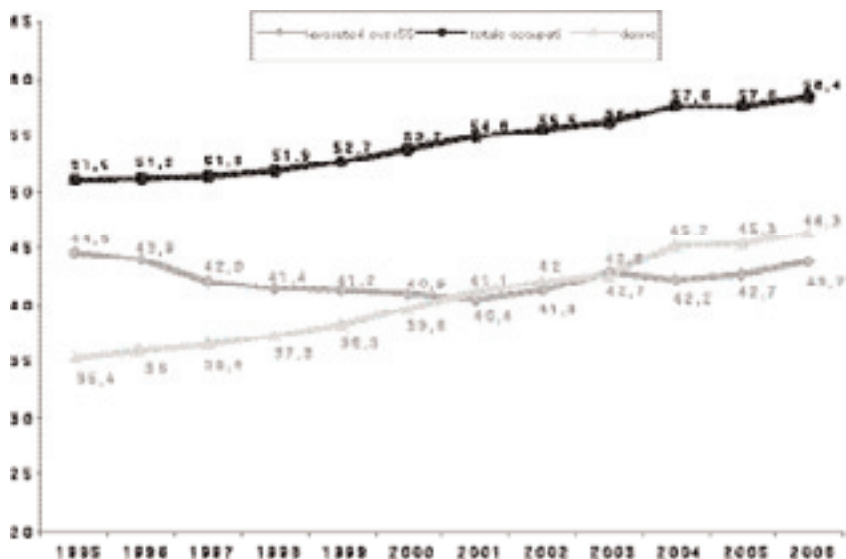
Fonte: Eurostat (Lfs – Labour Force Survey)

La tabella è stata ordinata per tasso di occupazione nazionale dai 45 ai 54 anni, in senso decrescente. Come si può vedere, la Danimarca ha il maggior tasso di lavoratori ultraquarantacinquenni nell'Europa a quindici (84,9%), mentre la Spagna ha il tasso minore (69,4%). L'Italia è terz'ultima, poco distante dal paese iberico (70,6%). Ad uno sguardo d'insieme, si noterà la somiglianza dei diversi andamenti con la caratteristica figura a piramide del mercato italiano. Tuttavia, il tasso degli ultraquarantenni decresce in modo attenuato in paesi quale la Danimarca, la Gran Bretagna, la Francia, l'Olanda. In sostanza, la fuoriuscita di lavoratori senior dai rispettivi mercati del lavoro è meno "violenta" che in Italia.

Ora, quali sono le ragioni di queste differenze? Perché il calo occupazionale in Italia, con l'avanzare dell'anzianità lavorativa, è più rapido che negli altri paesi? Inoltre, quella dei lavoratori senior in Italia è sempre stata una tendenza anomala? La risposta è no, non è sempre stato così. In realtà, il mutamento della composizione interna delle forze lavoro in Italia è un'onda lunga, che parte dagli inizi degli anni Novanta e prosegue negli anni successivi, come si evince dal grafico seguente.

## Grafico 1

Tasso di occupazione degli over 55, femminile e totale in Italia, 1995-2006, %



Fonte: Eurostat (Lfs – Labour Force Survey)

Ad uno sguardo d'insieme, si nota come il tasso di occupazione generale è andato crescendo dal 1995 ad oggi – cosiccome il tasso di occupazione femminile. Al di là delle valutazioni di merito, la riforma del mercato del lavoro ha indubbiamente aumentato il numero di occupati. In controtendenza, invece, si muove il tasso degli over55, che è andato decrescendo fino al 2001 (dal 44,6% al 40,4%, un calo di quattro punti percentuali) per poi ritornare negli anni ai livelli del 1996. Se di anomalia si tratta – quella dei lavoratori senior – lo è stata a partire dagli anni Novanta. Data l'età delle persone prese in considerazione in tabella, certamente un ruolo importante nel calo è da attribuire alle diverse riforme delle pensioni che si sono attuate da metà degli anni Novanta in poi. Chi ha potuto usufruire di "finestre" o di "scivoli" per fuoriuscire dal mercato del lavoro, ne ha usufruito. Inevitabilmente, ciò ha condizionato il tasso di occupazione di questa particolare fascia di lavoratori. Tuttavia, la riforma delle pensioni non è l'unica causa a spiegare il mutamento in atto, almeno in Italia. Se chiediamo agli imprenditori italiani, oggi, quanti lavoratori oltre i 44 anni sono disposti ad as-

sumere, essi vi risponderanno 1,8 ogni 100 assunzioni. Sì, quasi due ogni 100 assunzioni (Tabella 3).

### Tabella 3

Assunzioni previste dalle imprese per il 2007 per classe di età, settore di attività, ripartizione territoriale e classe dimensionale, valore assoluto e %

	Assunzioni previste 2007 (v.a.)	Classi di età (valori %)					Non rilevante
		Fino a 24 anni	25-29 anni	30-34 anni	35-44 anni	Oltre 44 anni	
<b>Totale</b>	<b>839.460</b>	<b>11,9</b>	<b>25,8</b>	<b>14,1</b>	<b>7,4</b>	<b>1,8</b>	<b>38,9</b>
<i>Settore produttivo</i>							
Industria	329.140	13,4	23,1	16,2	9,1	2,3	35,9
Industria in senso stretto	206.210	13,3	26,3	16,4	8,3	2,1	33,6
Costruzioni	122.930	13,5	17,8	15,7	10,4	2,7	39,9
Servizi	510.320	11,0	27,5	12,8	6,3	1,5	40,8
<i>Ripartizione territoriale</i>							
Nord Ovest	236.260	11,9	27,2	14,0	7,3	1,6	37,9
Nord Est	205.090	11,4	24,7	14,3	7,1	1,5	41,1
Centro	173.530	12,4	25,8	13,6	8,4	2,0	37,8
Sud e Isole	224.580	12,2	25,3	14,5	6,9	2,3	38,8
<i>Classe dimensionale</i>							
1-9 dipendenti	353.230	18,3	23,3	14,1	8,6	2,4	33,2
10-49 dipendenti	168.040	9,3	21,5	17,3	9,6	2,8	39,4
50-249 dipendenti	127.690	3,7	24,1	17,1	7,5	1,3	46,4
250-499 dipendenti	45.580	6,8	32,6	12,7	5,8	0,6	41,5
500 dipendenti e oltre	144.920	8,4	36,1	8,3	2,2	0,3	44,7

Fonte: Unioncamere - Ministero del Lavoro, Sistema Informativo Excelsior, 2007

Si tratta di una percentuale esigua. È pur vero che siamo in presenza di dichiarazioni di assunzione, non di assunzioni vere e proprie. Tuttavia, non c'è ragione di credere che un'azienda modifichi radicalmente le proprie intenzioni sulle politiche del personale al punto tale da ribaltare totalmente queste indicazioni. Gli ultraquarantenni non sembrano essere molto appetibili, almeno in Italia. In sostanza, finché rimangono dentro il mercato del la-

voro non hanno nulla da temere: semplicemente, cambiano lavoro. Se però, per qualsiasi ragione, dovessero fuoriuscire dal perimetro lavorativo ed entrare in una condizione di disoccupazione, per alcuni di essi si prospetterebbe lo spettro della disoccupazione cronica.

## **Scarsamente appetibili**

Dunque, c'è da chiedersi da che cosa derivi questa scarsa attrattiva degli ultraquarantacinquenni. A ben vedere, essa si colloca nel contesto della seconda ristrutturazione del settore industriale italiano, che fa seguito a quella degli anni Ottanta, con il conseguente carico di tagli al personale e di ingresso dei lavoratori nel mondo della disoccupazione. I continui ribaltamenti d'organigramma interessavano (e, per certi aspetti, interessano) spesso i lavoratori più maturi, che si ritrovano in tal modo esclusi dai piani aziendali. Secondo molti osservatori, le cause di questo fenomeno sono riconducibili a fattori di natura diversa, di carattere tecnico-organizzativo e culturale insieme.

Innanzitutto, sul fronte tecnico, negli ultimi quindici anni si è assistito al progressivo ingresso della tecnologia digitale nelle aziende. Ciò ha comportato il crescente innalzamento del livello di meccanizzazione dell'informazione (e quindi del controllo) nei processi di produzione, con la conseguente svalutazione strategica dei livelli aziendali addetti alla supervisione e al controllo. Orbene, i ruoli e le mansioni che sono stati svuotati di contenuto e in parte assorbiti dai ruoli dirigenziali da un lato e operativi dall'altro sono proprio quelli occupati storicamente da personale ultraquarantenne<sup>1</sup>. A distanza di anni, l'appiattimento degli organigrammi ha toccato anche le grandi aziende italiane<sup>2</sup>.

Inoltre, un ulteriore mutamento riguarda l'intensificazione e la "densificazione" dell'attività produttiva, con l'aumento dei carichi di lavoro e degli effetti usuranti<sup>3</sup>. Esemplare, a tal fine, è l'introduzione della nuova metrica del lavoro negli stabilimenti Fiat, denominato "Tmc 2"<sup>4</sup>. In sostanza, la riduzione del tempo di lavoro per ciclo sembra favorire fasce d'età più fresche, in grado di reggere la fatica della nuova organizzazione produttiva. Alla luce di ciò, si comprende il processo di ringiovanimento ad un tempo psico-fisico e tecnologico in atto in molte aziende del settore industriale.

Infine, altro fattore di cambiamento in atto nel mondo del lavoro riguarda la svalutazione culturale dell'anzianità lavorativa. Essa si fonda su un corpo di affermazioni, evidentemente condivise, che mira a gettare discredito sui lavoratori anziani. Si presume, ad esempio, che essi siano meno produttivi dei giovani - ipotesi rafforzata dai cambiamenti in atto nelle imprese, come

accennato. Per di più, si presume che essi siano più avversi ai rischi ed abbiano competenze e capacità oramai obsolete per aziende che operano in mercati sempre più mutevoli e dinamici<sup>5</sup>.

Ad onor del vero, non vanno sottovalutati taluni interessi che le imprese difendono nel sostituire i lavoratori anziani con i lavoratori giovani: il costo del lavoro di un giovane è minore, poiché non vi sono costi aggiuntivi legati all'anzianità; inoltre, gli adulti hanno vissuto una socializzazione politica e sindacale maggiore rispetto ai loro colleghi più giovani, sviluppando una filosofia lavorativa più rivendicativa nei confronti dei datori di lavoro<sup>6</sup>; infine, la struttura del costo del lavoro si è andata flessibilizzando negli ultimi anni, con la sostituzione di vecchie tipologie di contratto, più rigide e costose, con nuove tipologie, più economiche.

Da quanto illustrato sinora, emerge con chiarezza come quella dei lavoratori maturi non sia solo una questione di *mismatch* tra giovani (e donne) da una parte e lavoratori anziani dall'altra, quanto piuttosto un problema multiforme, che chiama in causa tanto la struttura del mercato quanto un slittamento complessivo del significato del lavoro. Non a caso oggi si parla di mercato del lavoro e non più di mondo del lavoro. Pensare ad un lavoratore senior, o ad un disoccupato senior, come tendenzialmente non funzionale ai nuovi assetti aziendali globalizzati è un atteggiamento diffuso a vari livelli del sistema produttivo italiano.

### **Inversione di marcia**

Che cosa fare dunque, per far sì che si possa invertire l'attuale tendenza e si possa recuperare il gap che ci separa da paesi quali Gran Bretagna, Francia e paesi scandinavi?

Certamente, la questione della (buona) occupazione giovanile è un tema caldo del dibattito pubblico; d'altra parte, sono oramai maturi i tempi per porsi domande che estendano la questione all'intera classe dei lavoratori: quale sorte attende quei lavoratori che da un giorno all'altro si trovano tagliati fuori dal *turbillion* produttivo? Senza trascurare che la disoccupazione adulta tende a colpire in modo più pesante i lavoratori con qualifiche più basse; come favorire l'occupabilità di soggetti così deboli? In buona sostanza, è possibile risolvere il *paradosso del lavoratore senza lavoro*? Persone che nel pieno della *vita activa* si ritrovano improvvisamente private della propria occupazione? Proviamo qui ad esporre alcune considerazioni, indicative, certamente non esaustive, frutto degli sforzi intrapresi in questi anni in Italia e all'estero in materia di politica del lavoro e frutto altresì di analisi dibattute nel mondo accademico.

Innanzitutto, è evidente che l'inesco dell'intero processo sia la disponibilità delle aziende a riconsiderare la propria posizione sui lavoratori over 45. Sorprende la rarità nel trovare aziende che investano in progetti specificamente calibrati su candidati maturi. C'è da dire che timidi segnali provengono da alcune aziende medio-grandi del Nord Italia. La Mondadori Printing, ad esempio, crea gruppi di condivisione delle conoscenze tra over35 e giovani, dimostrando in tal modo di valorizzare la memoria aziendale a favore delle nuove leve; oppure la società di assicurazione Pramerica, del gruppo Prudential Insurance, che nel 2007 ha investito risorse e tempo nell'assunzione di oltre venti lavoratori tra i 40 e i 55 anni, al termine di un percorso di selezione che ha visto coinvolti oltre 600 ultraquarantenni. L'esperienza di queste imprese dimostra come si possa investire strategicamente, con candidature collettive, anche su ultra-quarantenni in cerca di occupazione; non per beneficenza, ma in virtù del contributo specifico che possono dare alla crescita dell'impresa.

Ci si chiede se esperienze del genere siano replicabili altrove. Probabilmente sì, ma a condizioni lavorative diverse dal passato. Il futuro dei lavoratori maturi fuoriusciti dal mercato del lavoro (o di quelli a rischio) potrebbe passare per l'apertura di nuovi spazi produttivi, nuovi mercati per i quali le aziende avranno bisogno di profili di esperienza per organizzare la loro attività. In tal senso, il settore terziario potrebbe trainare nuova occupazione di lavoratori senior. Da parte loro, i disoccupati maturi dovranno probabilmente abbandonare le vecchie certezze e i vecchi modelli di lavoro – contratti di lavoro tradizionali, prassi lavorative consolidate – ed essere disposti a lasciarsi guidare verso nuovi modelli di lavoro, finalizzati ad esaltare quanto di buono hanno fatto nel tempo, ma in contesti ridefiniti.

Sul fronte delle azioni da intraprendere, probabilmente gli attuali strumenti di contrasto della disoccupazione devono essere maggiormente corrispondenti alle caratteristiche del mercato dei senior. La formazione continua è una condizione assolutamente necessaria (anche se non sufficiente, purtroppo) per mantenere elevata la capacità di occupabilità di un paese. L'Italia sconta un certo ritardo nell'aggiornamento professionale dei lavoratori ultraquarantacinquenni, con tassi di partecipazione alla formazione del 6%; una percentuale ben al di sotto dei tassi scandinavi, dove si arriva al 23% della Finlandia (nuovo polo tecnologico europeo) o al 29% della Danimarca – il mercato del lavoro più flessibile del continente (dati Eurostat, 2007). Se alla rigidità culturale delle aziende nell'assumere lavoratori maturi si aggiunge anche un ritardo nell'aggiornamento professionale dei la-

voratori, è chiaro che la tendenza alla sottoccupazione di quest'ultimi difficilmente si invertirà nel breve termine.

Per quanto riguarda la ricerca del lavoro, è importante che i dispositivi di intermediazione siano tarati sulle necessità del lavoratore maturo, necessità diverse dal giovane: la persona matura ha un'esperienza consolidata, da valorizzare; il giovane si sta invece formando. Politiche di assunzione basate su chiamate numeriche sono adatte a profili di lavoro generici, indifferenziati, giovani. È pur vero che la chiamata numerica è stata abolita con la riforma dei centri per l'impiego; tuttavia, in tali centri si ha a volte l'impressione che questa logica permanga tuttora. Con ciò si limita le possibilità di ricollocamento di persone con una robusta esperienza lavorativa alle spalle, per le quali sono più adatti strumenti quali il colloquio individuale e le schede anagrafiche personalizzate di richiesta di lavoro.

In aggiunta, chi cerca lavoro a 50 anni ha un progetto di vita avviato (famiglia, mutuo, spese varie), che non può essere interrotto con l'interruzione del lavoro. Occorre pensare a politiche di sostegno immediato al reddito della persona in caso di messa in discussione del suo lavoro, qualora la sua liquidazione e l'eventuale buonuscita non siano sufficienti a tamponare l'emergenza che si viene a creare. Si pensi ad esempio ad una indennità in caso di reddito intermittente.

In generale, le fonti di informazione sul lavoro vanno affinate ed integrate, allo scopo di instaurare un dibattito politico su dati certi e condivisibili. Ad oggi, è difficile trovare dati statistici sul lavoro approfonditi e articolati che riguardino classi di età come quelle dei 45-54enni e dei 55-64enni. La disponibilità di informazioni puntuali ed affidabili sulla questione permetterebbe al dibattito politico di concentrarsi meno su posizioni ideologiche e più su questioni reali. Ne guadagnerebbero la credibilità delle istituzioni e, indirettamente, le tasche dei contribuenti, giacché le risorse pubbliche per l'impiego troverebbero una destinazione mirata e maggiormente efficace. Infine, le imprese. Aprire nuovi spazi produttivi crea le condizioni per una maggiore occupabilità di persone con esperienza lavorativa alle spalle. Si potrebbe pensare, in tal senso, a forme di incentivazione – esenzioni fiscali, sgravi contributivi – per quelle imprese che intendano aprire nuovi mercati usufruendo del contributo di neoassunti senior. Le attuali politiche europee del lavoro sono di natura attiva e prevedono il sostegno all'occupazione attraverso la valorizzazione della produttività dei lavoratori delle imprese.

Solo se questi ultimi verranno accompagnati e non lasciati soli sarà per loro possibile risalire il crinale della centralità sociale e riacquistare quella dignità di uomini, prima che di lavoratori, che rischiano di vedere dissolversi

a causa di cambiamenti epocali di cui essi, in larga parte, sono stati soltanto passivi spettatori. Al di là dei singoli aspetti e delle specifiche misure che si potrebbero adottare, è opportuno iniziare a discutere la questione del lavoro maturo senza falsi pudori, coinvolgere senza timore il grande pubblico nel dibattito; creare in tal modo un clima d'opinione in grado di orientare le scelte pubbliche – e le iniziative private – nella direzione di una sempre maggiore occupazione delle forze di lavoro attive del paese.

---

#### note

<sup>1</sup> Testimonianza di questo cambiamento è l'appiattimento, negli anni Novanta, degli organigrammi di grandi aziende, come ad esempio Ibm e Coca Cola: in particolare, a fronte del mantenimento del livello dirigenziale e del livello operativo, si è assistito al taglio di interi livelli intermedi della piramide gerarchica. Per un approfondimento dell'argomento si veda C. Meyer, S. Davis, *Blur*, Milano, Olivares, 1999; cfr. Anche T.A. Stewart, *Il capitale intellettuale*, Firenze, Ponte alle Grazie, 1999.

<sup>2</sup> Si veda F. Pirone, *La regolazione della transizione dal lavoro alla pensione*, convegno su "I sensi della ricerca: interdisciplinarietà e temi di frontiera negli studi di popolazione", Roma, 1-3 dicembre 2004.

<sup>3</sup> Un'analisi lucida si trova in L. Gallino, *Il costo umano della flessibilità*, Bari, Laterza, 2001, p.72-78.

<sup>4</sup> «Con la nuova metrica i lavoratori vedono accrescere i ritmi ed i carichi di lavoro, la cadenza nelle linee di produzione si esaspera e le pause diminuiscono. La velocità di esecuzione (il cosiddetto rendimento), che con la precedente metrica Tmc1 era espressa in 133,33 centesimi di minuto, ora passa a 163,38 centesimi. [...] Per fare un esempio, alla "Carrozzeria" di Mirafiori, se prima dell'introduzione del "tmc 2" un operaio doveva lavorare su 250 autovetture al giorno, ora deve lavorare su 292. Si costringe cioè l'operaio a far entrare in un turno una più grande quantità di lavoro». La citazione è tratta da una testimonianza di un operaio della Fiat, resa pubblica su [www.geocities.com/scintilla\\_mail/progresso.htm](http://www.geocities.com/scintilla_mail/progresso.htm).

<sup>5</sup> Ne consegue che «man mano che le esperienze di un individuo si accumulano, perdono anche di valore. Ciò che un lavoratore anziano ha imparato negli anni sul conto di una particolare azienda o professione può andare contro il nuovo indirizzo dettato dai superiori». Tratto da R. Sennett, *L'uomo flessibile*, Milano, Feltrinelli, 2001, p.94.

<sup>6</sup> Si noti, a tale riguardo, la seguente affermazione, tratta da una intervista ad un operaio Fiat: «E poi, con quelli più anziani come me, ad esempio, non si può fare come se si trattasse di un giovane entrato da poco, perché anche se c'è l'attaccamento al lavoro e all'azienda, non ti fai comandare a bacchetta». Tratto da F. Pirone, *La regolazione della transizione dal lavoro alla pensione*, convegno su "I sensi della ricerca: interdisciplinarietà e temi di frontiera negli studi di popolazione", Roma, 1-3 dicembre 2004, p.12. Sulla stessa lunghezza d'onda si colloca il già citato Sennett, il quale afferma che «dal punto di vista dell'istituzione, la flessibilità rende i giovani più malleabili in termini sia di assunzione di rischi sia di immediata sottomissione». R. Sennett, *L'uomo flessibile*, Milano, Feltrinelli, 2001, p.94.