

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA



FACOLTÀ DI SCIENZE STATISTICHE

**CORSO DI LAUREA IN STATISTICA E TECNOLOGIE
INFORMATICHE**

**POLITICHE DI AGE MANAGEMENT E
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY
NEL CONTESTO VENETO:
RISULTATI DI UN'INDAGINE
STATISTICA**

Relatrice: Ch.ma Prof.ssa Francesca Bassi

Laureanda: Ilenia Spigarolo

N. matricola: 485535 – STI

A. A. 2004 – 2005

Sommaro

| | |
|--|-----------|
| Capitolo 1 – Premessa..... | 1 |
| 1.1. Cos'è un progetto Equal | 1 |
| 1.2. Obiettivi del progetto Equal “Age Management” | 1 |
| 1.3. Le fasi della ricerca..... | 3 |
| 1.3.1. L'analisi delle richieste del committente | 3 |
| 1.3.2. La ricerca documentale: breve sintesi delle informazioni raccolte...4 | 4 |
| 1.3.3. La creazione dei questionari | 7 |
| 1.3.5. La costruzione del campione di lavoratori | 12 |
| 1.3.6. La rilevazione | 12 |
| Capitolo 2 – Il campione di imprese..... | 15 |
| 2.1. Composizione del campione per provincia | 15 |
| 2.2. Composizione del campione per tipo di impresa | 16 |
| 2.3. Composizione del campione per dimensione di impresa (numero di addetti) | 17 |
| 2.4. Delocalizzazione..... | 18 |
| 2.5. Dipendenti | 20 |
| 2.6. Caratteristiche del rispondente | 21 |
| 2.6.1. Posizione aziendale | 21 |
| 2.6.2. Titolo di studio | 22 |
| 2.6.3. Età..... | 22 |
| Capitolo 3 – Il campione di lavoratori..... | 25 |
| 3.1. Composizione del campione per provincia | 25 |
| 3.2. Composizione del campione per tipo di impresa | 26 |
| 3.3. Composizione del campione per dimensione di impresa (numero di addetti) | 27 |
| 3.4. Caratteristiche del rispondente | 28 |
| 3.4.1. Categoria professionale | 28 |
| 3.4.2. Titolo di studio | 29 |
| 3.4.3. Età..... | 29 |
| Capitolo 4 – Il lavoratore anziano nell'impresa | 31 |
| 4.1. Giudizio sull'ambiente lavorativo | 31 |
| 4.2. Andamento della carriera lavorativa | 40 |
| 4.3. Atteggimento lavoratori giovani e over 45..... | 41 |
| 4.4. Impresa e formazione | 42 |

| | |
|---|------------|
| Capitolo 5 – Percezione e rappresentazione del fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro | 45 |
| 5.1. Definizione di lavoratore anziano | 45 |
| 5.2. A quale età un lavoratore si può definire anziano | 46 |
| 5.3. Fattori di fuoriuscita dei lavoratori anziani dall'impresa | 47 |
| 5.4. L'anziano all'interno dell'impresa | 53 |
| Capitolo 6 – Pensione o lavoro? | 55 |
| 6.1. Scelte pensionistiche a confronto | 55 |
| 6.2. Forme di pensionamento alternative | 57 |
| 6.3. Presenza di collaboratori pensionati all'interno dell'azienda | 58 |
| 6.4. Il collaboratore pensionato | 62 |
| Capitolo 7 – Soluzioni e proposte | 65 |
| 7.1. Strategie attuate per accrescere la motivazione dei lavoratori anziani | 65 |
| 7.2. Valutazione di strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani | 67 |
| Capitolo 8 – Conoscenza e adozione delle forme di Certificazione della Responsabilità Sociale di Impresa | 71 |
| 8.1. Che cos'è la Responsabilità Sociale di Impresa | 71 |
| 8.2. Conoscenza e adozione delle forme di certificazione in Veneto | 74 |
| 8.3. CSR applicata al fenomeno Age Management | 78 |
| Capitolo 9 – Conclusioni | 81 |
| Appendice A – Applicazioni con R | 85 |
| A.1. Che cos'è R | 85 |
| A.2. Alberi di classificazione con R | 86 |
| A.2.1. Giudizio dei lavoratori sulla propria occupazione | 87 |
| A.2.2. Presenza di collaboratori pensionati | 90 |
| A.3. Calcolo della mediana algebrica | 90 |
| Appendice B – L'errore del rilevatore | 93 |
| B.1. Fattori di fuoriuscita dei lavoratori anziani dall'impresa | 93 |
| B.2. Valutazione di strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani | 95 |
| Questionario per l'indagine sulle imprese | 97 |
| Questionario per l'indagine sui lavoratori | 103 |
| Bibliografia | 111 |

Capitolo 1

Premessa

1.1. Cos'è un progetto Equal

EQUAL è l'Iniziativa comunitaria, cofinanziata dal Fondo Sociale Europeo per il periodo 2000-2006 che, nel quadro della Strategia Europea per l'Occupazione, mira ad innovare gli approcci e le politiche finalizzati a contrastare il fenomeno della discriminazione e della disuguaglianza nel contesto del mercato del lavoro, ponendosi come laboratorio per sperimentazioni su base transnazionale [*Sito Equal Italia*].

EQUAL individua quattro settori tematici: adattabilità, imprenditorialità, occupabilità e pari opportunità. Un'alta percentuale dei progetti presentati dai vari Stati membri per l'asse dell'adattabilità ha individuato i lavoratori anziani come gruppo target prioritario nella lotta alle discriminazioni dentro il mercato del lavoro.

1.2. Obiettivi del progetto Equal "Age Management"

Il progetto "Age Management" si colloca all'interno di un'Iniziativa Equal. Esso intende sperimentare un approccio sistemico rispetto al fenomeno dell'invecchiamento attivo, che sta assumendo dimensioni rilevanti da un punto di vista sia sociale sia produttivo. L'obiettivo perseguito è quello di promuovere l'apprendimento delle pratiche di lavoro orientate all'inserimento e al mantenimento in situa-

zione di occupazione di coloro che sono vittime di discriminazione e disparità in relazione al mercato del lavoro [Sito Age Management].

Al progetto è stato affiancato uno studio sull'applicazione delle forme di Responsabilità Sociale delle Imprese (*Corporate Social Responsibility – CSR*), intesa come tensione dell'impresa a soddisfare in misura sempre crescente le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari stakeholders interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle attività aziendali. Essa è perciò integrata nella gestione strategica e operativa dell'impresa in tutte le sue dimensioni.

Uno degli obiettivi posti dal progetto "Age Management" è quindi quello di raggiungere un quadro di sintesi sulle dimensioni e le caratteristiche assunte dal fenomeno della Responsabilità Sociale delle Imprese con riferimento alle prassi in materia di gestione dell'età.

I partner che collaborano al programma sono Treviso Tecnologia (un'azienda speciale della CCIAA di Treviso), Confindustria Veneto Siav, Chronos del Gruppo Cosmi[®] e la Comunità Montana del Grappa.

Il progetto è costituito da quattro aree di intervento e viene supportato da un modello organizzativo che intende assicurare la massima integrazione tra le Partnership di Sviluppo, la qualità dell'intervento, la coerenza metodologica e contenutistica di tutte le attività, nonché il raggiungimento dei risultati attesi. Le quattro aree di intervento sono [*Sito Age Management*]:

- la *ricerca* (documentale e statistica), necessaria a costruire un quadro di riferimento per l'interpretazione del fenomeno, i cui risultati saranno resi noti al pubblico e costituiranno un'utile punto di partenza per future indagini legate a questo tema;

- la *sperimentazione*, ovvero una fase di assistenza alle aziende e ai lavoratori durante la quale verranno messe a punto delle iniziative pilota in alcune aziende venete, per individuare best practices, ovvero esperienze positive di Age Management – come già avviene in diversi Paesi Europei – da diffondere in altre realtà lavorative;
- la creazione di *sportelli* per la *promozione* degli strumenti di Age Management nelle province di Treviso, Venezia, Padova, Vicenza e Belluno, aperti al pubblico e alle aziende; è stato inoltre attivato il *portale Internet* www.agemanagement.it;
- il *monitoraggio*, la *valutazione* e il *mainstreaming*.

L'attività di tesi si colloca nella parte di analisi dei dati raccolti nell'ambito della ricerca statistica.

1.3. Le fasi della ricerca

La prima area di intervento è stata sviluppata su due fronti: da una parte la ricerca documentale, volta a indagare la natura del problema Age Management, identificarne le cause e le possibili soluzioni già sperimentate in ambito europeo; dall'altra parte la ricerca statistica, focalizzata sul territorio Regionale, volta a individuare le specifiche esigenze degli imprenditori e dei lavoratori Veneti. Al fine di conoscere il punto di vista sia dei lavoratori over 45 sia dei datori di lavoro, la ricerca statistica è stata a sua volta suddivisa in due indagini, ciascuna rivolta a uno dei due pubblici.

1.3.1. L'analisi delle richieste del committente

Il primo passo dell'indagine statistica è stato quello di capire le esigenze e le aspettative del committente, ovvero la Regione Veneto. Scopo dell'indagine era quello di costruire un quadro che rappresentasse

il fenomeno dell'invecchiamento attivo della popolazione lavorativa, capire qual era il livello di percezione del problema e le possibili soluzioni sia dal punto di vista dei lavoratori sia dei datori di lavoro. Si desiderava inoltre stimare le proporzioni di conoscenza e di adozione delle forme di CSR (*Corporate Social Responsibility*) nelle aziende della nostra Regione.

Nello specifico, si desiderava dare una risposta ai seguenti quesiti:

- Chi è un lavoratore anziano?
- Quali sono i fattori di fuoriuscita dei lavoratori anziani dalle imprese?
- Quali sono le strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani nelle imprese?
- Qual è il livello di conoscenza e di adozione delle forme di CSR?

1.3.2. La ricerca documentale: breve sintesi delle informazioni raccolte

L'analisi delle fonti, o ricerca documentale, si è focalizzata su documenti ufficiali, come le pubblicazioni dell'Unione Europea, le pubblicazioni riguardanti gli studi sull'Age Management (anche di altri Stati) e sulle CSR, le rilevazioni sui trend demografici in Veneto, Italia e Unione Europea. I dati sono stati reperiti presso fonti autorevoli, come la Camera di Commercio, dell'Industria, dell'Artigianato e dell'Agricoltura, la Regione Veneto e l'Istat.

Il dato più preoccupante emerso dalle informazioni raccolte è il progressivo invecchiamento della forza lavoro nei Paesi industrializzati, causato dall'allungamento della vita media accompagnato da un forte declino della natalità. Tra le forze lavoro, la proporzione dei giovani sta

diminuendo, mentre la percentuale di adulti ed anziani sta progressivamente aumentando. L'invecchiamento della popolazione europea porterà gradualmente ad una contrazione della forza lavoro, che avrà forti implicazioni per la potenziale crescita economica e per la sostenibilità delle pensioni e delle prestazioni sociali [*Sito Age Management*].

In particolare, in Italia il tasso di natalità è fra i più bassi al mondo mentre la durata media della vita continua a crescere.

| ANNI REGIONI | Indicatori demografici | | | | | Indicatori di struttura della popolazione (al 31 dicembre) | | | | | | |
|---------------------------|---------------------------------|-------------------------------|-------------|---------------------------------------|------------|--|-------------|-----------------|--------------|------------------------|--------------------------|-------------|
| | Numero medio di figli per donna | Speranza di vita alla nascita | | Tasso di nuzialità totale (per mille) | | Composizioni percentuali | | | Indici | | | |
| | | Maschi | Femmine | Maschi | Femmine | 0-14 anni | 15-64 anni | 65 anni e oltre | Vecchiaia | Dipendenza strutturale | Dipendenza degli anziani | Età media |
| 1999 | 1,22 | 76,0 | 82,1 | 598 | 638 | 14,4 | 67,6 | 18,0 | 124,5 | 47,9 | 26,6 | 41,4 |
| 2000 | 1,24 | 76,5 | 82,5 | 625 (a) | 676 (a) | 14,4 | 67,4 | 18,2 | 127,1 | 48,4 | 27,1 | 41,6 |
| 2001 | 1,26 (a) | 76,7 (b) | 82,7 (b) | 599 (b) | 647 (b) | 14,2 | 67,1 | 18,7 | 131,4 | 49,1 | 27,9 | 41,9 |
| 2002 | 1,27 (b) | 76,8 (b) | 82,8 (b) | 616 (b) | 671 (b) | 14,2 | 66,8 | 19,0 | 133,8 | 49,8 | 28,5 | 42,2 |
| 2003 - PER REGIONE | | | | | | | | | | | | |
| ITALIA | 1,30 | 77,0 | 82,9 | 601 | 659 | 14,2 | 66,6 | 19,2 | 135,4 | 50,2 | 28,9 | 42,3 |
| Nord | 1,25 | 76,8 | 83,1 | 519 | 594 | 13,0 | 66,6 | 20,4 | 157,3 | 50,2 | 30,7 | 43,6 |
| Centro | 1,23 | 77,4 | 83,1 | 639 | 691 | 13,1 | 66,1 | 20,8 | 159,5 | 51,2 | 31,5 | 43,6 |
| Mezzogiorno | 1,35 | 76,8 | 82,3 | 673 | 695 | 16,3 | 66,9 | 16,8 | 102,9 | 49,6 | 25,2 | 39,9 |

(a) Dato provvisorio.
(b) Stima.

Tabella 1. Indicatori demografici – Italia

| ANNI RIPARTIZIONI | Distribuzione % | | | | Indici | | | |
|--|-----------------|-------------|-------------|-------------------|---------------|----------------|------------------------|--|
| | 0-14 | 15-64 | 65 e oltre | Di cui 80 e oltre | Vecchiaia (a) | Dipendenza (b) | Dipendenza anziani (c) | |
| 1° gennaio 1980 | 22,6 | 64,4 | 13,1 | 2,1 | 57,9 | 55,4 | 20,3 | |
| 1° gennaio 1990 | 16,8 | 68,5 | 14,7 | 3,1 | 87,6 | 46,0 | 21,5 | |
| 1° gennaio 2000 | 14,4 | 67,6 | 18,0 | 3,9 | 124,5 | 47,9 | 26,6 | |
| 1° gennaio 2001 | 14,4 | 67,4 | 18,2 | 4,1 | 127,1 | 48,4 | 27,1 | |
| 1° gennaio 2002 | 14,2 | 67,1 | 18,7 | 4,4 | 131,4 | 49,1 | 27,9 | |
| 1° gennaio 2003 | 14,2 | 66,8 | 19,0 | 4,6 | 133,8 | 49,8 | 28,5 | |
| AL 1° GENNAIO 2004 - PER RIPARTIZIONE (d) | | | | | | | | |
| Nord-ovest | 12,9 | 66,7 | 20,5 | 5,0 | 158,9 | 50,0 | 30,7 | |
| Nord-est | 13,1 | 66,5 | 20,4 | 5,5 | 155,2 | 50,5 | 30,7 | |
| Centro | 13,1 | 66,1 | 20,8 | 5,4 | 159,5 | 51,2 | 31,5 | |
| Mezzogiorno | 16,3 | 66,9 | 16,8 | 4,0 | 102,9 | 49,6 | 25,2 | |
| Italia | 14,2 | 66,6 | 19,2 | 4,8 | 135,4 | 50,2 | 28,9 | |

(a) Popolazione di 65 anni e oltre, diviso popolazione di età 0-14, per cento.
(b) Popolazione di età 0-14 e 65 anni e oltre, diviso popolazione di età 15-64, per cento.
(c) Popolazione di 65 anni e oltre, diviso popolazione di età 15-64, per cento.
(d) Stima.

Tabella 2. Indicatori di struttura della popolazione – Italia

La Tabella 1 mostra alcuni indicatori demografici che descrivono la struttura della popolazione del nostro Paese [Fonte: Istat, *Annuario statistico 2004*, tavola 2.1, pag. 37].

La Tabella 2 [Fonte: Istat, *Annuario statistico 2004*, prospetto 2.1, pag. 33] confronta, invece, gli indici di struttura e la distribuzione percentuale della popolazione dal 1980 ad oggi.

Gli indicatori riportati testimoniano il progressivo invecchiamento degli italiani. Ciò significa che la popolazione in età da lavoro sta contemporaneamente diminuendo e diventando più vecchia. Di conseguenza, il numero di persone che andranno in pensione aumenterà notevolmente nei prossimi anni e i lavoratori più giovani (come evidenziato dall'indice di dipendenza degli anziani) dovranno fronteggiare l'incremento della spesa pensionistica a favore delle generazioni già uscite dal mercato del lavoro, mentre le loro pensioni saranno basse a causa delle riforme attuate.

Il Governo dovrà quindi trovare soluzioni affinché siano garantiti trattamenti pensionistici adeguati e sia assicurata una sufficiente forza lavoro e un'assistenza sanitaria di qualità. Occorrerà in ugual misura combattere la povertà in età avanzata e garantire un'attenta gestione dei costi riguardanti il sistema pensionistico, sanitario e assistenziale.

La situazione non è altrettanto critica se si considera il singolo contesto Veneto, dove il mercato del lavoro mostra segnali positivi: il tasso di occupazione complessivo ammonta a 51,4%, nello specifico, 64% se si considerano solamente coloro che appartengono alla fascia 15-64. Tuttavia, lentamente cominciano a manifestarsi i primi effetti del periodo di stagnazione: il tasso di crescita dell'occupazione (sebbene sia pari allo +0,8%) è il più basso degli ultimi 5 anni ed è inoltre aumentato il ricorso agli ammortizzatori sociali, come, ad esempio, la Cassa integrazione o la messa in mobilità di molti lavoratori.

Per incentivare gli Stati membri ad arginare il problema, a livello Europeo sono stati prefissati dei traguardi comuni, da raggiungere entro il 2010: il Consiglio di Lisbona (2000) ha fissato l'obiettivo di un tasso di occupazione prossimo al 70% (60% per le donne), nella media dei Paesi dell'UE; il Consiglio di Stoccolma (2001) ha stabilito nella misura del 50% il tasso di occupazione specifico nella fascia di popolazione 55-64; infine, il Consiglio di Barcellona (2002) ha auspicato un incremento di 5 anni (da 58 a 63) dell'età media al pensionamento.

Tra le politiche volte alla maggiore integrazione degli anziani nel mondo del lavoro e all'invecchiamento attivo, grande importanza assume la formazione come duplice strumento di coinvolgimento. Innanzitutto, si è notato come l'apprendimento continuativo (*lifelong learning*) stimoli molti lavoratori anziani a posticipare la pensione, oltre a fornire nuove nozioni e quindi aumentare la produttività. Inoltre, i lavoratori con più esperienza, inestimabile risorsa per le aziende, riescono a trasmettere procedure tecniche e cultura aziendale ai più giovani (*apprendimento intergenerazionale*).

1.3.3. La creazione dei questionari

Le informazioni raccolte attraverso l'analisi documentale sono servite a stendere una prima bozza dei due questionari (il primo rivolto alle imprese, l'altro ai lavoratori), la quale è stata successivamente perfezionata prima con un focus group tra i rappresentanti (responsabili e ricercatori) degli enti che gestiscono il progetto, quindi con una serie di interviste a degli esperti (quali docenti universitari, rappresentanti di enti datoriali, rappresentanti dei sindacati di lavoratori, responsabili di progetto per i vari partner delle Partnership di Sviluppo, collaboratori di enti di ricerca, agenzie per l'impiego e rappresentanti di enti di formazione) attraverso il metodo Delphi.

Da una prima stesura, si è passati successivamente al questionario definitivo dopo aver effettuato un'indagine pilota che ha coinvolto una decina di imprese, nella quale sono state evidenziate alcune modifiche da apportare.

IL METODO DELPHI

Il metodo Delphi (nato negli anni Sessanta) è uno strumento che, attraverso una serie di informazioni prodotte da un gruppo di esperti, permette di creare previsioni e trovare soluzioni a problemi che non possono essere trattati con tecniche quantitative. Esso consiste in una serie di questionari scritti ed equivale ad una discussione anonima. Gli esperti esprimono il loro parere indicando il loro accordo e/o dissenso rispetto a delle affermazioni che sono loro presentate in merito ad un tema prestabilito. I pareri raccolti sono poi sintetizzati in forma aggregata e anonima e nuovamente inviati ai partecipanti per una nuova consultazione. In questo modo ognuno può confrontare la propria opinione con quelle espresse dal gruppo. Si tratta quindi di un metodo iterativo che dovrebbe favorire, attraverso valutazioni espresse in più consultazioni e tecniche di feedback, un meccanismo di autocorrezione e convergenza delle diverse opinioni oppure permettere l'emergere di eventuali schieramenti critici.

Il questionario rivolto alle imprese era suddiviso nelle seguenti sezioni:

- *Informativa sulla “privacy” / sezione di apertura:* Nella sezione “privacy”, l'intervistato veniva informato sulla riservatezza dei dati. La sezione di apertura accoglieva invece il codice a cui era associata l'impresa, il codice dell'intervistatore, l'ora e la data d'inizio e il numero di chiamate effettuate presso l'azienda.
- *Caratteristiche “anagrafiche” dell'impresa:* Venivano rilevate informazioni circa la dimensione dell'impresa, il settore merceologico e il livello di delocalizzazione.

- *Percezione e rappresentazione del fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro:* In questa sezione l'intervistato forniva informazioni circa la distribuzione per sesso e per età dei dipendenti dell'azienda e successivamente esprimeva le proprie impressioni sul fenomeno Age Management e su come esso si ripercuoteva nel contesto specifico dell'impresa.
- *Soluzioni e proposte:* Scopo di questa sezione era invece capire quali strategie sono già attuate all'interno delle imprese e quali invece potrebbero essere proposte come possibili soluzioni.
- *Conoscenza e adozione delle forme di Certificazione della Responsabilità Sociale delle Imprese.*
- *Caratteristiche anagrafiche del rispondente / sezione di chiusura:* Oltre al genere, all'età e al titolo di studio del rispondente, sono state poste anche alcune domande per sondare la disponibilità ad ulteriori interviste.

Il questionario rivolto ai lavoratori era invece suddiviso nelle seguenti sezioni:

- *Informativa sulla "privacy" / sezione di apertura:* Nella sezione "privacy", l'intervistato veniva informato sulla riservatezza dei dati. La sezione di apertura accoglieva invece il codice dell'intervista e dell'intervistatore, oltre all'ora e alla data di inizio dell'intervista.
- *Profilo socio-anagrafico dell'intervistato.*
- *Caratteristiche della famiglia,* ovvero il numero di componenti e di percettori di reddito.
- *Il lavoro:* In questa sezione il lavoratore doveva indicare il settore merceologico e la dimensione dell'impresa presso la

quale era occupato e alcuni giudizi soggettivi sul proprio ambiente lavorativo.

- *Percezione dell'età*: L'intervistato era invitato a fornire una descrizione della propria percezione di lavoratore anziano e indicare i possibili fattori di fuoriuscita.
- *Formazione e aggiornamento; conoscenza e adozione delle forme di Certificazione della Responsabilità Sociale delle Imprese*: L'intervistato forniva le proprie impressioni sul rapporto tra lavoratori giovani e over 45 nella propria azienda, oltre ad indicare se conosceva le forme di CSR elencate e quali erano adottate nel suo ambiente di lavoro.

Parte rivolta ai lavoratori non ancora in pensione:

- *Il pensionamento*: Il lavoratore era invitato ad indicare le proprie preferenze circa l'età e le modalità di pensionamento.
- *Situazioni pensionistiche a confronto*: Il lavoratore era invitato a fornire il proprio giudizio su pensionamento graduale e normativa sul cumulo tra pensione e redditi da lavoro.
- *Dopo il pensionamento*: Il rispondente indicava le attività che intendeva svolgere dopo il pensionamento.

Parte rivolta ai lavoratori pensionati:

- *Il pensionamento*: L'intervistato era invitato a fornire alcune informazioni sul pensionamento.
- *Il lavoro attuale*: In questa sezione l'intervistato indicava i motivi che l'hanno spinto a lavorare dopo il pensionamento e alcune informazioni sul lavoro attuale.
- *Sezione di chiusura*, nella quale l'intervistatore riportava l'ora in cui terminava l'intervista.

Le interviste comprendevano diverse tipologie di domande:

- *Domande a risposta aperta*, che successivamente, in sede di analisi dei dati, sono state in parte codificate;

- *Domande chiuse ad alternativa semplice;*
- *Domande chiuse a scelta multipla;*
- *Valutazioni su scala da numerica da 1 a 10, di immediata comprensibilità, in quanto associata al sistema di valutazione scolastico;*
- *Scala nominale ordinale da 1 a 4, indicante il livello di accordo per alcune affermazioni, nella quale “1” indicava “Per niente d’accordo”, “2” indicava “Poco d’accordo”, “3” indicava “Abbastanza d’accordo” e “4” indicava “Molto d’accordo”.*

1.3.4. La costruzione del campione di imprese

La numerosità del campione di imprese, da bando della Regione Veneto, ammontava a 600 aziende.

Un altro vincolo è stato quello di focalizzare l’attenzione dell’indagine sulle medie e grandi imprese, ovvero quelle maggiormente interessate dal tema trattato. Mentre in Veneto, infatti, ben il 93% delle imprese ha meno di 10 addetti e quasi la totalità (99,34%) meno di 50 [Veneto in Cifre 2003-2004, SISTAN, Tavola 9.4, pag. 101], il campione doveva invece dar maggiore peso alle aziende con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 299. Dovevano essere presi in considerazione tutti i settori: Agricoltura, Industria e Servizi.

La lista totale è stata acquistata presso la CCIAA di Padova, la quale ha provveduto all’estrazione secondo le indicazioni fornite dai ricercatori. Il campione di imprese è stato ottenuto con un’estrazione sistematica dalla lista totale di imprese Venete, ordinate inizialmente per comune (e quindi anche per provincia) e successivamente per settore merceologico.

In tal modo si è riusciti ad ottenere un campione stratificato per dimensione e, implicitamente, per provincia e settore merceologico.

1.3.5. La costruzione del campione di lavoratori

Il numero di interviste che invece doveva essere effettuato nell'ambito dell'indagine sui lavoratori over 45 ammontava ad 800.

La lista è stata fornita da Kompass Italia (un marchio di Seat Pagine Gialle S.p.A.) e il campione, attraverso un'estrazione sistematica, è stato stratificato implicitamente per provincia.

1.3.6. La rilevazione

Prima di poter somministrare il questionario, è stato necessario creare un software CATI, indispensabile agli intervistatori per portare a termine le interviste in modo efficiente. Attraverso il software, costituito da un server Mysql e alcuni client MSAccess, i dati rilevati dagli intervistatori venivano direttamente e immediatamente salvati nel database.

Successivamente si è proceduto con la formazione degli intervistatori. È stato necessario fornire loro alcune indicazioni circa il contesto generale della ricerca e suggerimenti utili per portare a termine con successo le interviste.

Innanzitutto è stato illustrato il funzionamento del software utilizzato per le interviste, quindi sono state date alcune indicazioni che aiutassero gli intervistatori a gestire le obiezioni e il rifiuto di alcuni intervistati a rispondere all'intero questionario o parte di esso. Infine è stato fornito loro un manuale nel quale venivano riportate, oltre a tutte le informazioni necessarie, anche un glossario di termini che potevano risultare di difficile comprensione da parte di alcuni rispondenti.

In particolare, per quanto riguarda l'indagine sulle imprese, è stato chiesto agli intervistatori, nei limiti del possibile, di parlare con la persona, all'interno dell'azienda, più consapevole dei temi oggetto della ricerca, ovvero il Responsabile delle Risorse Umane, il Titolare o il Rappresentante Legale.

Le interviste sono state effettuate con il metodo CATI (*Computer Assisted Telephone Interviewing*), il quale consiste nella somministrazione per via telefonica di un questionario opportunamente informatizzato, ed hanno avuto luogo nei mesi di dicembre 2004 e gennaio 2005. Al fine di incentivare la risposta da parte delle aziende, era stata precedentemente inviata una lettera formale di preavviso alle aziende facenti parte del campione, nella quale veniva descritto il progetto e l'importanza che esso ricopre non solo in ambito regionale, ma anche a livello europeo, in quanto possibile strumento per il riconoscimento di soluzioni al problema dell'invecchiamento attivo. Era stato inoltre offerto, alle aziende che avessero collaborato, un corso di formazione on-line messo a disposizione da K Communication[®] S.p.A., altra azienda del Gruppo Cosmi[®].

IL CAMPIONAMENTO STRATIFICATO

Il campionamento stratificato si basa sull'idea che il campionamento casuale semplice possa essere reso più efficiente se la popolazione da studiare viene suddivisa in un numero di gruppi (strati) relativamente omogenei rispetto alla variabile statistica di interesse.

Un campione stratificato si costruisce in più fasi: prima si sceglie la dimensione campionaria n sulla base delle risorse finanziarie a disposizione, successivamente si suddivide la popolazione di interesse in H strati, infine si determinano le dimensioni campionarie n_1, n_2, \dots, n_H dei campioni da estrarre da ogni strato, in modo che

$$\sum_{h=1}^H n_h = n .$$

Da ogni strato viene quindi estratto un campione casuale semplice, ottenendo così H campioni di osservazioni.

La frazione di campionamento in ogni strato può essere *proporzionale*, se da ciascuno strato si estrae un numero di elementi proporzionale al peso dello strato nella popolazione; oppure *non proporzionale (ottimale)*, se il numero di elementi selezionati dipende dalla variabilità interna a ciascuno strato.

Nel caso del campionamento stratificato proporzionale, per determinare la numerosità da estrarre in ciascuno strato occorre innanzitutto calcolare il peso W_h dello strato nella popolazione

$$W_h = \frac{N_h}{N},$$

e quindi moltiplicarlo per la dimensione complessiva del campione:

$$n_h = n \cdot W_h.$$

La stratificazione implicita prevede che si proceda con un'estrazione sistematica da una lista ordinata.

Capitolo 2

Il campione di imprese

Il campione finale di 615 imprese, ottenuto dopo la stratificazione e le successive interviste, rappresenta abbastanza fedelmente la realtà economico-produttiva veneta, pur soffermandosi, in particolare, sulle realtà aziendali maggiormente colpite e interessate dal fenomeno Age Management. Tale condizione ha permesso di ottenere un quadro completo e fedele del problema, poterne indagare le cause e indicare alcune possibili soluzioni.

2.1. Composizione del campione per provincia

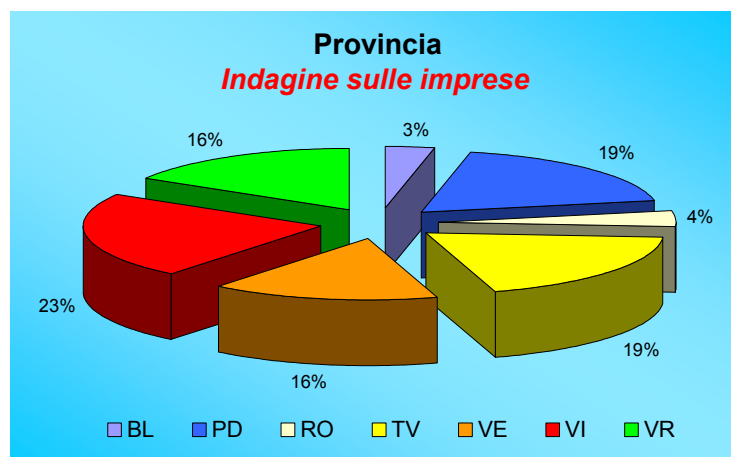


Figura 1. Distribuzione geografica delle imprese intervistate

Sia nel campione sia nell'effettiva popolazione delle imprese venete, le province che ospitano la maggior parte di attività produttive sono

Padova, Treviso, Venezia, Vicenza e Verona, mentre solo una piccola parte (7% del campione e 9% sul totale delle interviste) è rappresentata da aziende con sede nelle province di Belluno e Rovigo [Il Veneto si racconta, Primo rapporto statistico 2004, pag. 43].

2.2. Composizione del campione per tipo di impresa

Per quanto riguarda invece la tipologia, il campione di imprese intervistate è composto per la maggior parte (quasi la metà) da industrie Manifatturiere. Una parte considerevole è anche rappresentata dalle aziende di Servizi (23% del campione) e dalle aziende Commerciali e Pubblici Esercizi (16%). Le aziende Agro-alimentari, Artigianali e di Costruzioni coprono invece piccole percentuali.

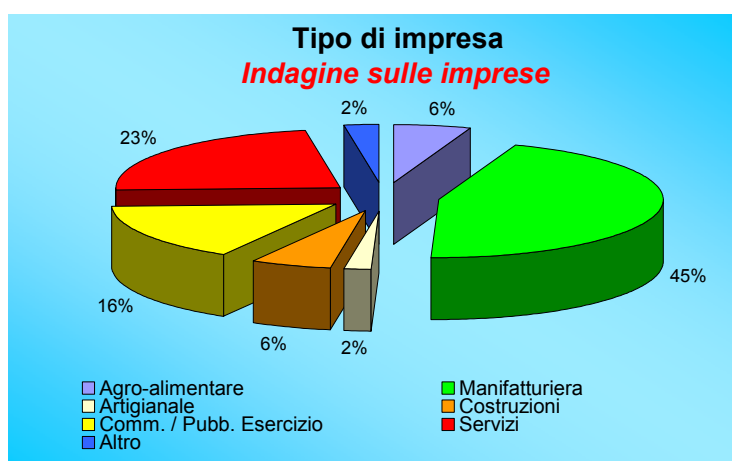


Figura 2. Distribuzione del campione per settore

Raggruppando le varie tipologie di impresa a seconda del settore di appartenenza, è possibile distinguere allora il settore *primario* (Agricoltura), comprendente l'insieme di imprese Agro-alimentari, che rappresenta il 6% del campione, il settore *secondario* (Industria), ossia le imprese Manifatturiere, Artigianali e di Costruzioni, con il 53% e il settore *terziario* (Servizi), che invece raccoglie le imprese di Servizi, Commerciali e i Pubblici esercizi, con il 39%, a cui è possibile inglobare

il rimanente 2%, costituito prevalentemente da imprese appartenenti a quest'ultimo settore.

Le imprese catalogate sotto la dicitura “Altro”, infatti, sono principalmente aziende di consulenza, vivai e auto-officine.

Le classi comprendenti le aziende Artigianali e di Costruzioni, non presenti nel questionario, sono state invece create in fase di accommodamento del dataset finale, data la numerosità abbastanza significativa presente nella classe “Altro”.

2.3. Composizione del campione per dimensione di impresa (numero di addetti)

Come già evidenziato nel paragrafo 1.3.4, il campione non rispecchia perfettamente la distribuzione per dimensione (numero di addetti) delle imprese Venete e privilegia le medie imprese (con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 299), ovvero quelle maggiormente interessate dal problema dell'invecchiamento della forza lavorativa.

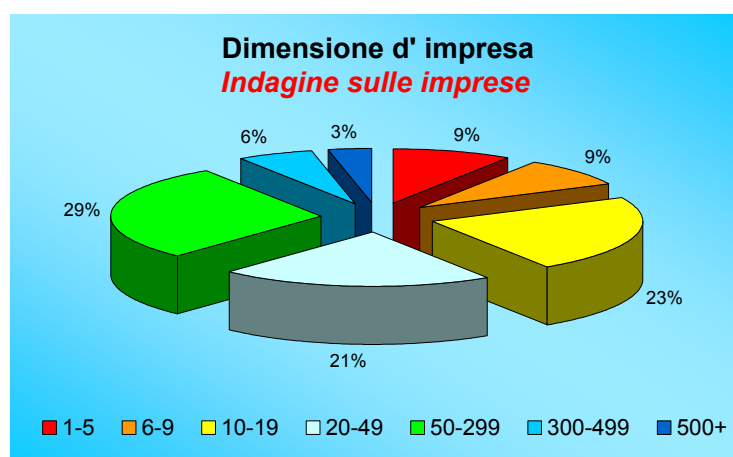


Figura 3. Distribuzione del campione per dimensione

| Numero di addetti | Percentuale Veneto |
|------------------------------|-------------------------------|
| <i>1-9</i> | 93.30% |
| <i>10-49</i> | 6.04% |
| <i>50-99</i> | 0.45% |
| <i>100-499</i> | 0.20% |
| <i>500 e più</i> | 0.01% |

Tabella 3. Distribuzione delle imprese venete per dimensione
[Fonte: *Il Veneto in Cifre 2003-2004*, SISTAN, Tavola 9.4, pag. 101]

Le piccole imprese (quelle con meno di 50 dipendenti), che nel Veneto costituiscono quasi la totalità (99,34%) delle attività produttive, coprono comunque una parte rilevante (62% circa) del campione. Quelle che invece hanno più di 500 addetti, che costituiscono il 3% del campione, sono invece molto rare in Veneto: solo un'azienda ogni diecimila conta più di 500 dipendenti.

| Dimensione | Percentuale campione |
|-----------------------|---------------------------------|
| <i>Piccole (1-49)</i> | 62% |
| <i>Medie (50-299)</i> | 29% |
| <i>Grandi (300+)</i> | 9% |

Tabella 4. Composizione del campione di imprese

2.4. Delocalizzazione

Il quadro emerso dai dati forniti dalle imprese intervistate, fa percepire come la realtà industriale veneta sia fortemente radicata nel territorio: solo il 29% delle imprese (meno di un terzo), infatti, conta sedi diverse da quella legale. Le sedi secondarie sono spesso situate in ambito regionale (78% circa dei casi); poche invece sono quelle che si trovano nel territorio nazionale (29%) o internazionale (13%).

La Figura 4 mostra la percentuale di aziende sul totale che possiede una sede regionale, nazionale e/o internazionale. Tra le aziende che possiedono almeno una sede secondaria, è interessante notare come quasi la metà (49%) di quelle con un numero di addetti compreso tra 300 e 499 possieda una o più sedi secondarie in ambito regionale, mentre più

della metà delle aziende con più di 500 dipendenti contino almeno una sede nel territorio nazionale. Le sedi internazionali, sebbene più rare, sono una caratteristica delle imprese di grandi dimensioni (500 dipendenti e oltre) nel 29% dei casi.

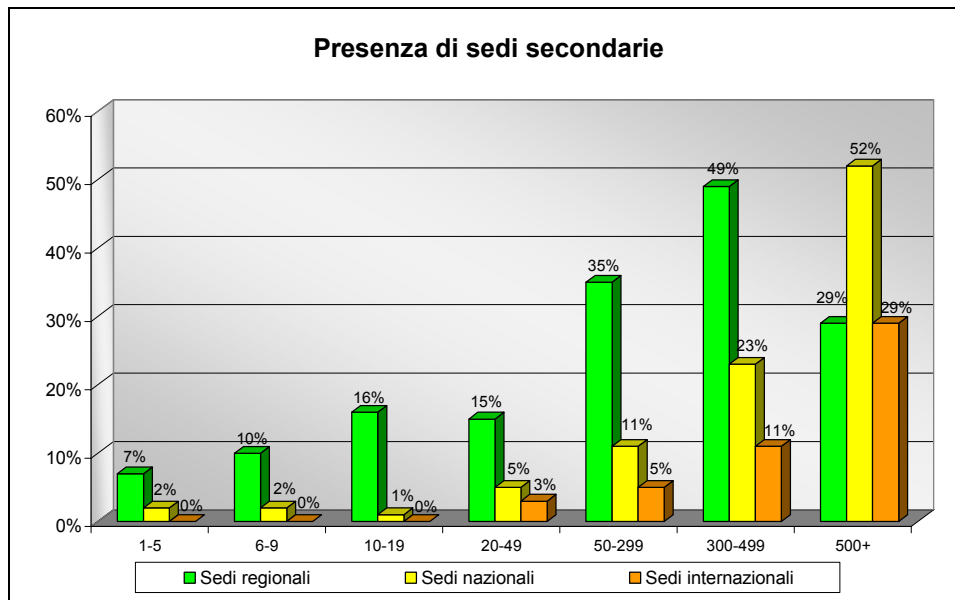


Figura 4. Percentuale di aziende con sedi regionali, nazionali o internazionali

| <i>Dimensione</i> | <i>Aziende con sedi regionali</i> |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| <i>Piccole imprese (1-49)</i> | 37% |
| <i>Medie imprese (50-299)</i> | 46% |
| <i>Grandi imprese (300+)</i> | 17% |
| <i>Totale</i> | 100% |

Tabella 5

| <i>Dimensione</i> | <i>Aziende con sedi nazionali</i> |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| <i>Piccole imprese (1-49)</i> | 22% |
| <i>Medie imprese (50-299)</i> | 40% |
| <i>Grandi imprese (300+)</i> | 38% |
| <i>Totale</i> | 100% |

Tabella 6

| <i>Dimensione</i> | <i>Aziende con sedi internaz.</i> |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| <i>Piccole imprese (1-49)</i> | 18% |
| <i>Medie imprese (50-299)</i> | 37% |
| <i>Grandi imprese (300+)</i> | 45% |
| <i>Totale</i> | 100% |

Tabella 7

Le Tabelle 5, 6 e 7 indicano invece, sul totale delle imprese con sedi secondarie (regionali, nazionali o internazionali), la percentuale di imprese raggruppate per dimensione. Si nota che, tra tutte le aziende che hanno sedi regionali, ben il 46% è di medie e il 37% di piccole dimensioni; il 38% delle imprese con sedi nazionali ha più di 300 dipendenti e il 40% tra 50 e 299; quasi la metà delle aziende con sede internazionale (45%), infine, è di grandi dimensioni.

2.5. Dipendenti

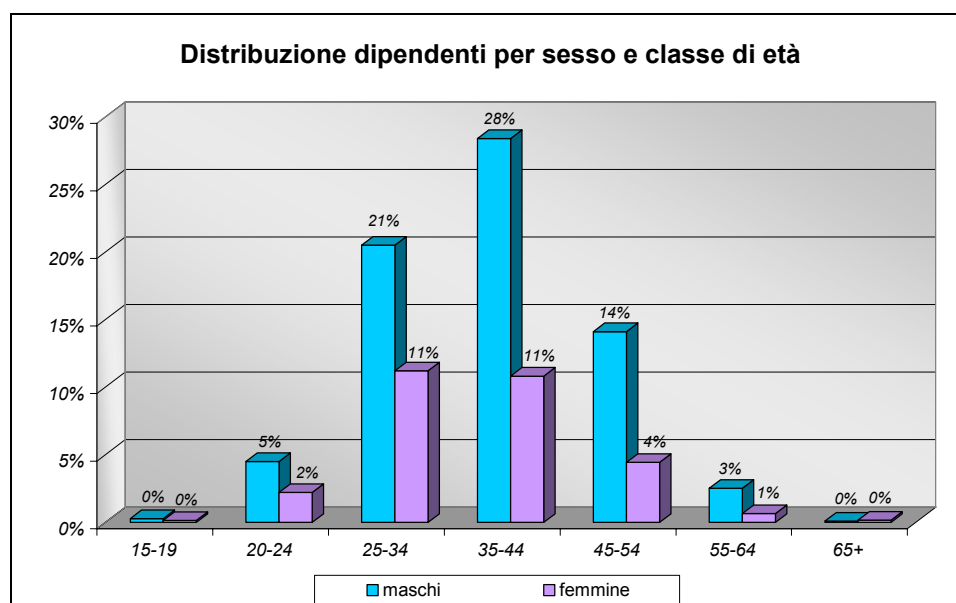


Figura 5. Distribuzione per sesso ed età dei dipendenti del campione di imprese

La maggior parte dei dipendenti delle imprese campione è concentrata nelle fasce di età comprese tra i 25 e i 54 anni (rispettivamente, 32% per la fascia 25-34, 39% per la fascia 35-44 e 19% per la fascia 45-54). Complessivamente queste tre classi coprono il 90% degli addetti. Pochissimi sono, infatti, i lavoratori con meno di 25 anni. La contrazione del tasso di occupazione dei giovani può essere, almeno in parte, spiegata dall'innalzamento del livello di scolarità [*Il Veneto si racconta, Primo rapporto statistico 2004*, pag. 113].

Complessivamente, ben il 22% dei dipendenti delle aziende intervistate è over 45, anche se la presenza di anziani diminuisce significativamente dopo i 55 anni. Tra il 2002 e il 2003 in Veneto, comunque, si è verificato un incremento del 6,5% del numero di lavoratori di età compresa tra i 55 e i 64 anni. Le possibili cause sono l'elevato numero di nascite a cavallo degli anni '50 e le modifiche apportate al sistema previdenziale, ovvero l'innalzamento dei requisiti d'età e di contribuzione [*Il Veneto si racconta, Primo rapporto statistico 2004*, pag. 113].

Infine, sebbene dal grafico in Figura 5 emerga ancora una scarsa partecipazione delle donne al mercato del lavoro, il tasso di occupazione femminile in Veneto ammonta al 51,2%, non lontano dall'obiettivo del 60% fissato dal Consiglio Europeo di Lisbona per il 2010 [*Il Veneto si racconta, Primo rapporto statistico 2004*, pag. 114].

2.6. Caratteristiche del rispondente

Di seguito vengono elencate le caratteristiche di coloro che, per conto dell'azienda di cui fanno parte, hanno risposto alle domande del questionario. Le caratteristiche anagrafiche (in particolar modo l'età) del rispondente influiscono, infatti, sul tipo e la qualità delle risposte ottenute per gli specifici quesiti riguardanti il fenomeno Age Management.

2.6.1. Posizione aziendale

Come richiesto agli intervistatori, affinché fosse assicurata l'attendibilità, la qualità, la precisione e la correttezza dei dati raccolti, nella maggior parte delle interviste il rispondente è stato il Responsabile delle Risorse Umane (31%) o il Titolare o Rappresentante Legale (29%). Nel 13% dei casi l'intervistato era invece un dirigente e solo nell'1,3% era un Responsabile del Sistema Qualità.

La categoria “Altro”, che ha risposto al questionario nel 25% circa delle interviste, è costituita prevalentemente da impiegati.

2.6.2. Titolo di studio

| Ruolo del rispondente | Titolo di studio del rispondente | | | | | Totale |
|---|---|----------------------|--------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---------------|
| | <i>Licenza elementare</i> | <i>Licenza media</i> | <i>Diploma superiore</i> | <i>Titolo universitario</i> | <i>Titolo superiore alla Laurea</i> | |
| <i>Responsabile Risorse Umane</i> | 0.53% | 6.95% | 64.17% | 22.99% | 5.35% | 100% |
| <i>Responsabile Sistema Qualità</i> | 0.00% | 0.00% | 50.00% | 25.00% | 25.00% | 100% |
| <i>Titolare o Rappresentante Legale</i> | 2.84% | 24.43% | 61.93% | 9.09% | 1.70% | 100% |
| <i>Dirigente</i> | 0.00% | 5.00% | 75.00% | 17.5% | 2.50% | 100% |
| <i>Altro (Impiegato)</i> | 0.66% | 13.16% | 74.34% | 11.18% | 0.66% | 100% |
| Totale | 1.16% | 13.25% | 67.38% | 15.23% | 2.98% | 100% |

Tabella 8. Titolo di studio del rispondente in relazione alla posizione aziendale

Tra tutti i rispondenti, una larga maggioranza (ben il 67%) è costituita da persone che hanno conseguito un Diploma Superiore, indifferentemente dal ruolo ricoperto all'interno dell'azienda. Una buona parte è formata anche da coloro che sono in possesso di un Titolo Universitario, Laurea o Diploma, (15%) o della Licenza Media (13%). Pochissimi tra gli intervistati sono, invece, quelli in possesso della sola Licenza elementare (1%) o di un Titolo superiore alla Laurea (3%).

2.6.3. Età

Per quanto riguarda invece l'età, la distribuzione dei rispondenti rispecchia la distribuzione dei dipendenti. Anche tra i rispondenti, infatti, la maggior parte (95%) ha un'età compresa tra i 25 e i 54 anni. È interessante inoltre notare come ben il 40% dei rispondenti sia over 45 e quindi direttamente coinvolto e personalmente interessato al fenomeno Age Management. Per questo motivo, è sensato supporre che le risposte fornite, specialmente quelle riguardanti la percezione del fenomeno, sono una proiezione di quanto direttamente vissuto dai lavoratori anziani.

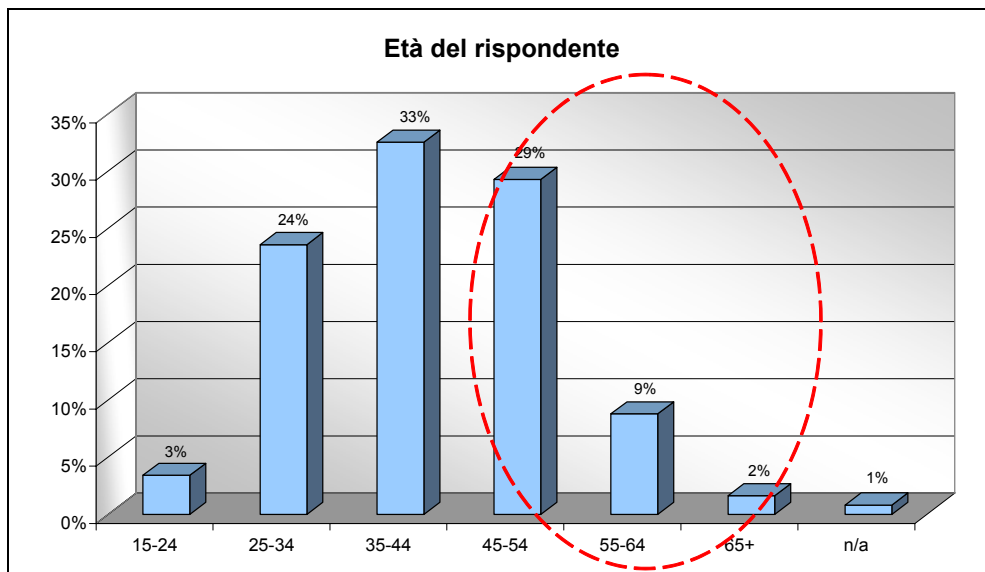


Figura 6. Distribuzione dei rispondenti per l'indagine sulle imprese

Considerando inoltre l'età incrociata con il ruolo ricoperto nell'azienda, si nota che all'aumentare dell'età aumenta anche il livello di responsabilità all'interno dell'impresa: gli under 35 sono, per la maggioranza, impiegati, i rispondenti della fascia 35-54 Responsabili e Dirigenti, gli over 55 Titolari o Rappresentanti Legali.

Capitolo 3

Il campione di lavoratori

Il campione finale di lavoratori con più di 45 anni, ottenuto dopo la fase di rilevazione, comprende 852 interviste.

3.1. Composizione del campione per provincia

Confrontando la composizione del campione per provincia e l'effettiva distribuzione della popolazione di lavoratori dipendenti veneti, è possibile notare come esso rispecchi abbastanza fedelmente la realtà.

| Provincia | Dipendenti Veneto |
|----------------|-------------------|
| <i>Belluno</i> | 5% |
| <i>Padova</i> | 17% |
| <i>Rovigo</i> | 4% |
| <i>Treviso</i> | 19% |
| <i>Venezia</i> | 18% |
| <i>Verona</i> | 19% |

Tabella 9. Percentuale di dipendenti per provincia
 [Fonte: *Il Veneto in Cifre 2003-2004*, SISTAN, Tavola 6.9, pag. 76]

La maggior parte dei lavoratori del campione proviene dalla provincia di Venezia (20%), quindi Vicenza, Verona e Padova (17%) e Treviso (14%). Le due province che invece ospitano una porzione minore di lavoratori sia all'interno del campione sia nella realtà sono Rovigo (10%) e Belluno (5%).

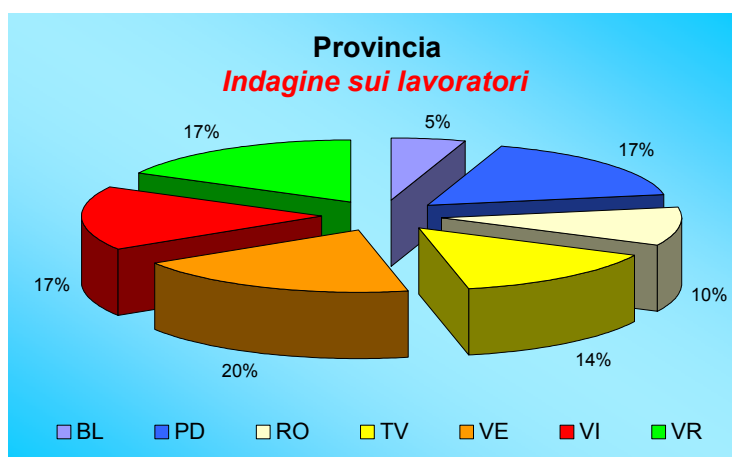


Figura 7. Distribuzione geografica dei lavoratori intervistati

3.2. Composizione del campione per tipo di impresa

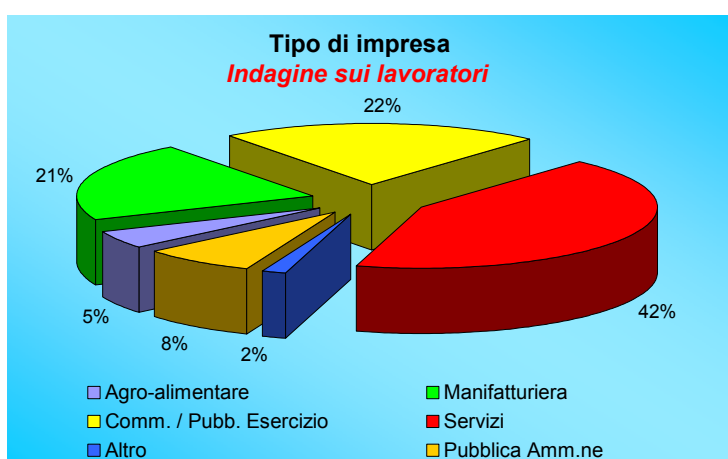


Figura 8. Distribuzione del campione per settore

A differenza del campione di imprese, che conta in maggior misura aziende del settore *secondario*, la distribuzione del campione di lavoratori per tipologia di impresa privilegia fortemente il settore *terziario*, i cui lavoratori rappresentano il 72% del totale, distinguendosi in operatori delle imprese Commerciali e Pubblici esercizi (22%), di aziende di Servizi (42%) e dipendenti della Pubblica Amministrazione (8%). Quest'ultima classe è stata creata a posteriori, dopo aver raggruppato parte delle risposte aperte contrassegnate da "Altro". Le rimanenti osservazioni raccolte sotto questa etichetta comprendono, per la maggior par-

te, liberi professionisti ed enti socio-culturali, e sono quindi accorpabili al settore dei Servizi.

Il settore *secondario* (Industria Manifatturiera), rappresenta l'ambito lavorativo del 21% degli intervistati e il *primario* (Agro-alimentare) solamente il 5%.

3.3. Composizione del campione per dimensione di impresa (numero di addetti)

Un significativo scostamento della distribuzione del campione di lavoratori rispetto al campione di aziende si nota anche analizzando la dimensione di impresa: oltre un quarto degli intervistati, infatti, lavora in un'azienda con più di 500 addetti. Ciò è essenzialmente dovuto alla presenza di impiegati presso la Pubblica Amministrazione, categoria che invece non era stata presa in considerazione nell'indagine sulle imprese.

Un altro 25% è rappresentato dai lavoratori impiegati nelle aziende con un numero di dipendenti compreso tra 50 e 299. La classe meno numerosa (5%), infine, è rappresentata dai lavoratori delle imprese che impiegano da 6 a 9 lavoratori.

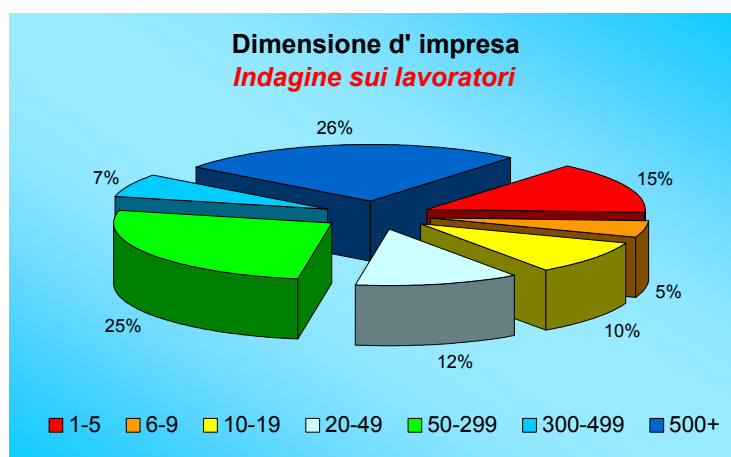


Figura 9. Distribuzione del campione per dimensione di impresa

| Dimensione | Percentuale campione |
|-----------------------|-----------------------------|
| <i>Piccole (1-49)</i> | 42% |
| <i>Medie (50-299)</i> | 25% |
| <i>Grandi (300+)</i> | 33% |

Tabella 10. Composizione del campione di lavoratori per dimensione di impresa

3.4. Caratteristiche del rispondente

Di seguito vengono riportate informazioni che descrivono il profilo socio-anagrafico dei lavoratori che sono rientrati nel campione.

3.4.1. Categoria professionale

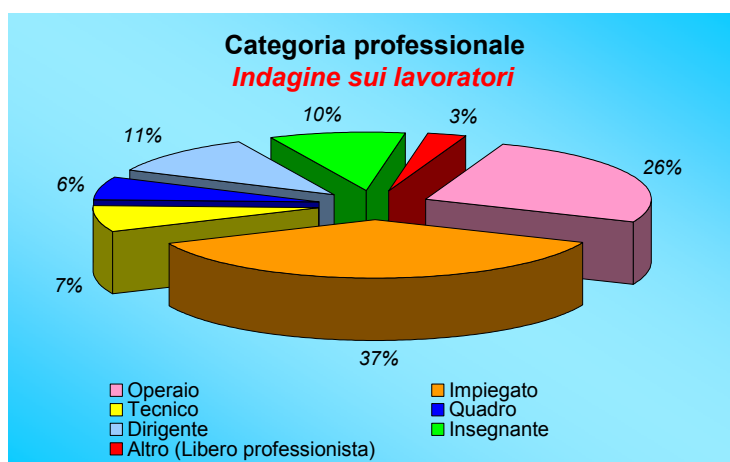


Figura 10. Categoria professionale del rispondente

La maggior parte dei lavoratori over 45 intervistati è costituita da operai (37%) o impiegati (26%). Le altre categorie professionali (tecnici, quadri, dirigenti e insegnanti) sono presenti nel campione in misura minore. Il quadro rispecchia l'effettiva distribuzione a struttura piramidale della popolazione lavorativa. La maggior parte di coloro che hanno risposto "Altro", infine, fa parte della categoria dei Liberi Professionisti.

Se si considera la categoria professionale congiuntamente al tipo di impresa, la maggioranza degli operai intervistati lavora in un'azienda Manifatturiera, mentre la maggior parte di impiegati, tecnici, quadri e di-

rigenti è occupata in un'impresa di Servizi. Gli insegnanti sono invece abbastanza uniformemente distribuiti tra aziende di tipo Commerciale, i Servizi e la Pubblica Amministrazione. Per quanto riguarda le aziende Agro-Alimentari e Manifatturiere, nel 50% dei casi è stato intervistato un operaio, mentre per le aziende commerciali, i Servizi e la Pubblica Amministrazione, la maggior parte dei rispondenti era impiegato.

3.4.2. Titolo di studio

La maggior parte dei lavoratori intervistati possiede un Diploma Superiore (42%), quindi, in ordine di numerosità, si trovano i lavoratori in possesso della Licenza Media (32%), della Licenza Elementare (7%), di un Titolo universitario (8%) o di un Titolo superiore alla Laurea (11%).

Rispetto all'indagine sulle imprese, si osserva una maggiore percentuale di intervistati in possesso della sola Licenza Media o Elementare in quanto nel campione sono maggiormente presenti lavoratori con bassa qualifica professionale (operai). Incrociando infatti il titolo di studio con la categoria professionale, emerge che la maggior parte di coloro che sono in possesso di questi titoli di studio sono operai, mentre la maggior parte di coloro che hanno conseguito il Diploma superiore sono impiegati. I Laureati appartengono, per la maggioranza, alla categoria degli Insegnanti.

3.4.3. Età

La distribuzione dell'età dei lavoratori intervistati è molto simile alla distribuzione dei lavoratori over 45 all'interno dell'impresa: per la maggior parte si tratta di persone con un'età compresa tra i 45 e i 54 anni, una porzione minore è invece rappresentata dagli over 55, mentre i lavoratori che superano i 65 anni sono una piccola minoranza.

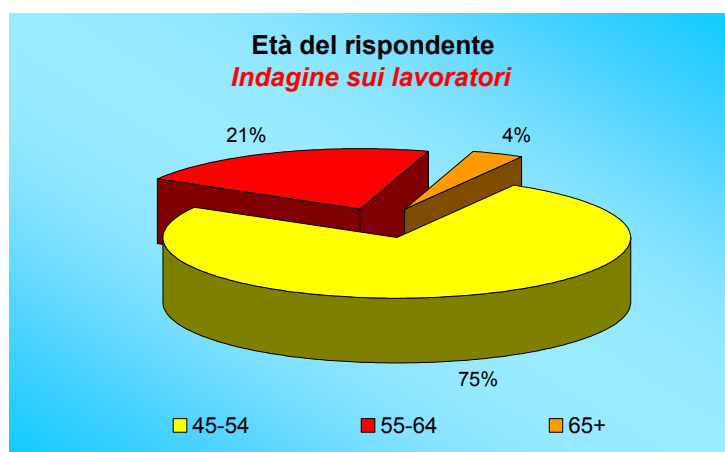


Figura 11. Distribuzione dell'età degli intervistati per l'indagine sui lavoratori

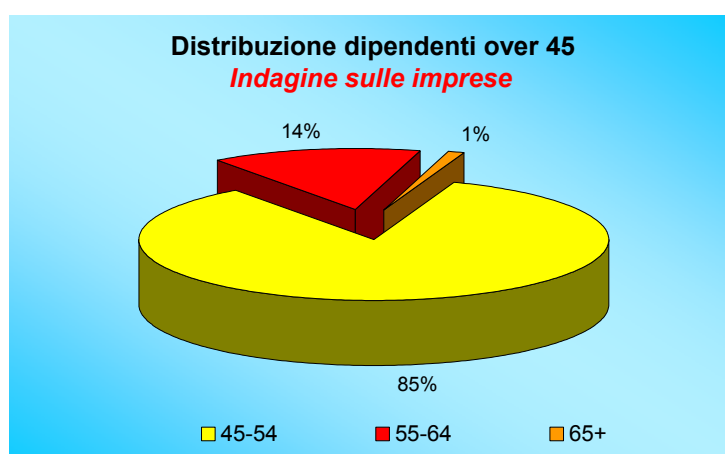


Figura 12. Distribuzione dei dipendenti over 45 delle imprese del campione

La scarsa partecipazione al mercato del lavoro da parte anche degli individui che non hanno ancora raggiunto l'età pensionabile può essere, almeno in parte, spiegata dalle politiche di pre-pensionamento attuate tra la fine degli anni '80 e i primi anni '90 a causa dei processi di ristrutturazione aziendale.

Capitolo 4

Il lavoratore anziano nell'impresa

In questo capitolo vengono riportati i giudizi sull'ambiente lavorativo forniti da lavoratori e datori di lavoro. Un ambiente di lavoro stimolante e formativo è infatti un buon incentivo per spingere i più anziani a ritardare il pensionamento.

4.1. Giudizio sull'ambiente lavorativo

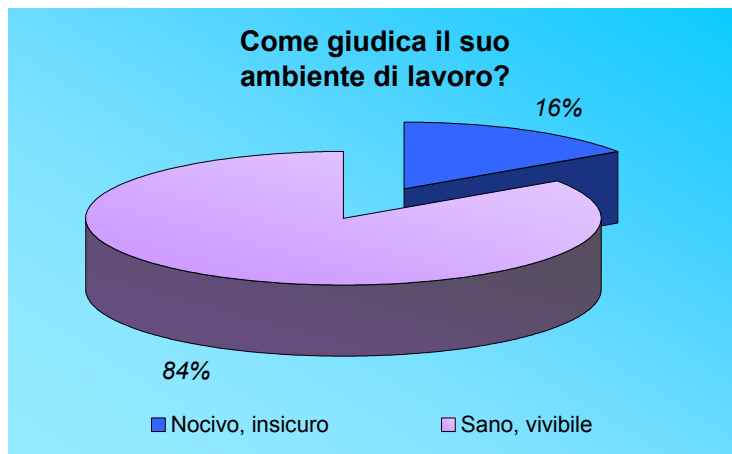


Figura 13. Giudizio sulla sicurezza dell'ambiente lavorativo

Il giudizio complessivo che emerge dalle interviste ai lavoratori è positivo: il lavoro è considerato dal 78% dei rispondenti interessante, anche se faticoso e stressante (55%). Positiva è anche l'opinione che essi hanno della vivibilità e della sicurezza sul posto di lavoro: solo il 15%

degli intervistati, infatti, considera il proprio ambiente lavorativo nocivo o non sicuro.

Per poter meglio studiare quali fattori possono influire sul giudizio soggettivo dei lavoratori sulla propria occupazione, è stata effettuata un'analisi di segmentazione, al fine di poter indicare quali fossero le caratteristiche salienti dei diversi schieramenti.

L'ANALISI DI SEGMENTAZIONE E GLI ALBERI DI CLASSIFICAZIONE

L'analisi di segmentazione può essere condotta utilizzando modelli di segmentazione a priori, a posteriori o flessibili ed ha come obiettivo generale la suddivisione della popolazione in sottogruppi esaustivi e mutuamente esclusivi che differiscano almeno rispetto ad uno specifico criterio.

Nei modelli di segmentazione a priori si procede alla suddivisione del collettivo in esame a seconda delle modalità presentate da una o più basi, specificate, appunto, a priori (ad esempio, la segmentazione geografica dei consumatori).

Per individuare i descrittori dei profili dei segmenti si ricorre abitualmente a tecniche statistiche di segmentazione binaria o multipla, quali l'*Automatic Interaction Detection* (AID) e la *Chi-squared Automatic Interaction Detection* (CHAID). La rappresentazione pittorica dell'insieme di regole create tramite la tecnica AID è detta albero di classificazione [Brasini, Tassinari, Tassinari (1999)].

Gli alberi di classificazione sono una tecnica di segmentazione gerarchica che adotta un approccio totalmente non parametrico, ossia un approccio che non utilizza, per classificare le osservazioni, un modello statistico imposto da chi compie l'analisi. Un albero di classificazione è quindi un sistema di regole che rappresenta la ripartizione delle osservazioni nei vari gruppi.

Le variabili che possono discriminare le diverse popolazioni possono essere di natura qualitativa o quantitativa; tuttavia, se le basi a priori di segmentazione sono espresse da variabili continue, ai fini dell'analisi di classificazione si preferisce considerarle comunque con un numero ridotto di modalità attraverso la scelta preventiva di intervalli di valori [Brasini, Tassinari, Tassinari (1999)].

Un albero rappresenta una buona regola di ripartizione tra le due (o più) popolazioni quando riesce a classificare le osservazioni commettendo pochi errori. Un albero con molti livelli (nodi) permetterà quindi di commettere meno errori rispetto ad un albero con un numero inferiore di livelli. Occorre però considerare anche che un albero molto profondo è anche molto adattato alle osservazioni che si hanno a disposizione, e quindi rischia di perdere efficacia quando si effettuano delle previsioni.

Ogni albero è costituito da una serie di nodi (condizioni da verificare), da rami (soddisfacimento delle condizioni) e da foglie, ossia dei nodi terminali, che indicano le popolazioni di riferimento. Alla base di tutto c'è la radice (il primo nodo), ossia la condizione che ha maggior potere discriminante per i due o più gruppi. Per questo motivo, la tecnica degli alberi di classificazione viene spesso usata per selezionare le variabili che sono più determinanti nella ripartizione tra i gruppi.

La logica che si segue è quella di cercare di costruire alberi molto profondi al punto di avere un'unica osservazione per ogni nodo e in seguito eliminare i rami inutili, cioè quelli che non portano un beneficio alla classificazione. In questo modo però si ottengono alberi che commettono più errori, ma si guadagna in semplicità. Quindi, nella costruzione degli alberi si deve cercare di ottenere un bilanciamento tra la complessità dell'albero e il costo in termini di errori commessi.

Uno dei principali vantaggi nell'utilizzo di questo tipo di modelli è l'immediata comprensibilità e la possibilità di produrre previsioni anche senza l'utilizzo del calcolatore.

L'albero in Figura 14 rappresenta l'insieme di regole create per poter separare il gruppo di lavoratori che considera la propria occupazione interessante dal gruppo che invece giudica il proprio lavoro noioso o ripetitivo. Il valore y indica la proporzione di giudizi "interessante" nel campione. Il dettaglio delle procedure per la costruzione dell'albero è descritto in Appendice (Paragrafo A.2.1).

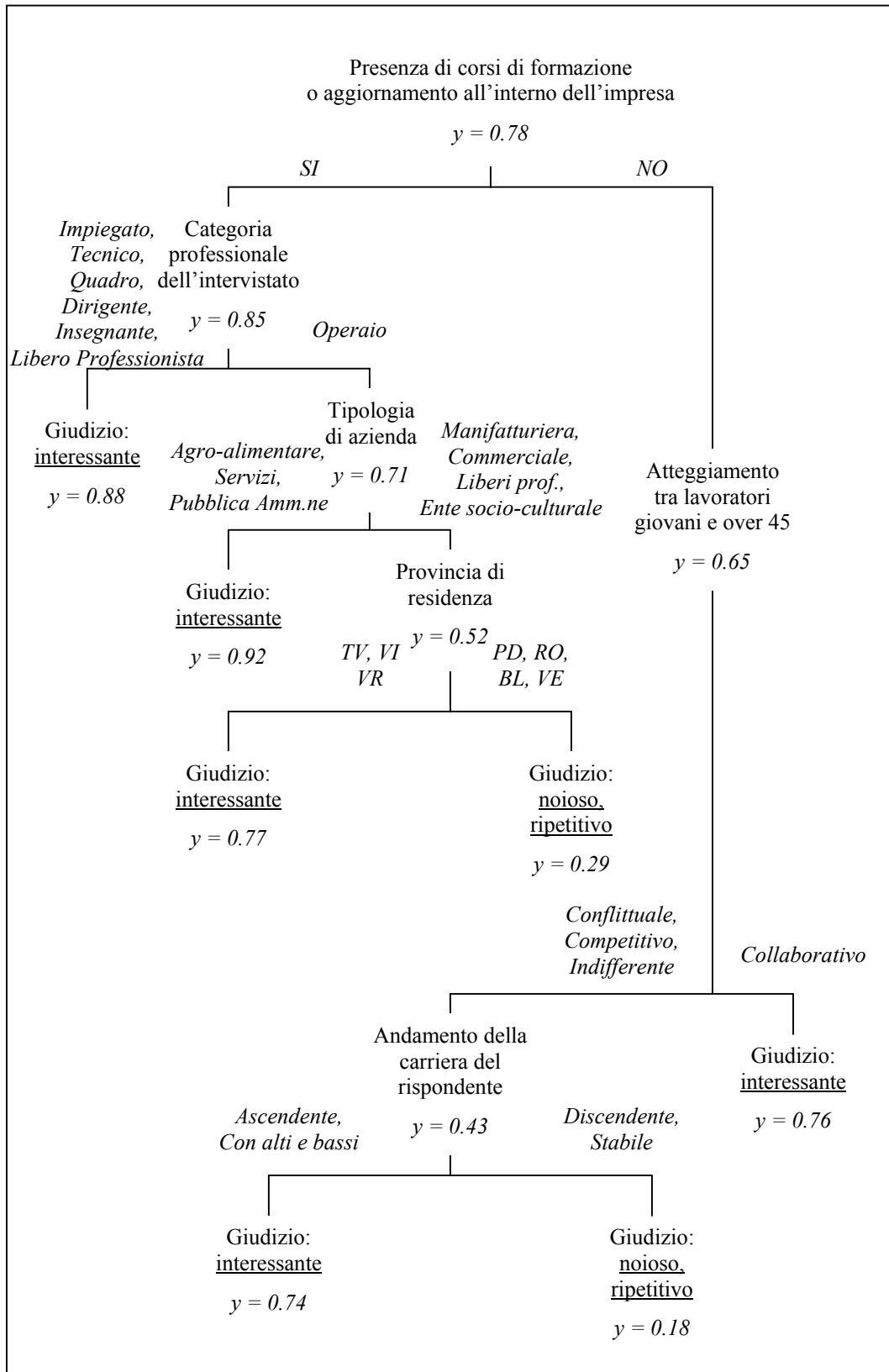


Figura 14. Albero di classificazione per il giudizio dei lavoratori sulla propria occupazione (interessante o noioso/ripetitivo)

La descrizione verbale dell'albero in Figura 14 è la seguente:

Il lavoro è giudicato interessante se:

- Nell'azienda vengono organizzati corsi di formazione o aggiornamento e
- il rispondente è un impiegato, un tecnico, un quadro, un dirigente, un insegnante o un libero professionista;

oppure:

- Nell'azienda vengono organizzati corsi di formazione o aggiornamento e
- il rispondente è un operaio e
- lavora in un'azienda di tipo agro-alimentare, di servizi o nella pubblica amministrazione;

oppure:

- Nell'azienda vengono organizzati corsi di formazione o aggiornamento e
- il rispondente è un operaio e
- lavora in un'azienda manifatturiera, commerciale, di liberi professionisti o in un ente socio-culturale e
- vive nelle province di Treviso, Vicenza o Verona;

oppure:

- Nell'azienda non vengono organizzati corsi di formazione o aggiornamento e
- l'atteggiamento tra i lavoratori giovani e over 45 è collaborativo;

oppure:

- Nell'azienda non vengono organizzati corsi di formazione o aggiornamento e
- l'atteggiamento tra i lavoratori giovani e over 45 è di tipo conflittuale, competitivo o indifferente e

- la carriera lavorativa del rispondente è stata ascendente o con alti e bassi.

Il lavoro è giudicato noioso e ripetitivo se:

- Nell'azienda vengono organizzati corsi di formazione o aggiornamento e
- il rispondente è un operaio e
- lavora in un'azienda manifatturiera, commerciale, di liberi professionisti o un ente socio-culturale e
- vive nelle province di Belluno, Padova, Rovigo o Venezia;

oppure:

- Nell'azienda non vengono organizzati corsi di formazione o aggiornamento e
- l'atteggiamento tra i lavoratori giovani e over 45 è di tipo conflittuale, competitivo o indifferente e
- la carriera lavorativa del rispondente è stata stabile o discendente.

Le variabili che quindi influiscono maggiormente sull'interesse che un'occupazione può suscitare sul lavoratore anziano sono, innanzitutto, la presenza di corsi di formazione e di aggiornamento e, in secondo luogo, la categoria professionale e il tipo di rapporto instaurato con i colleghi più giovani. Un clima di collaborazione può favorire infatti l'*apprendimento intergenerazionale*, ossia il confronto costruttivo su nozioni e procedure.

L'albero in Figura 15 è invece la rappresentazione pittorica delle caratteristiche che determinano la ripartizione tra i lavoratori che ritengono faticosa e stressante la propria occupazione e coloro che invece la considerano stimolante (il procedimento è descritto al Paragrafo A.2.1). In questo caso, *y* indica la proporzione di giudizi "*stimolante*" nel campione.

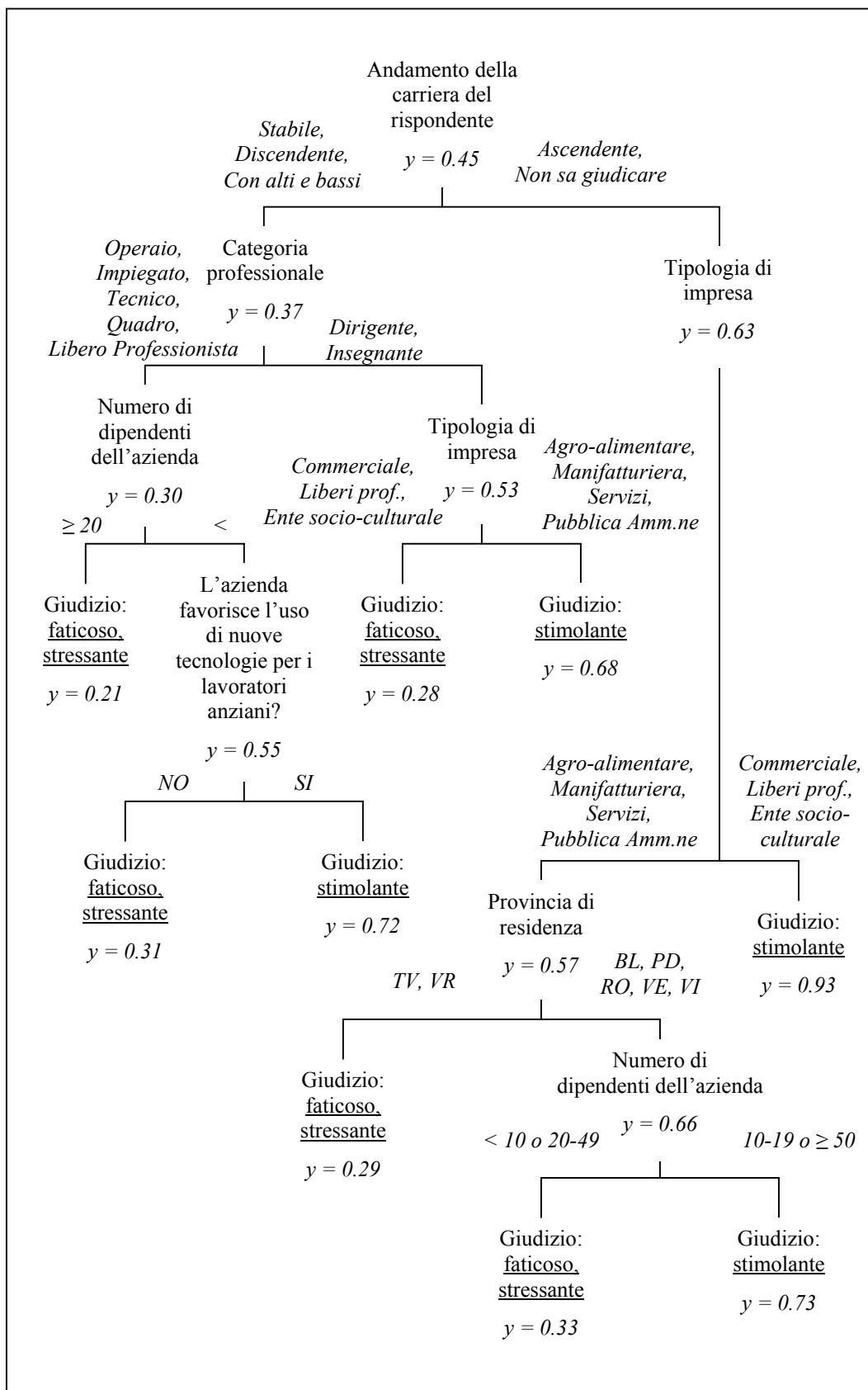


Figura 15. Albero di classificazione per il giudizio dei lavoratori sulla propria occupazione (stimolante o faticoso/stressante)

Il sistema di regole rappresentato in Figura 15 è il seguente:

Il lavoro è giudicato faticoso e stressante se:

- La carriera del rispondente è stata stabile, discendente o con alti e bassi e
- il rispondente è un operaio, un impiegato, un tecnico, un quadro o un libero professionista e
- l'azienda ha più di 20 dipendenti;

oppure:

- La carriera del rispondente è stata stabile, discendente o con alti e bassi e
- il rispondente è un operaio, un impiegato, un tecnico, un quadro o un libero professionista e
- l'azienda ha meno di 20 dipendenti e
- l'azienda non favorisce l'uso di nuove tecnologie per i lavoratori anziani;

oppure:

- La carriera del rispondente è stata stabile, discendente o con alti e bassi e
- il rispondente è un dirigente o un insegnante e
- l'azienda è di tipo commerciale di liberi professionisti o un ente socio-culturale;

oppure:

- La carriera del rispondente è stata ascendente (oppure il rispondente non è in grado di giudicarla) e
- l'azienda è di tipo agro-alimentare, manifatturiero, di servizi o della pubblica amministrazione e
- il rispondente vive nelle province di Verona o Treviso;

oppure:

- La carriera del rispondente è stata ascendente (oppure il rispondente non è in grado di giudicarla) e
- l'azienda è di tipo agro-alimentare, manifatturiero, di servizi o della pubblica amministrazione e
- il rispondente vive nelle province di Belluno, Padova, Rovigo, Vicenza o Venezia e
- il numero di dipendenti dell'impresa è minore di 10 o compreso tra 20 e 49.

Il lavoro è giudicato stimolante se:

- La carriera del rispondente è stata stabile, discendente o con alti e bassi e
- il rispondente è un operaio, un impiegato, un tecnico, un quadro o un libero professionista e
- l'azienda ha meno di 20 dipendenti e
- l'azienda favorisce l'uso di nuove tecnologie per i lavoratori anziani;

oppure:

- La carriera del rispondente è stata stabile, discendente o con alti e bassi e
- il rispondente è un dirigente o un insegnante e
- l'azienda è di tipo agro-alimentare, manifatturiero, di servizi o della pubblica amministrazione;

oppure:

- La carriera del lavoratore è stata ascendente (oppure il rispondente non è in grado di giudicarla) e
- l'azienda è di tipo agro-alimentare, manifatturiero, di servizi o della pubblica amministrazione e

- il rispondente vive nelle province di Belluno, Padova, Rovigo, Vicenza o Venezia e
- il numero di dipendenti dell'impresa è compreso tra 10 e 19 o maggiore o uguale a 50;

oppure:

- La carriera del lavoratore è stata ascendente (oppure il rispondente non è in grado di giudicarla) e
- l'azienda è di tipo commerciale, di liberi professionisti o un ente socio-culturale.

Le variabili che quindi hanno maggiore potere discriminante per queste due classi sono, in primo luogo, l'andamento generale della carriera del lavoratore e, in secondo luogo, la categoria professionale e la tipologia di impresa.

4.2. Andamento della carriera lavorativa

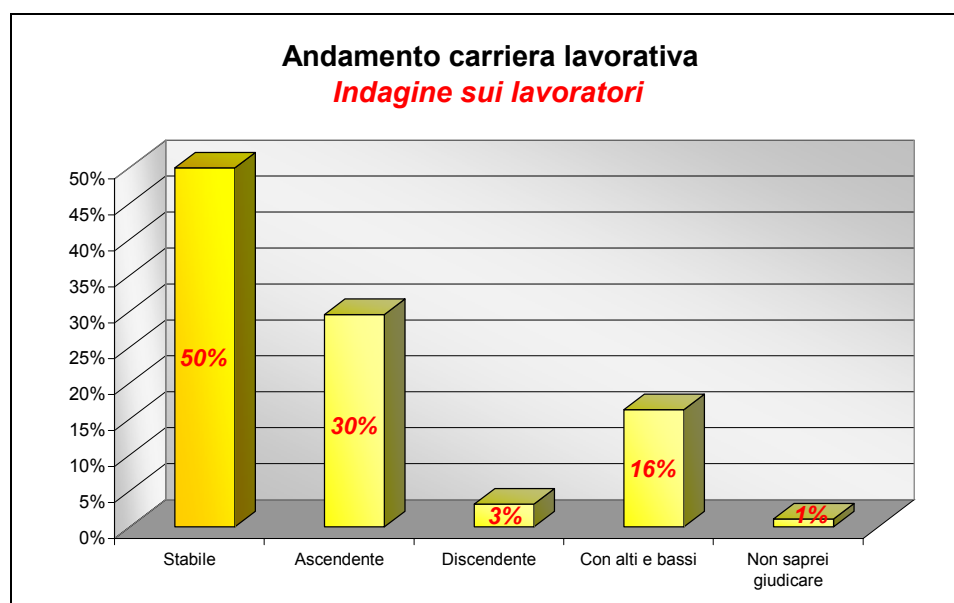


Figura 16. Andamento carriera lavorativa degli over 45

Nella maggior parte dei casi, il lavoratore è soddisfatto della propria carriera lavorativa: essa è stata stabile (50%) o ascendente (30%). Un ulteriore 16% è costituito da coloro che hanno sperimentato alti e bassi, mentre solo un 3% ritiene che la propria carriera lavorativa sia stata discendente (Figura 16).

4.3. Atteggiamento lavoratori giovani e over 45

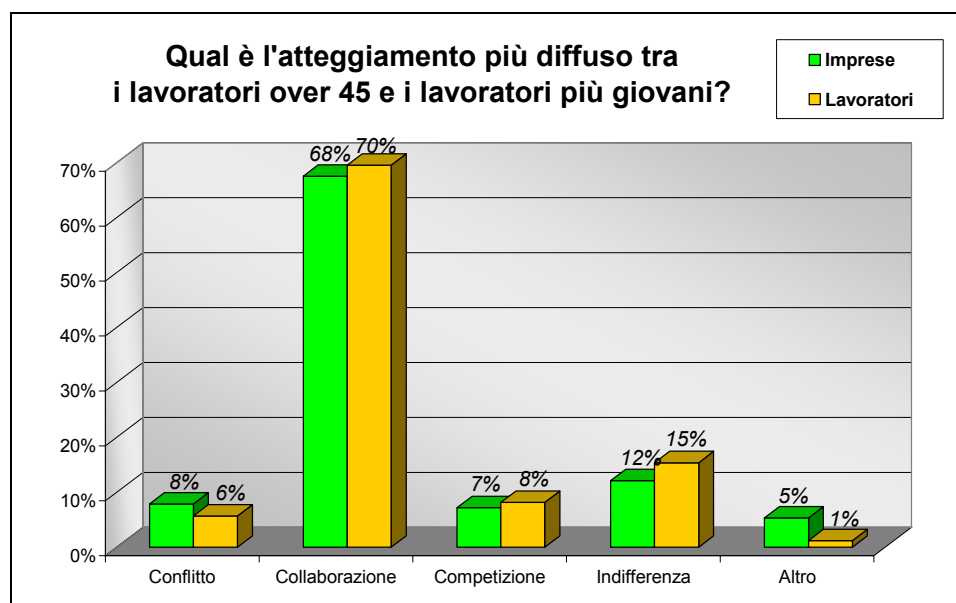


Figura 17. Atteggiamento lavoratori giovani e over 45 – Risultati a confronto

Il giudizio positivo sul luogo di lavoro è confermato anche dal rapporto esistente tra lavoratori giovani e non. L'atteggiamento più diffuso all'interno dell'impresa è la collaborazione e, in secondo luogo, con percentuali estremamente più basse, l'indifferenza. È quindi importante notare come il ruolo dei lavoratori più anziani, e quindi più esperti, sia vissuto positivamente dai colleghi più giovani. Nei pochi casi in cui invece viene riscontrata una situazione di conflitto, essa è prevalentemente causata da differenze negli stili comunicativi. La significativa importanza attribuita dai lavoratori a delle inefficienze organizzative è imputata invece, dalle aziende, alle diversità culturali tra le generazioni (Figura 18).

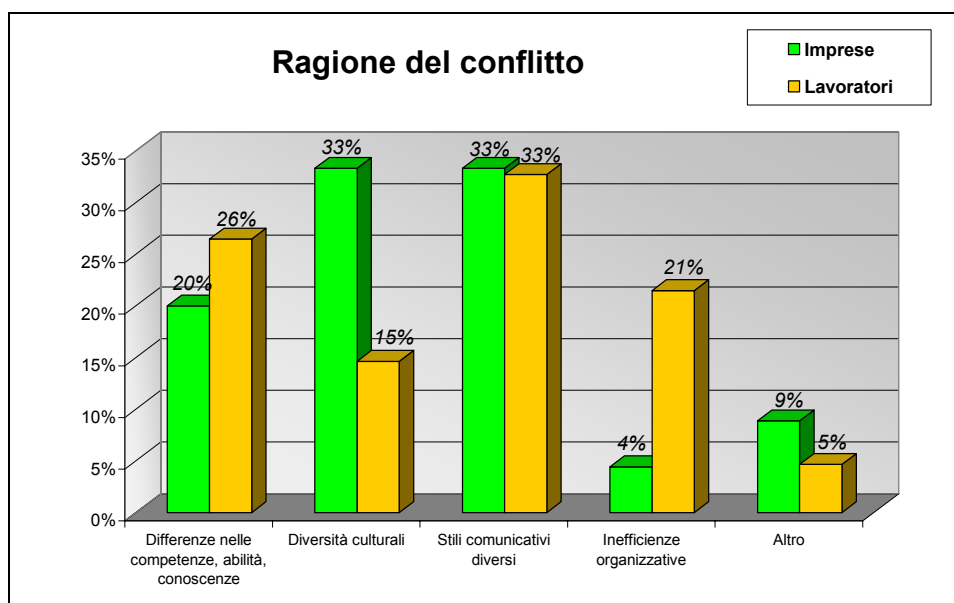


Figura 18. Ragioni del conflitto – Risultati a confronto

4.4. Impresa e formazione

I dati emersi da entrambe le indagini sono incoraggianti. La percentuale di aziende che favorisce l'uso delle nuove tecnologie per i lavoratori anziani si colloca al di sopra del 50%. Il 65% delle imprese, inoltre, dichiara di organizzare corsi di formazione, che nel 57% dei casi sono rivolti anche agli over 45. La percentuale di lavoratori che è a conoscenza di corsi di formazione organizzati all'interno dell'azienda in cui lavorano è molto simile (63%), ma la proporzione di corsi rivolti anche ai meno giovani è molto superiore (88%).

Lavoratori e datori di lavoro sono concordi nell'affermare che il tipo di formazione più opportuna per i lavoratori anziani riguarda l'aggiornamento sulle competenze tecnico-professionali, mentre in secondo luogo si ha la formazione per migliorare le competenze relazionali.

Del 10% dei lavoratori che hanno risposto "Altro", la maggior parte degli intervistati avrebbero voluto godere di entrambi i tipi di for-

mazione, alcuni hanno indicato i corsi di informatica, di lingue, di tecnica manageriale e leadership o formazione sulle normative relative alla propria realtà di impresa. Alcuni (circa il 2% sul totale) hanno affermato di non essere interessati ai corsi di formazione. Nonostante essi siano solo una piccola parte del campione, ciò dimostra quanto già emerso dalla ricerca documentale: a volte, sono proprio i lavoratori anziani a rifiutare la formazione.

| <i>Impresa e formazione</i> | <i>Indagine Imprese</i> | <i>Indagine Lavoratori</i> |
|--|------------------------------------|---------------------------------------|
| <i>L'azienda favorisce l'uso di nuove tecnologie per i lavoratori anziani?</i> | 56% | 52% |
| <i>Nell'azienda vengono organizzati corsi di formazione / aggiornamento?</i> | 65% | 63% |
| <i>Ci sono corsi di formazione che coinvolgono anche lavoratori over 45?</i> | 57% | 88% |
| <i>Qual è il tipo di formazione più opportuna per i lavoratori anziani?</i> | | |
| Aggiornamento sulle competenze tecnico-professionali | 70% | 61% |
| Formazione per migliorare le competenze relazionali | 16% | 29% |
| Altro | 14% | 10% |

Tabella 11. Formazione all'interno dell'impresa – Risultati a confronto

Capitolo 5

Percezione e rappresentazione del fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro

Il seguente capitolo tenta di individuare le cause e delineare un quadro complessivo del fenomeno Age Management, come esso appare agli occhi dei lavoratori e dei datori di lavoro.

5.1. Definizione di lavoratore anziano

Uno dei punti cruciali dell'indagine era ottenere una definizione di lavoratore anziano, non solo dal punto di vista dell'età anagrafica o contributiva, ma anche come insieme di caratteristiche.

| <i>Un lavoratore anziano è un lavoratore...</i> | <i>Indagine Imprese</i> | <i>Indagine Lavoratori</i> |
|---|-----------------------------|--------------------------------|
| <i>...con molta esperienza, autonomo, affidabile, in grado di fare formazione ai lavoratori più giovani</i> | 38,26% | 61,08% |
| <i>...vicino alla pensione</i> | 23,86% | 6,16% |
| <i>...che ha difficoltà nello svolgere le mansioni affidategli</i> | 10,61% | 7,39% |
| <i>...che non si adatta, non si aggiorna</i> | 7,20% | 2,71% |
| <i>...demotivato, stanco, che non ha più voglia di lavorare</i> | 6,82% | 15,27% |
| <i>Non esistono lavoratori anziani: finché una persona lavora, rimane giovane</i> | 5,30% | 3,69% |
| <i>...che si sente anziano (è un problema di mentalità)</i> | 4,55% | 2,22% |

Tabella 12. Caratteristiche del lavoratore anziano

È interessante notare come, in entrambe le indagini, sebbene al rispondente venisse posta una domanda a risposta aperta, siano emersi gli stessi punti.

La maggior parte degli intervistati, in entrambe le indagini, ha definito il lavoratore anziano come qualcuno in possesso di molta esperienza, in grado di svolgere efficientemente ed autonomamente il proprio lavoro, e di contribuire alla formazione dei colleghi più giovani.

Altri considerano anziani i lavoratori vicini alla pensione, o attribuiscono l'anzianità a una questione di mentalità. C'è anche chi afferma che finché una persona lavora resta giovane: per questi ultimi, quindi, non esistono lavoratori anziani.

Una parte minore degli intervistati associa ai lavoratori "anziani" caratteristiche negative, quali demotivazione, stanchezza, poca propensione all'aggiornamento e alla formazione, oltre alla difficoltà nello svolgere alcune mansioni.

In generale, quindi, l'anzianità dei lavoratori non viene vista in maniera negativa, ma come un fattore di vantaggio competitivo per l'azienda, o come fonte di conoscenza e di esperienza.

5.2. A quale età un lavoratore si può definire anziano

Gli intervistati sono stati successivamente invitati a indicare una soglia di età oltre la quale i lavoratori, suddivisi per categoria professionale, si potevano considerare anziani. L'età media, in entrambe le indagini, si è focalizzata intorno ai 58 anni ed è il risultato di un trend crescente, al crescere del livello di responsabilità della categoria professionale all'interno dell'azienda. A mano a mano, infatti, che il livello di responsabilità aumenta e la natura del lavoro è sempre meno operativa e

sempre più intellettuale, aumenta anche l'età media in cui il lavoratore è considerato anziano.

| <i>Categoria professionale</i> | <i>Indagine Imprese</i> | <i>Indagine Lavoratori</i> |
|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| <i>Operaio</i> | 55,93 | 57,40 |
| <i>Operatore / Tecnico</i> | 57,10 | 58,19 |
| <i>Commerciale</i> | 57,39 | ----- |
| <i>Impiegato</i> | 58,07 | 58,50 |
| <i>Quadro</i> | 61,94 | 57,67 |
| <i>Dirigente</i> | ----- | 61,40 |
| <i>Insegnante</i> | ----- | 57,60 |
| <i>Libero Professionista</i> | ----- | 63,86 |
| <i>Età media</i> | 58,08 | 58,54 |

Tabella 13. Soglia di età oltre la quale un lavoratore è considerato anziano

5.3. Fattori di fuoriuscita dei lavoratori anziani dall'impresa

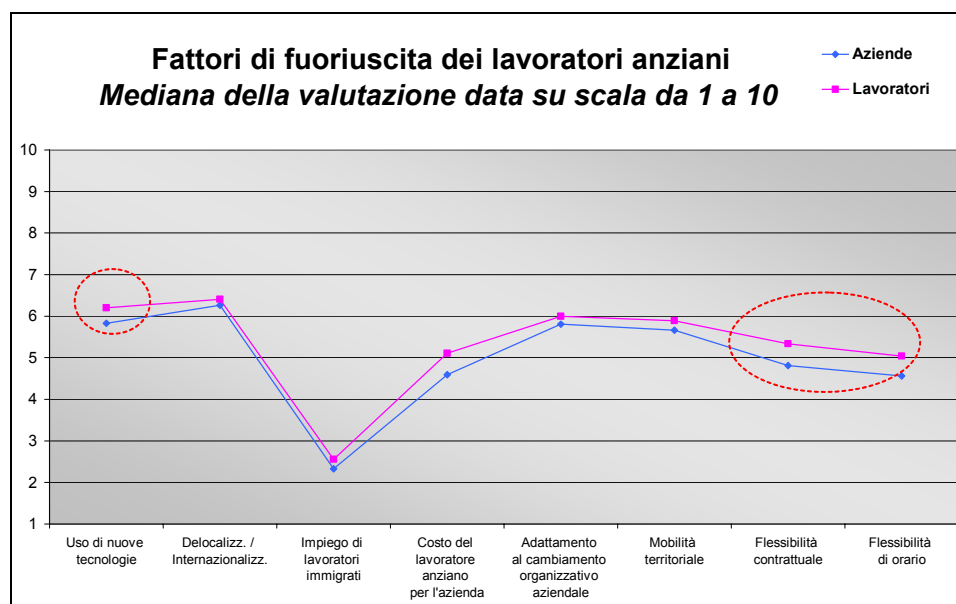


Figura 19. Mediana algebrica delle valutazioni sui fattori di fuoriuscita

Per capire quali fossero le cause del problema della fuoriuscita dei lavoratori anziani dal mercato del lavoro, sono quindi stati proposti agli intervistati (sia lavoratori sia datori di lavoro) alcuni fattori indivi-

duati nel corso della ricerca documentale. Ad essi doveva essere associata una valutazione (su scala da 1 a 10) indicante quanto tali fattori potessero essere causa del fenomeno. Nella Tabella 14 sono riportate le mediane algebriche delle valutazioni.

| <i>Fattori di fuoriuscita</i> | <i>Indagine Imprese</i> | <i>Indagine Lavoratori</i> |
|---|-----------------------------|--------------------------------|
| <i>Uso di nuove tecnologie</i> | 5,83 | 6,20 |
| <i>Delocalizzazione / Internazionalizzazione</i> | 6,26 | 6,41 |
| <i>Impiego di lavoratori immigrati</i> | 2,33 | 2,56 |
| <i>Costo (economico) del lavoratore anziano per l'azienda</i> | 4,59 | 5,11 |
| <i>Adattamento al cambiamento organizzativo aziendale</i> | 5,81 | 6,00 |
| <i>Mobilità territoriale</i> | 5,66 | 5,89 |
| <i>Flessibilità contrattuale</i> | 4,81 | 5,34 |
| <i>Flessibilità di orario</i> | 4,56 | 5,04 |

Tabella 14. Mediane delle valutazioni

LA MEDIANA ALGEBRICA

La mediana algebrica è una quantità che soddisfa la seguente condizione:

$$X_{med} = x_i^* + a_i \cdot \frac{0.5 - f_{i-1}}{f_i - f_{i-1}}, \text{ dove } x_i^* \text{ è il valore inferiore dell'intervallo media-}$$

no $I_i^* : x_i^* - x_{i+1}^*$, f_i il valore cumulato delle frequenze relative $f_j^* = \frac{n_j}{n}$ e a_i

è l'ampiezza della classe che, in questo caso, è pari a 1.

L'ipotesi di base è quindi che la scala di misurazione sia continua anziché discreta.

La valutazione dell'importanza dei fattori data dai lavoratori è sempre maggiore a quella attribuita dai datori di lavoro. I primi, infatti, essendo personalmente coinvolti dal problema, tendono a considerare tali fattori con maggior timore. In particolare, i punti nei quali le opinioni si discostano maggiormente sono l'uso di nuove tecnologie, la flessibilità contrattuale e la flessibilità d'orario, fattori sui quali i lavoratori si

sentono esposti in misura superiore rispetto all'effettiva importanza attribuita dai datori di lavoro. Lavoratori e imprese sono comunque concordi nel giudicare l'importanza di tali cause di fuoriuscita di lavoratori anziani (viene evidenziato un trend analogo): l'uso di nuove tecnologie e la delocalizzazione sono i fattori più "rischiosi", minore importanza ha invece l'impiego di lavoratori immigrati, i quali hanno caratteristiche totalmente diverse dagli over 45 (si tratta infatti, principalmente, di manodopera non specializzata a basso costo).

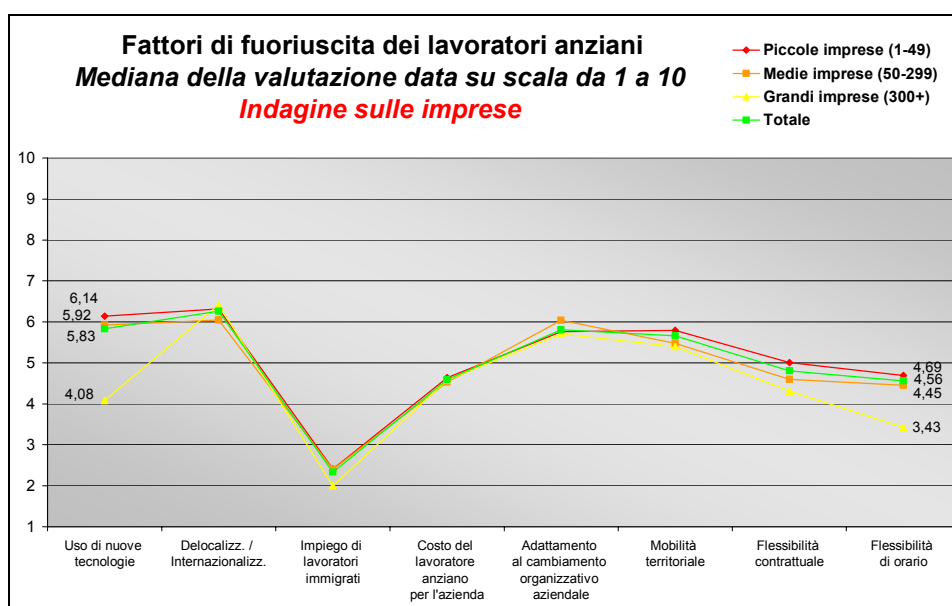


Figura 20. Fattori di fuoriuscita dei lavoratori anziani – Imprese distinte per dimensione

Non ci sono significative differenze nella mediana delle valutazioni delle aziende, distinte per *dimensione* di impresa. È però interessante notare il gap nella valutazione dell'uso di nuove tecnologie e della flessibilità contrattuale tra le imprese di grandi dimensioni rispetto alle altre. La mediana si scosta di oltre una unità in difetto: ciò significa che, nelle imprese con più di 300 addetti, tali fattori costituiscono un rischio minore di fuoriuscita di lavoratori anziani. Per quanto riguarda invece l'indagine sui lavoratori, non ci sono significative differenze nelle valutazioni date, distinguendo le imprese per dimensione (Tabella 15).

| Fattori di fuoriuscita | Indagine Imprese | | | Indagine Lavoratori | | |
|--|------------------|----------------|---------------|---------------------|----------------|---------------|
| | Piccole (1-49) | Medie (50-299) | Grandi (300+) | Piccole (1-49) | Medie (50-299) | Grandi (300+) |
| Uso di nuove tecnologie | 6,14 | 5,92 | 4,08 | 6,38 | 6,38 | 6,19 |
| Delocalizzazione / Internazionalizzazione | 6,32 | 6,05 | 6,42 | 6,13 | 6,52 | 6,38 |
| Impiego di lavoratori Immigrati | 2,41 | 2,40 | 2,00 | 3,14 | 2,85 | 2,46 |
| Costo (economico) del lavoratore anziano per l'azienda | 4,64 | 4,53 | 4,58 | 5,04 | 5,09 | 5,11 |
| Adattamento al cambiamento organizzativo aziendale | 5,76 | 6,04 | 5,71 | 6,01 | 5,80 | 6,03 |
| Mobilità territoriale | 5,79 | 5,48 | 5,40 | 5,93 | 5,42 | 6,06 |
| Flessibilità contrattuale | 5,01 | 4,60 | 4,31 | 5,37 | 5,42 | 5,32 |
| Flessibilità di orario | 4,69 | 4,45 | 3,43 | 5,20 | 5,33 | 4,96 |

Tabella 15. Fattori di fuoriuscita distinti per dimensione di impresa – Risultati a confronto

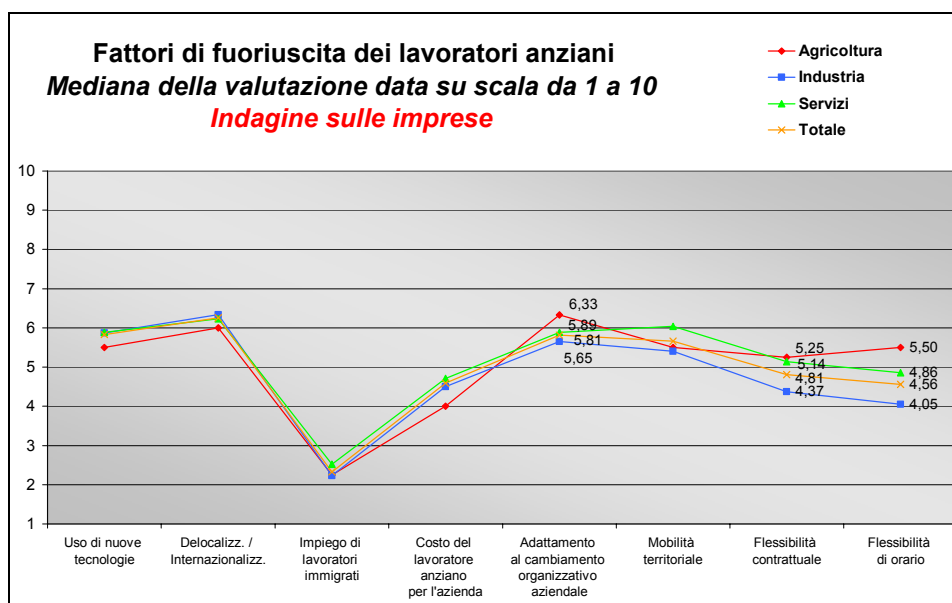
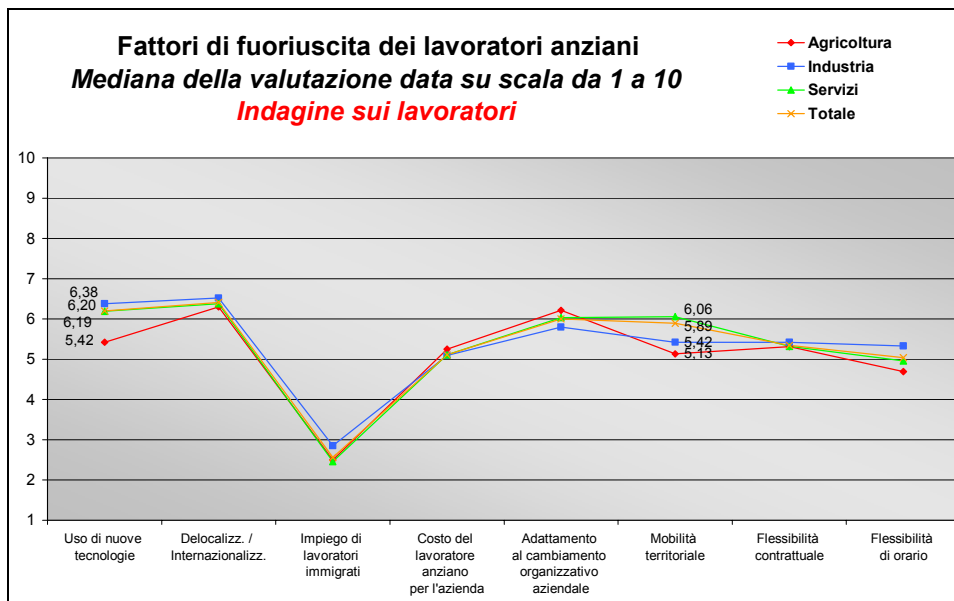


Figura 21. Fattori di fuoriuscita dei lavoratori anziani – Imprese distinte per settore

Operando invece una distinzione in base al *settore* di appartenenza (Figura 21), i fattori che evidenziano maggiori differenze nella mediana delle valutazioni date dai responsabili delle imprese sono l'adattamento al cambiamento organizzativo aziendale, la flessibilità contrattuale e la flessibilità di orario. Nei suddetti casi, le valutazioni più

elevate sono state date dalle imprese appartenenti al settore dell'Agricoltura, seguite dai Servizi e, infine, dall'Industria. Nelle imprese del settore *secondario*, sembra quindi essere meno problematico, per i lavoratori anziani, trovare soluzioni ai problemi di adattamento a cambiamenti nel sistema organizzativo, nelle forme di contratti o nei tempi di lavoro. Per quanto riguarda invece l'indagine sui lavoratori, i gap tra le mediane distinte per settore sono maggiormente visibili nei fattori "Uso di nuove tecnologie" e "Mobilità territoriale" (Figura 22). Per i suddetti fattori e per il fattore "Flessibilità di orario", i lavoratori del *primario* hanno fornito valutazioni significativamente inferiori, ciò significa che il rischio di fuoriuscita percepito da questi lavoratori per tali fattori è più basso rispetto agli altri settori. Nell'industria, invece, è maggiore l'influenza dell'uso delle nuove tecnologie e la flessibilità di orario, meno importante l'adattamento al cambiamento organizzativo aziendale.



**Figura 22. Fattori di fuoriuscita dei lavoratori anziani –
Lavoratori distinti per settore**

Infine, come evidenziato nella Tabella 17, le aziende che contano collaboratori pensionati, rispetto alle altre, danno meno importanza ai

fattori individuati. I lavoratori pensionati, invece, rispetto agli altri, forniscono valutazioni più elevate, in quanto maggiormente a rischio di fuoriuscita in caso di tagli di personale a causa dell'età e del tipo di contratto che li lega all'azienda.

| Fattori di fuoriuscita | Indagine Imprese | | | Indagine Lavoratori | | |
|---|-------------------------|------------------|----------------|----------------------------|------------------|----------------|
| | <i>Agricolt.</i> | <i>Industria</i> | <i>Servizi</i> | <i>Agricolt.</i> | <i>Industria</i> | <i>Servizi</i> |
| <i>Uso di nuove tecnologie</i> | 5,50 | 5,87 | 5,89 | 5,42 | 6,38 | 6,19 |
| <i>Delocalizzazione / Internazionalizzazione</i> | 6,00 | 6,34 | 6,23 | 6,30 | 6,52 | 6,38 |
| <i>Impiego di lavoratori Immigrati</i> | 2,25 | 2,23 | 2,52 | 2,50 | 2,85 | 2,46 |
| <i>Costo (economico) del lavoratore anziano per l'azienda</i> | 4,00 | 4,50 | 4,71 | 5,25 | 5,09 | 5,11 |
| <i>Adattamento al cambiamento organizzativo aziendale</i> | 6,33 | 5,65 | 5,89 | 6,21 | 5,80 | 6,03 |
| <i>Mobilità territoriale</i> | 5,50 | 5,40 | 6,04 | 5,13 | 5,42 | 6,06 |
| <i>Flessibilità contrattuale</i> | 5,25 | 4,37 | 5,14 | 5,31 | 5,42 | 5,32 |
| <i>Flessibilità di orario</i> | 5,50 | 4,05 | 4,86 | 4,69 | 5,33 | 4,96 |

Tabella 16. Fattori di fuoriuscita distinti per settore – Risultati a confronto

| Fattori di fuoriuscita | Indagine Imprese | | Indagine Lavoratori | |
|---|------------------------------------|-----------------------------------|--|-----------------------|
| | <i>Presenza collab. pensionati</i> | <i>Assenza collab. pensionati</i> | <i>Pensionato (lavoro part-time o saltuario)</i> | <i>Non pensionato</i> |
| <i>Uso di nuove tecnologie</i> | 5,38 | 5,99 | 6,33 | 6,19 |
| <i>Delocalizzazione / Internazionalizzazione</i> | 5,32 | 6,43 | 7,64 | 6,37 |
| <i>Impiego di lavoratori immigrati</i> | 2,16 | 2,38 | 4,90 | 2,51 |
| <i>Costo (economico) del lavoratore anziano per l'azienda</i> | 4,25 | 4,63 | 5,44 | 5,08 |
| <i>Adattamento al cambiamento organizzativo aziendale</i> | 5,84 | 5,80 | 7,08 | 5,94 |
| <i>Mobilità territoriale</i> | 5,38 | 5,73 | 6,58 | 5,86 |
| <i>Flessibilità contrattuale</i> | 4,56 | 4,86 | 5,44 | 5,34 |
| <i>Flessibilità di orario</i> | 4,07 | 4,63 | 5,20 | 5,03 |

Tabella 17. Fattori di fuoriuscita – Risultati a confronto

5.4. L'anziano all'interno dell'impresa

Indagando il livello di accordo relativo ad alcune affermazioni sul ruolo dei lavoratori anziani all'interno dell'azienda è interessante notare come la maggior parte dei datori di lavoro sia poco d'accordo nel considerare maggiormente gravosa l'incidenza del lavoratore anziano nel bilancio aziendale. Ciò dimostra un'implicita considerazione dell'intervistato: nonostante il lavoratore anziano percepisca una retribuzione superiore rispetto ai colleghi più giovani, egli apporta un contributo maggiore all'interno dell'impresa. I lavoratori anziani, con la loro esperienza, sono infatti un fattore di vantaggio competitivo, oltre ad avere un importante ruolo di trasferimento delle conoscenze e della cultura aziendale (*apprendimento intergenerazionale*). Viene però notata la difficoltà degli over 45 ad adeguarsi all'uso delle nuove tecnologie.

| <i>Anziani e impresa</i> | <i>Valore modale</i> |
|--|-----------------------------|
| <i>Esperienza dei lavoratori anziani come fattore di competitività per l'azienda</i> | <i>Abbastanza d'accordo</i> |
| <i>Ruolo di trasferimento delle conoscenze e della cultura aziendale</i> | <i>Molto d'accordo</i> |
| <i>Maggiore incidenza del lavoratore anziano sul bilancio aziendale</i> | <i>Poco d'accordo</i> |
| <i>Minore capacità di stare al passo con i rapidi cambiamenti che si verificano nel lavoro</i> | <i>Abbastanza d'accordo</i> |

Tabella 18. Livello di accordo (su scala 1-4) per alcune affermazioni sui lavoratori anziani

Capitolo 6

Pensione o lavoro?

In questo capitolo si cercherà di individuare le cause principali che inducono i lavoratori a scegliere, raggiunta l'età pensionabile, se continuare o meno a lavorare. In tal modo sarà quindi possibile identificare eventuali incentivi per trattenere gli anziani all'interno dell'impresa.

6.1. Scelte pensionistiche a confronto

Indagando le preferenze sull'età di pensionamento, emerge come tra i lavoratori quasi la metà (46%) preferirebbe andare in pensione prima dei 65 anni, mentre un altro 27% non oltre tale soglia. Solo l'11% preferirebbe continuare a lavorare oltre i 65 anni e l'8% vorrebbe piuttosto poter percepire la pensione e continuare a lavorare.

La maggior parte di coloro che preferirebbero andare in pensione prima dei 65 anni lo fa perché si sente stanco (54%) o per motivi personali (22%). È interessante notare che il 9% esprime questa preferenza a causa dell'incertezza delle norme pensionistiche. Gli insegnanti, invece, lamentano la difficoltà a svolgere il proprio lavoro fino ai 65 anni e affermano che sarebbe giusto favorire il ricambio generazionale nel mondo dell'istruzione. Una piccola parte degli intervistati ha comunque la possibilità di potersi ritirare dal lavoro prima di tale soglia in quanto, avendo accumulato 40 anni di contributi, ha diritto alla pensione di anzianità.

Chi vorrebbe andare in pensione prima dei limiti di età imposti dalla legge dichiara che sarebbe disposto a ritardare il pensionamento avendo la possibilità di svolgere un lavoro meno pesante (43%), percepire la pensione pur continuando a lavorare (31%), avere prospettive di carriera (22%) o godere di un orario più flessibile (4%).

Tra coloro che invece preferirebbero lavorare fino ai 65 anni, solo il 4% indica come motivazione la dedizione al proprio lavoro, mentre il 72% vuole poter raggiungere il massimo della pensione e il 10% non ha ben chiaro il sistema delle alternative. Il rimanente 14% pensa che sia giusto compiere il proprio dovere sociale, in quanto si sente ancora attivo.

Coloro che preferirebbero continuare a lavorare amano il proprio lavoro (60%) o lo fanno per ragioni economiche (23%). Un buon 14% teme invece l'inattività e la solitudine.

Tra quelli, infine, che vorrebbero poter beneficiare della pensione e continuare a lavorare non esistono posizioni nette: il 31% riconosce il proprio ruolo di trasferimento delle conoscenze ai lavoratori più giovani (*apprendimento intergenerazionale*), il 24% invece vorrebbe guadagnare di più, il 22% è composto da chi pensa che sia meno traumatico di un netto cambiamento e altrettanti sono coloro che vogliono mantenersi attivi, essere utili e amano il proprio lavoro.

Dopo il pensionamento, oltre un terzo dei rispondenti pensa di dedicarsi ai propri interessi personali, quali hobby, sport o cultura; altri preferirebbero svolgere un'attività di volontariato (21%) o dedicarsi alla propria famiglia (21%). Alcuni (12%) dopo il pensionamento desidererebbero poter viaggiare e solo il 6% pensa di continuare a svolgere un lavoro retribuito. Il rimanente 12% è costituito da coloro che desidererebbero semplicemente riposare o non si sono ancora fatti un'idea precisa sulle attività a cui dedicarsi.

6.2. Forme di pensionamento alternative

La nuova riforma pensionistica (Legge n. 243 del 23 agosto 2004), volta principalmente ad arginare l'aumentare delle spese previdenziali, prevede tra l'altro:

- la graduale abolizione del divieto di cumulo tra pensione e redditi da lavoro dipendente: *“Il Governo [...] si atterrà ai seguenti principi: [...] ampliare progressivamente la possibilità di totale cumulabilità tra pensione di anzianità e redditi da lavoro dipendente e autonomo, in funzione dell'anzianità contributiva e dell'età.”* (art. 1, comma 2, lettera c);
- l'incentivazione del pensionamento graduale: *“Il Governo [...] si atterrà ai seguenti principi: [...] agevolare l'utilizzo di contratti a tempo parziale da parte dei lavoratori che abbiano maturato i requisiti per l'accesso al pensionamento di anzianità.”* (art. 1, comma 2, lettera s);
- la creazione di un “bonus” per chi decide di ritardare il pensionamento: *“Per il periodo 2004-2007, al fine di incentivare il posticipo del pensionamento, ai fini del contenimento degli oneri nel settore pensionistico, i lavoratori dipendenti del settore privato che abbiano maturato i requisiti minimi [...] per l'accesso al pensionamento di anzianità, possono rinunciare all'accredito contributivo relativo all'assicurazione generale obbligatoria per l'invalidità, la vecchiaia ed i superstiti dei lavoratori dipendenti e alle forme sostitutive della medesima. In conseguenza dell'esercizio della predetta facoltà viene meno ogni obbligo di versamento contributivo da parte del datore di lavoro a tali forme assicurative, a decorrere dalla prima scadenza utile per il pensionamento prevista dalla*

normativa vigente e successiva alla data dell'esercizio della predetta facoltà. Con la medesima decorrenza, la somma corrispondente alla contribuzione che il datore di lavoro avrebbe dovuto versare all'ente previdenziale, qualora non fosse stata esercitata la predetta facoltà, è corrisposta interamente al lavoratore.” (art. 1, comma 12).

In generale, lavoratori e datori di lavoro si ritengono soddisfatti della nuova riforma. Il giudizio sul superbonus è infatti positivo per il 67% dei datori di lavoro.

È comunque scarso il livello di conoscenza delle nuove opportunità tra i lavoratori anziani: la maggior parte di loro (66%) non conosce le nuove disposizioni sul cumulo tra pensione e redditi da lavoro dipendente; chi però ne ha sentito parlare ne ha un'opinione positiva (52%): esso può essere un modo per incentivare l'attività degli anziani dopo il pensionamento e disincentivare l'evasione fiscale, oltre ad essere un'opportunità per i lavoratori più avanti con gli anni. Solo il 30% dei rispondenti ritiene che il provvedimento limiti l'ingresso dei più giovani nel mercato del lavoro. Manca informazione anche per quanto riguarda il pensionamento graduale, ovvero un periodo di transizione tra lavoro a tempo pieno e pensionamento completo nel quale le due condizioni (lavoro e pensione), ciascuna a tempo ridotto, si integrano. Un terzo degli intervistati non lo conosce, mentre un altro terzo circa lo considera un meccanismo interessante e conveniente.

6.3. Presenza di collaboratori pensionati all'interno dell'azienda

Una delle variabili di maggiore interesse per l'indagine, in quanto indice di una sorta di maturità dell'azienda di adeguarsi, risolvendo in qualche modo il problema dell'invecchiamento attivo della popolazione,

è la presenza di collaboratori pensionati all'interno dell'impresa. Dai dati raccolti è emerso che un quinto delle aziende del campione si avvale della collaborazione di lavoratori pensionati.

Per risalire ai fattori che maggiormente potrebbero descrivere le caratteristiche di tali aziende, è stata eseguita un'analisi di segmentazione attraverso l'utilizzo degli alberi di classificazione.

I dettagli sulla procedura di costruzione del modello di segmentazione sono illustrati in Appendice, al Paragrafo A.2.2. La rappresentazione pittorica (Figura 23) del modello creato è descritta dal seguente sistema di regole:

L'impresa non ha collaboratori pensionati se:

- ha un numero di dipendenti inferiore a 50;

oppure:

- ha un numero di dipendenti maggiore o uguale a 50 e
- è di tipo agro-alimentare, manifatturiero, artigianale, commerciale o di servizi e
- non organizza corsi di formazione per lavoratori anziani;

oppure:

- ha un numero di dipendenti maggiore o uguale a 50 e
- è di tipo agro-alimentare, manifatturiero, artigianale, commerciale o di servizi e
- organizza corsi di formazione per lavoratori anziani e
- l'atteggiamento tra i lavoratori giovani e anziani è di tipo collaborativo, indifferente o conflittuale e
- il numero di dipendenti è compreso tra 50 e 299 o superiore a 500.

L'impresa ha collaboratori pensionati se:

- ha un numero di dipendenti maggiore o uguale a 50 e
- è di tipo edile, un'officina, un'azienda di consulenza o un vivaio;

oppure:

- ha un numero di dipendenti maggiore o uguale a 50 e
- è di tipo agro-alimentare, manifatturiero, artigianale, commerciale o di servizi e
- organizza corsi di formazione per lavoratori anziani e
- l'atteggiamento più diffuso tra i lavoratori giovani e anziani è la competizione;

oppure:

- ha un numero di dipendenti maggiore o uguale a 50 e
- è di tipo settori agro-alimentare, manifatturiero, artigianale, commerciale o servizi e
- organizza corsi di formazione per lavoratori anziani e
- l'atteggiamento tra i lavoratori giovani e anziani è di tipo collaborativo, indifferente o conflittuale e
- il numero di dipendenti è compreso tra 300 e 499.

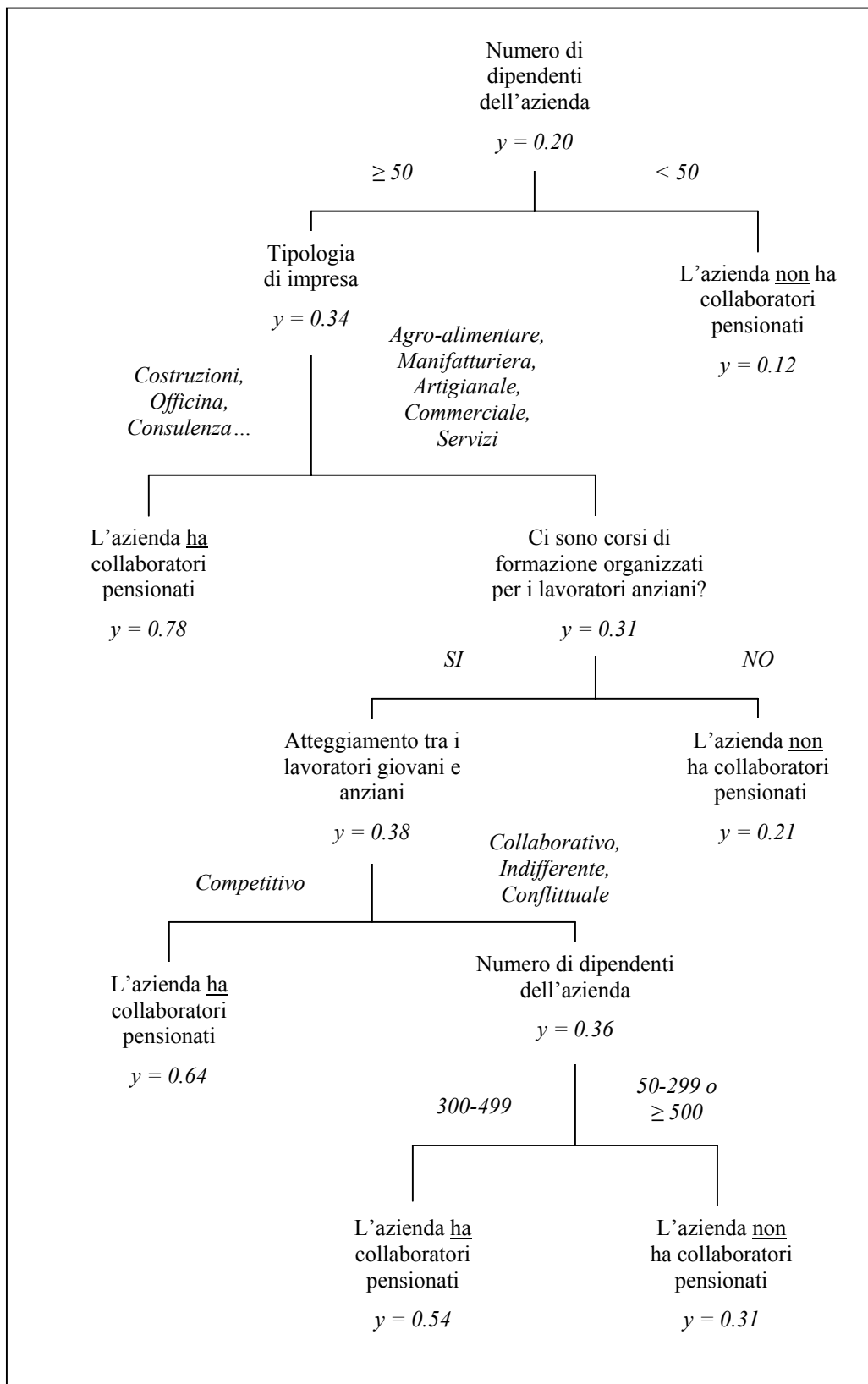


Figura 23. Albero di classificazione indicante la presenza di collaboratori pensionati all'interno dell'impresa ($y = \text{proporzione di aziende con collaboratori pensionati}$)

Le variabili che quindi influiscono maggiormente sulla presenza o meno di collaboratori pensionati all'interno di un'impresa sono la dimensione e il settore merceologico dell'azienda stessa. Le imprese di dimensioni medio-grandi, in particolare quelle appartenenti ai settori delle Costruzioni, di Consulenza e le Officine sono quindi quelle che maggiormente si avvalgono della collaborazione di pensionati. In secondo luogo, sono determinanti anche la presenza di corsi di formazione e l'atteggiamento tra giovani e anziani: un clima positivo, di scambio di opinioni e la possibilità di ricevere formazione possono infatti essere buoni incentivi per la permanenza dei lavoratori anziani all'interno dell'impresa, anche dopo il pensionamento.

6.4. Il collaboratore pensionato

Sul totale dei lavoratori, solo una piccola parte (il 7%, ovvero 61 intervistati) è già in pensione. La metà di questi ha un'età compresa tra i 45 e i 54 anni e il 70% circa gode della pensione di anzianità. Le cause principali che hanno indotto questi lavoratori ad andare in pensione sono state il raggiungimento dell'età pensionabile (52%), motivi personali (33%) o l'incertezza delle norme pensionistiche (11%). Il 70% dei rispondenti ha vissuto il passaggio al pensionamento positivamente, con soddisfazione, mentre solo il 15% con dispiacere o timore.

La causa che ha indotto molti di questi pensionati a continuare a lavorare è stata principalmente la voglia di mantenersi attivi (45%), mentre solo in secondo luogo appaiono i motivi economici (22%). Altri intervistati citano motivi personali, interesse per il lavoro che svolgono e voglia di fare una nuova esperienza. L'impiego è stato trovato attraverso contatti professionali stabiliti in precedenza o conoscenze (famiglia o amici). Pochi invece hanno continuato a lavorare nella stessa impresa presso la quale erano impiegati prima del pensionamento. È interessante

notare come ben il 22% abbia dovuto aggiornarsi per svolgere l'attuale attività.

Nessuno tra i lavoratori pensionati intervistati svolge un impiego continuativo a tempo pieno: il campione è infatti abbastanza uniformemente ripartito tra coloro che svolgono un lavoro continuativo part-time o saltuario. Nonostante ciò, nessun rispondente afferma di voler lavorare di più.

Una buona parte di questi pensionati (43%) trova dei miglioramenti rispetto al lavoro precedente: essi dichiarano di essere più liberi, ma nessuno si sente maggiormente realizzato. Tra coloro invece che non trovano cambiamenti favorevoli, ben il 67% circa ha dovuto accontentarsi di un lavoro meno qualificato.

Capitolo 7

Soluzioni e proposte

Al fine di individuare possibili soluzioni al problema della fuoriuscita dei lavoratori anziani dall'impresa, i datori di lavoro sono successivamente stati invitati ad indicare quali incentivi volti ad accrescere la motivazione dei lavoratori over 45 sono adottati nella loro azienda e a fornire una valutazione soggettiva per le strategie che venivano loro proposte.

7.1. Strategie attuate per accrescere la motivazione dei lavoratori anziani

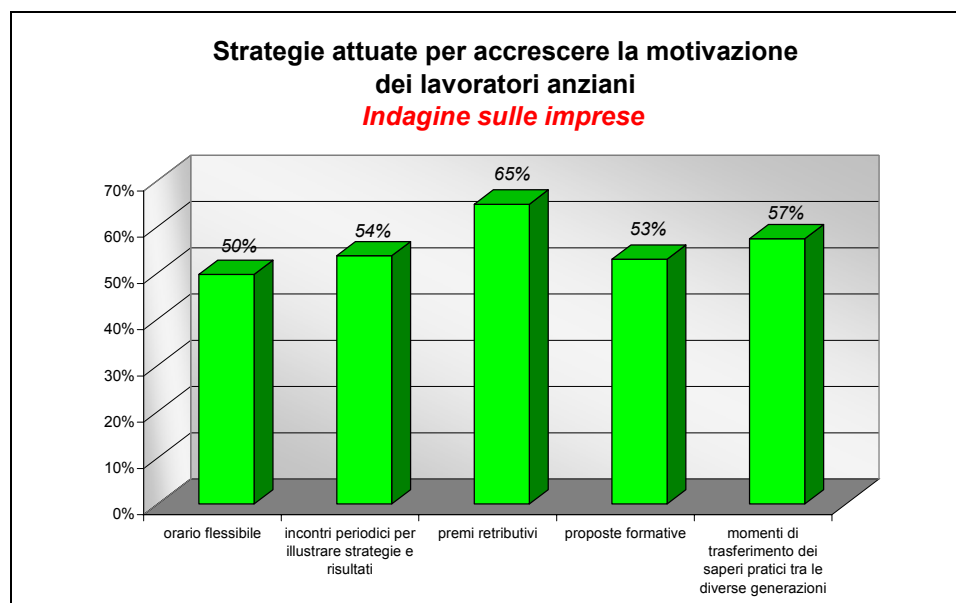


Figura 24. Strategie attuate per accrescere la motivazione degli over 45

Le strategie attuate per accrescere la motivazione dei lavoratori anziani sono simbolo di maturità per l'impresa e sono da considerarsi come delle forme implicite di Responsabilità Sociale delle Imprese. Esse infatti sono la manifestazione della volontà delle imprese di cercare di avvicinarsi alle esigenze dei loro lavoratori. Le strategie maggiormente applicate dalle aziende del campione sono la creazione di premi retributivi e l'apprendimento intergenerazionale (Figura 24).

Tali percentuali, calcolate sulla totalità delle imprese intervistate, sono il risultato di valori significativamente più elevati per le imprese che si avvalgono della collaborazione di lavoratori pensionati e più bassi per le altre.

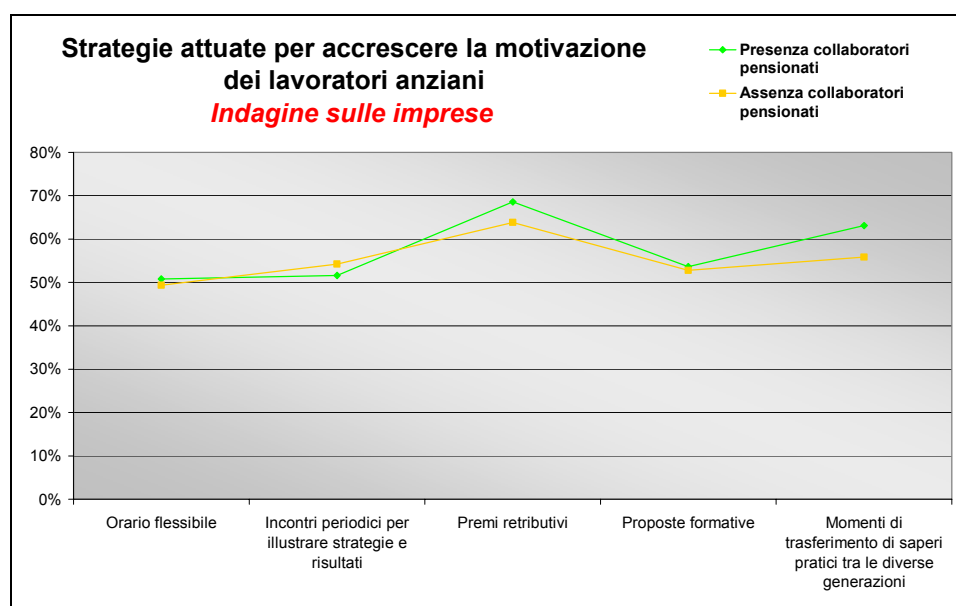


Figura 25. Strategie attuate – Aziende con o senza collaboratori pensionati

Sembra esserci un gap significativo soprattutto nell'apprendimento intergenerazionale; molto probabilmente, nelle aziende che si avvalgono di collaboratori pensionati, sono proprio questi ultimi che offrono la loro esperienza come momento di formazione per i colleghi più giovani.

| <i>Strategie attuate</i> | <i>Presenza collaboratori pensionati</i> | <i>Assenza collaboratori pensionati</i> |
|--|--|---|
| <i>Orario flessibile</i> | 51% | 49% |
| <i>Incontri periodici per illustrare strategie e risultati</i> | 52% | 54% |
| <i>Premi retributivi</i> | 69% | 64% |
| <i>Proposte formative</i> | 54% | 53% |
| <i>Momenti di trasferimento di saperi pratici tra le diverse generazioni</i> | 63% | 56% |

Tabella 19. Percentuali di aziende che adottano le strategie indicate

7.2. Valutazione di strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani

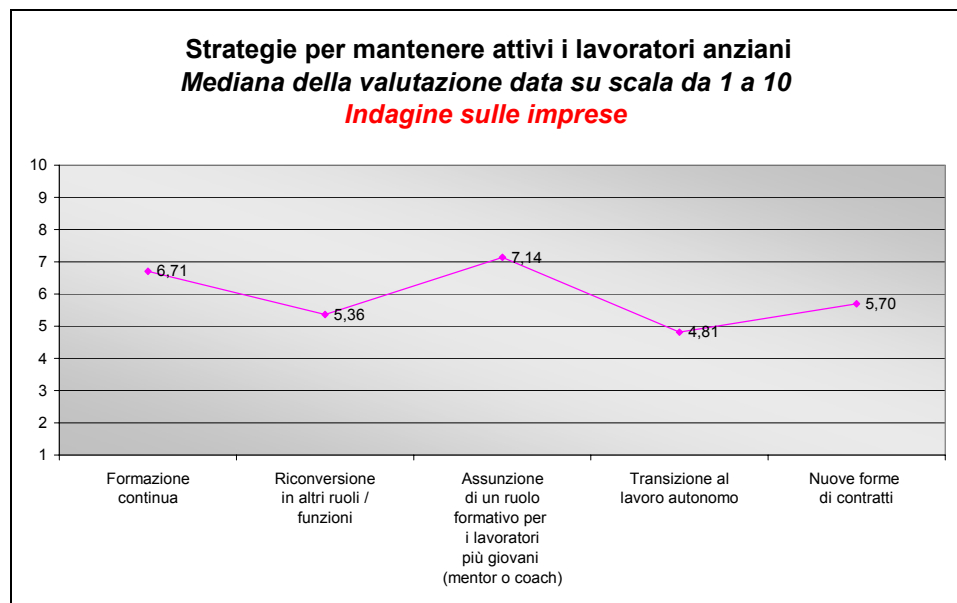


Figura 26. Valutazione di strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani

Le strategie ritenute maggiormente efficaci per mantenere attivi i lavoratori anziani sono quelle già individuate nella ricerca documentale, ossia il *lifelong learning* (formazione continua) e l'*apprendimento intergenerazionale* (assunzione di un ruolo formativo per i lavoratori più giovani). L'importanza delle nuove forme di contratto è confermata dal tipo

di impegno richiesto ai collaboratori pensionati (continuativo part-time o saltuario).

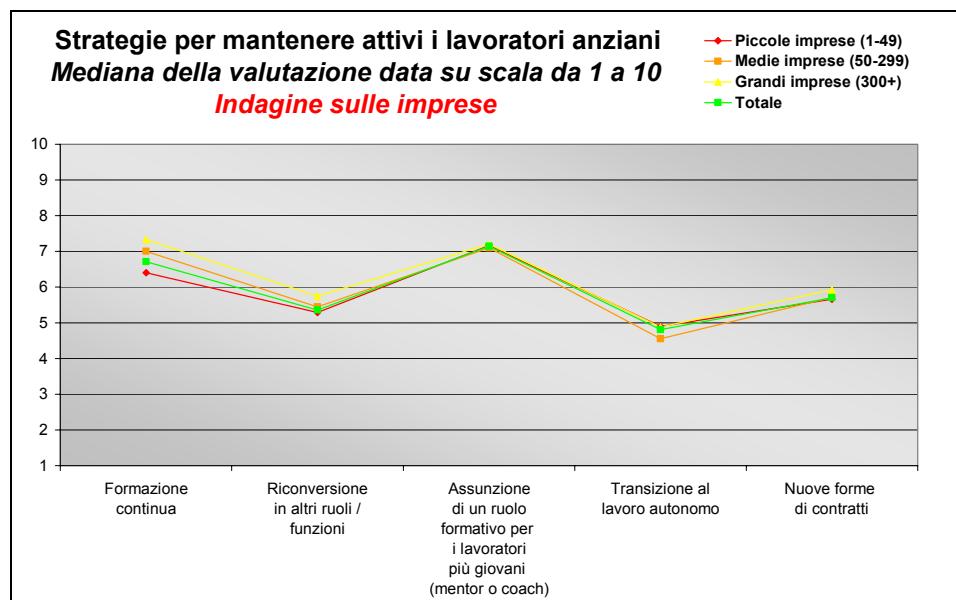


Figura 27. Valutazione di strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani – Imprese distinte per dimensione

Non esistono particolari differenze nell'importanza di tali strategie, se si considerano separatamente piccole, medie e grandi aziende. Fa eccezione il *lifelong learning*, che cresce di rilievo all'aumentare del numero di dipendenti (Figura 27). È quindi probabile che all'aumentare della *dimensione* di impresa, aumentino le proposte di formazione per i dipendenti.

Distinguendo invece le aziende per *settore*, si nota come le valutazioni date dalle imprese dell'Agricoltura siano inferiori rispetto a quelle fornite da Industria e Servizi, ad eccezione dell'apprendimento intergenerazionale. Emerge quindi una rilevante caratteristica di tale settore, ovvero l'importanza di tramandare il sapere pratico "di padre in figlio" (Figura 28).

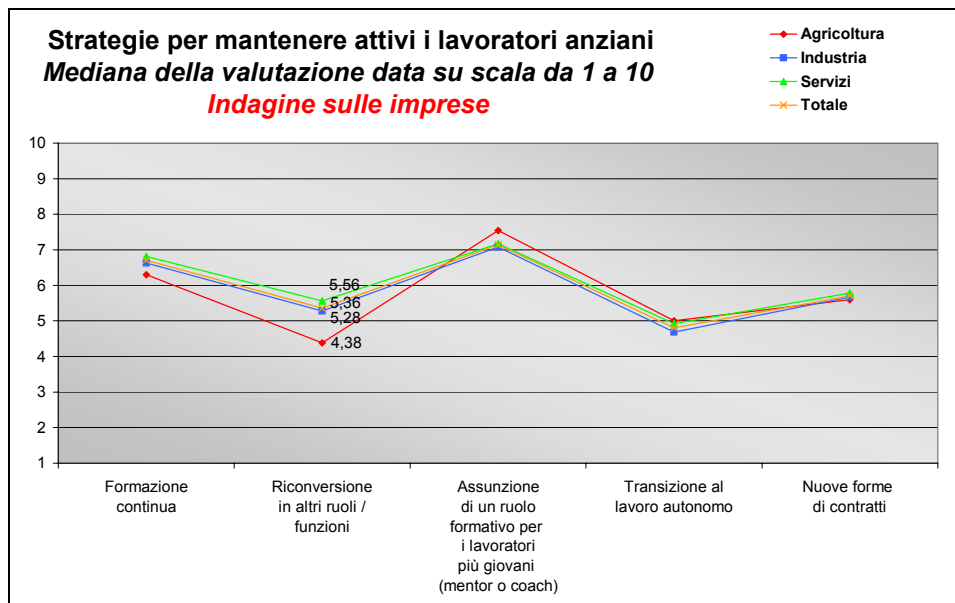


Figura 28. Valutazione di strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani – Imprese distinte per settore

| Strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani | Dimensione | | | Settore | | |
|---|-----------------------|-----------------------|----------------------|------------------|------------------|----------------|
| | <i>Piccole (1-49)</i> | <i>Medie (50-299)</i> | <i>Grandi (300+)</i> | <i>Agricolt.</i> | <i>Industria</i> | <i>Servizi</i> |
| <i>Formazione continua</i> | 6,40 | 7,00 | 7,33 | 6,30 | 6,63 | 6,81 |
| <i>Riconversione in altri ruoli o funzioni</i> | 5,29 | 5,45 | 5,75 | 4,38 | 5,28 | 5,56 |
| <i>Assunzione di un ruolo formativo per i lavoratori più giovani (mentor o coach)</i> | 7,16 | 7,10 | 7,21 | 7,54 | 7,08 | 7,17 |
| <i>Transizione al lavoro autonomo</i> | 4,90 | 4,55 | 4,88 | 5,00 | 4,68 | 4,92 |
| <i>Nuove forme di contratti</i> | 5,66 | 5,71 | 5,92 | 5,60 | 5,67 | 5,78 |

Tabella 20. Strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani

Capitolo 8

Conoscenza e adozione delle forme di Certificazione della Responsabilità Sociale di Impresa

All'indagine sul tema Age Management è stato affiancato lo studio sulla Responsabilità Sociale delle Imprese, intesa come tensione a soddisfare in misura sempre crescente, andando oltre gli obblighi di legge, le legittime attese sociali e ambientali, oltre che economiche, dei vari portatori di interesse (o stakeholders) interni ed esterni, mediante lo svolgimento delle attività aziendali. Essa è perciò integrata nella gestione strategica e operativa dell'impresa in tutte le sue dimensioni.

8.1. Che cos'è la Responsabilità Sociale di Impresa

La Commissione delle Comunità Europee definisce la Responsabilità Sociale di Impresa (*Corporate Social Responsibility – CSR*) come “*l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate*”. La Responsabilità Sociale di Impresa riguarda dunque le decisioni aziendali connesse ai valori etici, alla conformità con le leggi vigenti e al rispetto per le persone, le comunità e l'ambiente.

CSR significa fare impresa in modo etico, ovvero produrre beni e servizi con la consapevolezza di essere soggetti socialmente responsabili e andare di propria volontà oltre il semplice rispetto delle norme. La Re-

sponsabilità Sociale non deve però essere intesa come una sorta di beneficenza da elargire, ma come modello di efficienza e capacità di raggiungere risultati sociali senza intaccare i profitti.

Alcune forme di certificazione sono qui di seguito riportate:

- Il *Bilancio sociale (o di sostenibilità)* è uno strumento di informazione e trasparenza per il proprio pubblico di riferimento. Rappresenta un “*modello di rendicontazione sulle quantità e sulle qualità di relazione tra l’impresa ed i gruppi di riferimento rappresentativi dell’intera collettività, mirante a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connaturati e conseguenti alle scelte fatte*”. Si tratta quindi di un documento annuale che esterna l’insieme delle attività di pianificazione, gestione e rendicontazione dell’impresa secondo gli assi economico, ambientale e sociale.
- Il *Codice etico (o di autoregolamentazione)* può essere definito come la “*Carta Costituzionale*” di un’impresa: un documento che indica i diritti e i doveri morali e definisce la responsabilità etico-sociale di ogni partecipante all’organizzazione imprenditoriale. È un mezzo a disposizione delle imprese per prevenire comportamenti irresponsabili o illeciti da parte di chi opera in nome e per conto dell’azienda, in quanto introduce una definizione chiara ed esplicita delle responsabilità etiche e sociali dei propri dirigenti, quadri, dipendenti e spesso anche fornitori, verso i diversi gruppi di stakeholders. Esso è il principale strumento di implementazione dell’etica all’interno dell’azienda. In sintesi,

diviene una dichiarazione ufficiale dei valori e delle prassi commerciali di un'impresa.

- Il *Bilancio ambientale* è “un documento informativo nel quale sono descritte le principali relazioni tra l'impresa e l'ambiente, pubblicato volontariamente allo scopo di comunicare direttamente con il pubblico interessato”. Esso si basa su parametri specifici e linee guida definite da diverse organizzazioni internazionali quali, ad esempio, CEFIC (*Council of European Chimica Industry*), PERI (*Public Environmental Reporting Initiative*) e FEEM (*Fondazione ENI Enrico Mattei*).
- La *Certificazione sociale (SA8000)* è il primo standard diffuso a livello internazionale circa la responsabilità sociale di un'azienda. Corrisponde a un codice di norme e ad una procedura di attuazione per valutare se l'organizzazione o l'impresa ottempera ad alcuni requisiti minimi in termini di diritti umani e sociali.
- La *Certificazione EMAS (EcoManagement and Audit Scheme)* è un sistema comunitario di ecogestione e valutazione sistematica, periodica, documentata e obiettiva delle prestazioni delle imprese industriali e di servizi. Esso si propone l'obiettivo di favorire, su base volontaria, una razionalizzazione delle capacità gestionali dal punto di vista ambientale, basata non solo sul rispetto dei limiti imposti dalle leggi, che rimane comunque un obbligo dovuto, ma anche sul miglioramento continuo delle proprie prestazioni ambientali, sulla partecipazione attiva dei dipendenti e sulla creazione di un rapporto di fiducia con le istituzioni e con il pubblico.

8.2. Conoscenza e adozione delle forme di certificazione in Veneto

Confrontando le percentuali di conoscenza delle forme di Certificazione della Responsabilità Sociale nelle due indagini (Tabella 21), si nota, innanzitutto, come nelle imprese la forma di CSR più conosciuta sia il Bilancio Ambientale, seguita dal Codice Etico di autoregolamentazione e dal Bilancio Sociale (di Sostenibilità). Tra i lavoratori, invece, la forma di certificazione più conosciuta in assoluto è il Codice Etico di autoregolamentazione, seguito dal Bilancio Ambientale e dal Bilancio Sociale. In entrambi i casi, le forme di CSR meno conosciute (con percentuali inferiori al 15%) sono la Certificazione sociale SA8000 e la Certificazione EMAS.

Nello specifico, si può notare che nelle aziende la percentuale di conoscenza delle forme di certificazione è sempre superiore alla percentuale di adozione. L'esatto opposto si verifica invece nell'analisi dei dati raccolti per l'indagine sui lavoratori. Ciò indica che un'azienda (nella figura dei Responsabili e dei Titolari) adotta una determinata forma di certificazione dopo un'attenta fase di documentazione, mentre i lavoratori applicano delle procedure scelte dall'azienda, senza conoscere pienamente il significato delle forme di Certificazione della Responsabilità Sociale d'Impresa.

| <i>Corporate Social Responsibility</i> | <i>Indagine sulle imprese</i> | | <i>Indagine sui lavoratori</i> | |
|---|--------------------------------------|-----------------|---------------------------------------|-----------------|
| | <i>Conoscenza</i> | <i>Adozione</i> | <i>Conoscenza</i> | <i>Adozione</i> |
| <i>Codice Etico (di autoregolamentazione)</i> | 40% | 29% | 54% | 58% |
| <i>Bilancio Ambientale</i> | 46% | 36% | 39% | 40% |
| <i>Bilancio Sociale (o di Sostenibilità)</i> | 34% | 24% | 35% | 39% |
| <i>Certificazione Sociale SA8000</i> | 14% | 7% | 13% | 12% |
| <i>Certificazione EMAS</i> | 8% | 3% | 7% | 6% |

Tabella 21. Percentuali di conoscenza e di adozione delle forme di CSR

| Corporate Social Responsibility | Conoscenza Indagine imprese | | | Adozione Indagine imprese | | |
|--|-----------------------------------|-------------------|------------------|---------------------------------|-------------------|------------------|
| | Piccole (1-49) | Medie (50-299) | Grandi (300+) | Piccole (1-49) | Medie (50-299) | Grandi (300+) |
| Codice Etico (di autoregolamentazione) | 32% | 46% | 68% | 25% | 31% | 47% |
| Bilancio Ambientale | 39% | 56% | 65% | 33% | 38% | 45% |
| Bilancio Sociale (o di Sostenibilità) | 29% | 39% | 40% | 23% | 25% | 24% |
| Certificazione Sociale SA8000 | 9% | 23% | 19% | 5% | 7% | 17% |
| Certificazione EMAS | 4% | 15% | 8% | 2% | 5% | 4% |
| Corporate Social Responsibility | Conoscenza Indagine lavoratori | | | Adozione Indagine lavoratori | | |
| | Piccole (1-49) | Medie (50-299) | Grandi (300+) | Piccole (1-49) | Medie (50-299) | Grandi (300+) |
| Codice Etico (di autoregolamentazione) | 49% | 60% | 62% | 48% | 61% | 68% |
| Bilancio Ambientale | 37% | 37% | 50% | 33% | 37% | 57% |
| Bilancio Sociale (o di Sostenibilità) | 31% | 40% | 41% | 30% | 43% | 49% |
| Certificazione Sociale SA8000 | 15% | 10% | 16% | 11% | 7% | 18% |
| Certificazione EMAS | 4% | 6% | 11% | 2% | 5% | 13% |

Tabella 22. Percentuali di conoscenza e adozione delle forme di CSR – Confronto tra piccole, medie e grandi aziende

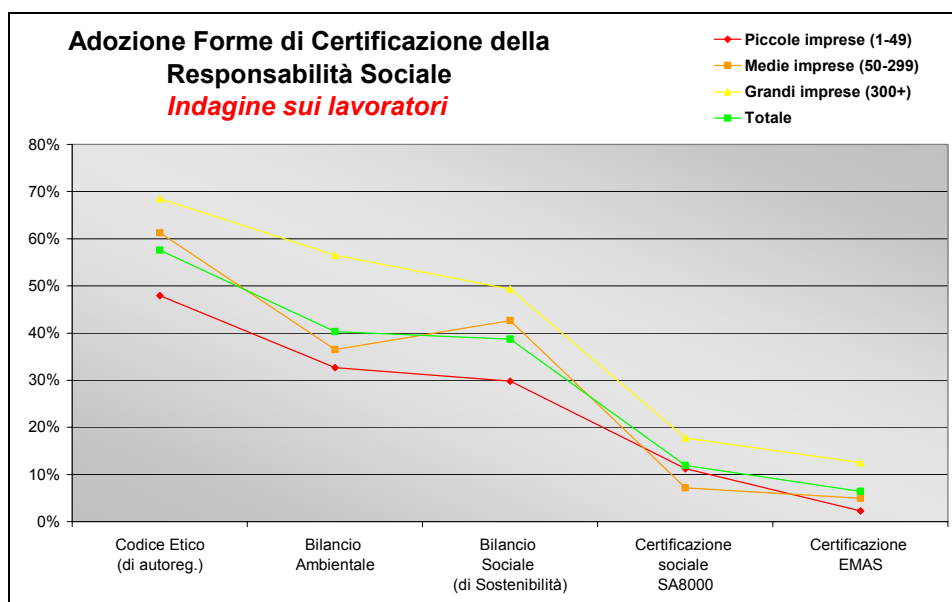


Figura 29. Percentuale di aziende adottanti le forme di CSR – Indagine lavoratori

In entrambe le indagini, all'aumentare della dimensione di impresa, molto spesso corrisponde un aumento della proporzione di aziende che conoscono e/o adottano una determinata forma di certificazione della Responsabilità Sociale. In particolare, per quanto riguarda l'indagine sui lavoratori, la percentuale di adozione aumenta significativamente per le grandi imprese (Figura 29).

| Corporate Social Responsibility | Conoscenza Indagine imprese | | | Adozione Indagine imprese | | |
|---|---|------------------|----------------|---|------------------|----------------|
| | <i>Agricolt.</i> | <i>Industria</i> | <i>Servizi</i> | <i>Agricolt.</i> | <i>Industria</i> | <i>Servizi</i> |
| <i>Codice Etico (di autoregolamentazione)</i> | 40% | 38% | 42% | 23% | 27% | 32% |
| <i>Bilancio Ambientale</i> | 35% | 52% | 41% | 21% | 41% | 32% |
| <i>Bilancio Sociale (o di Sostenibilità)</i> | 29% | 33% | 35% | 17% | 22% | 26% |
| <i>Certificazione Sociale SA8000</i> | 13% | 15% | 14% | 12% | 7% | 6% |
| <i>Certificazione EMAS</i> | 7% | 10% | 5% | 4% | 4% | 2% |
| Corporate Social Responsibility | Conoscenza Indagine lavoratori | | | Adozione Indagine lavoratori | | |
| | <i>Agricolt.</i> | <i>Industria</i> | <i>Servizi</i> | <i>Agricolt.</i> | <i>Industria</i> | <i>Servizi</i> |
| <i>Codice Etico (di autoregolamentazione)</i> | 39% | 37% | 60% | 40% | 43% | 63% |
| <i>Bilancio Ambientale</i> | 33% | 33% | 42% | 37% | 38% | 41% |
| <i>Bilancio Sociale (o di Sostenibilità)</i> | 19% | 24% | 39% | 23% | 30% | 42% |
| <i>Certificazione Sociale SA8000</i> | 6% | 8% | 15% | 7% | 11% | 13% |
| <i>Certificazione EMAS</i> | 0% | 6% | 7% | 0% | 5% | 7% |

Tabella 23. Percentuali di conoscenza e adozione delle forme di CSR – Confronto tra settori

Nell'ambito dell'indagine sulle imprese, la forma di certificazione più conosciuta e adottata per le aziende di Servizi e Agricoltura è il Codice Etico, mentre per l'Industria è il Bilancio Ambientale. Le imprese di produzione tendono infatti a prediligere questo tipo di certificazione per attestare il basso impatto della propria attività sull'ambiente. Complessivamente, le imprese del *primario* sono quelle che in misura minore conoscono e adottano le varie forme di CSR, ad eccezione della

certificazione SA8000, maggiormente adottata in questo settore rispetto alle altre tipologie di impresa (Figura 30).

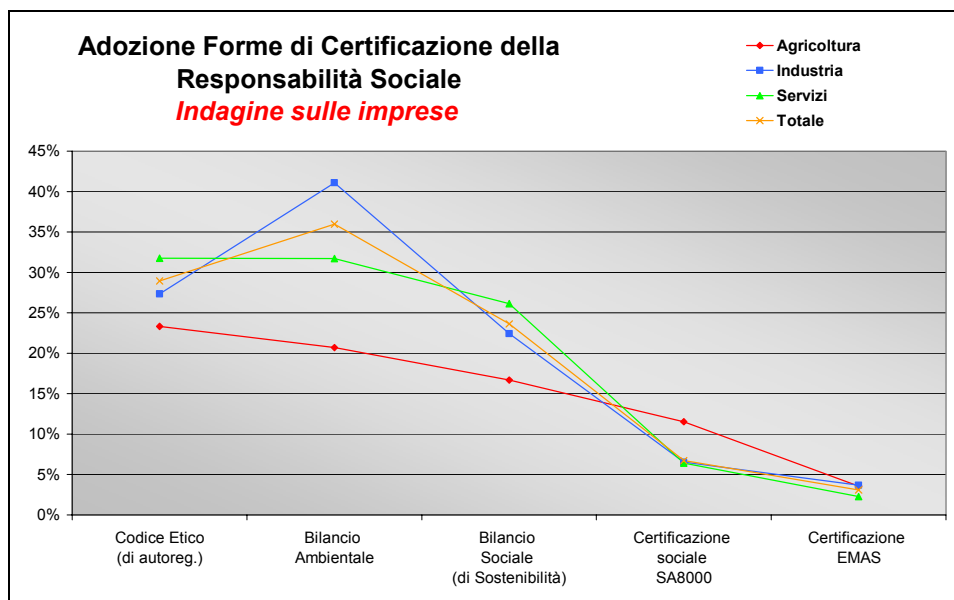


Figura 30. Percentuale di aziende adottanti le forme di CSR – Indagine imprese

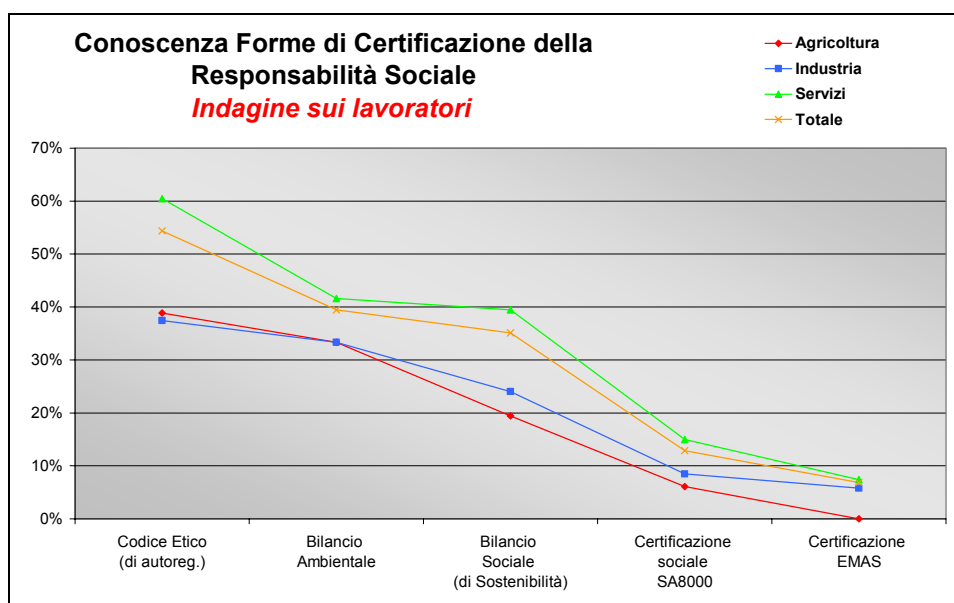


Figura 31. Percentuale di conoscenza delle forme di CSR tra i lavoratori

I dipendenti delle aziende di Servizi sono invece quelli maggiormente informati sul significato delle varie forme di certificazione. Inferiori sono invece le percentuali di conoscenza e adozione per l'Industria

e, in misura ancora minore, per l'Agricoltura. Per ciascun settore, nell'indagine sui lavoratori, la forma di certificazione più conosciuta e adottata è il Codice Etico (Figura 31).

8.3. CSR applicata al fenomeno Age Management

| Corporate Social Responsibility | Conoscenza Indagine imprese | | Adozione Indagine imprese | |
|---|--|---|--|---|
| | <i>Presenza collaboratori pensionati</i> | <i>Assenza collaboratori pensionati</i> | <i>Presenza collaboratori pensionati</i> | <i>Assenza collaboratori pensionati</i> |
| <i>Codice Etico (di autoregolamentazione)</i> | 43% | 38% | 31% | 29% |
| <i>Bilancio Ambientale</i> | 52% | 45% | 35% | 36% |
| <i>Bilancio Sociale (o di Sostenibilità)</i> | 37% | 33% | 28% | 23% |
| <i>Certificazione Sociale SA8000</i> | 21% | 13% | 11% | 6% |
| <i>Certificazione EMAS</i> | 12% | 6% | 6% | 2% |
| Corporate Social Responsibility | Conoscenza Indagine lavoratori | | Adozione Indagine lavoratori | |
| | <i>Pensionato</i> | <i>Non pensionato</i> | <i>Pensionato</i> | <i>Non pensionato</i> |
| <i>Codice Etico (di autoregolamentazione)</i> | 61% | 54% | 69% | 57% |
| <i>Bilancio Ambientale</i> | 48% | 39% | 57% | 40% |
| <i>Bilancio Sociale (o di Sostenibilità)</i> | 41% | 35% | 43% | 39% |
| <i>Certificazione Sociale SA8000</i> | 9% | 13% | 6% | 12% |
| <i>Certificazione EMAS</i> | 5% | 7% | 6% | 6% |

**Tabella 24. Percentuali di conoscenza e adozione delle forme di CSR –
Applicazione al fenomeno Age Management**

L'approccio che un'azienda adotta in merito all'Age Management è strettamente collegato con le politiche di Responsabilità Sociale delle Imprese. Dai dati raccolti si nota infatti che, tra le aziende che usufruiscono della collaborazione di pensionati, la percentuale di conoscenza e adozione delle forme di CSR è molto superiore rispetto alle altre. In maniera analoga, i lavoratori pensionati conoscono e sono impiegati presso aziende che adottano le varie certificazioni.

Si può quindi dedurre che l'interessamento delle aziende al tema CSR sia, almeno in parte, indice della maturità dell'azienda dal punto di vista sociale, intesa anche come tensione verso il miglioramento delle condizioni lavorative dei propri dipendenti, in particolar modo quelli più anziani.

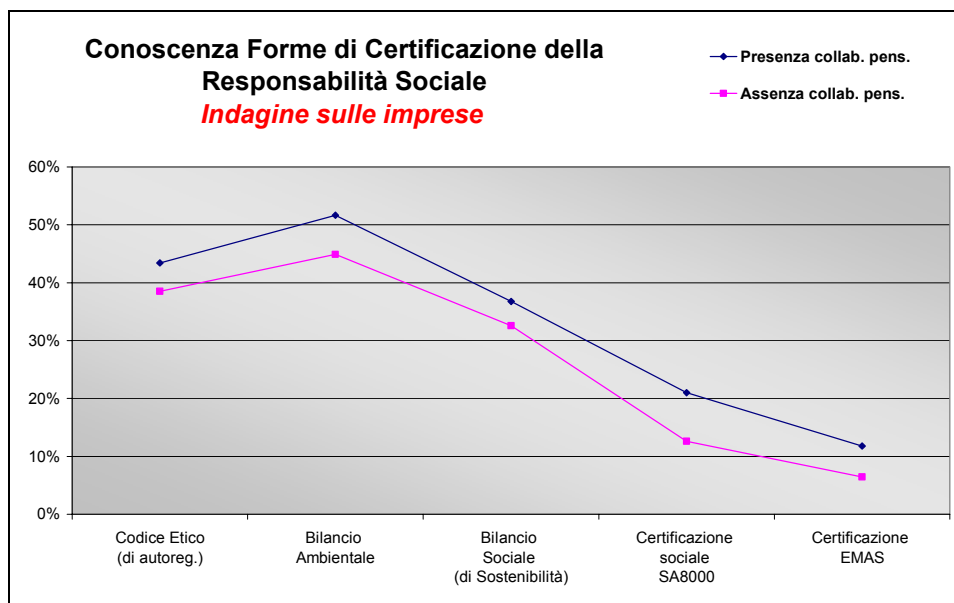


Figura 32. Percentuali di conoscenza delle forme di CSR – Confronto tra aziende con o senza collaboratori pensionati

Capitolo 9

Conclusioni

Il progetto Equal Age Management si propone l'obiettivo di studiare il fenomeno dell'invecchiamento attivo, analizzandolo, in particolare, nel contesto regionale Veneto.

Il problema nasce da una progressiva diminuzione e un concomitante invecchiamento della forza lavoro, dovuti alla contrazione delle nascite e all'innalzamento dell'età media della popolazione, e consiste nel trattenere all'interno delle imprese un numero sempre crescente di lavoratori over 45.

Al fine di fornire le informazioni e gli strumenti necessari nella fase di assistenza alle imprese e ai lavoratori, è stata condotta un'indagine statistica focalizzata sul territorio veneto e orientata ad individuare il punto di vista sia dei lavoratori anziani, sia dei datori di lavoro.

Tra le cause di fuoriuscita dei lavoratori anziani dall'impresa, quelle ritenute più rilevanti sono la difficoltà degli over 45 ad adeguarsi alle nuove tecnologie e il crescente ricorso delle aziende alla delocalizzazione. L'impiego di lavoratori immigrati (i quali costituiscono principalmente manodopera poco specializzata a basso costo) sembra invece essere ininfluenza, in quanto essi non possiedono la notevole esperienza caratteristica dei lavoratori oggetto dell'indagine.

L'anzianità è infatti vista complessivamente come un fattore positivo, di vantaggio competitivo per l'impresa: gli over 45, oltre ad aver accumulato molta esperienza negli anni di lavoro, hanno anche un ruolo formativo nei confronti dei più giovani. Essi quindi apportano un contributo notevole e la loro retribuzione superiore non è associata ad un onere maggiormente gravoso per l'azienda.

Il giudizio essenzialmente positivo dei lavoratori anziani sul proprio impiego è condizionato dal tipo di azienda, dalla categoria professionale, dal clima collaborativo nei confronti dei colleghi più giovani (che può essere stimolo al confronto di idee e all'*apprendimento intergenerazionale*) e dalla possibilità di ricevere *formazione* all'interno dell'azienda.

Nonostante ciò, la maggior parte dei lavoratori vorrebbe poter andare in pensione prima (o comunque non oltre) della soglia di età prevista dalla legge. Essi infatti si sentono sempre più inadeguati allo svolgimento soprattutto dei lavori pesanti e indicano, quindi, come possibili incentivi per continuare a lavorare il pensionamento graduale o la possibilità di svolgere mansioni meno faticose.

Tra le soluzioni proposte in ambito europeo, un particolare accento è posto sulla formazione: essa intende essere un mezzo per motivare i lavoratori anziani, fornendo loro nuove nozioni (*lifelong learning*) e uno strumento per trasmettere la cultura aziendale ai più giovani (*apprendimento intergenerazionale*). Tali soluzioni sono anche quelle ritenute più efficaci dai datori di lavoro. Nella maggior parte delle aziende, infatti, vengono effettuati corsi di formazione e aggiornamento, che spesso coinvolgono anche lavoratori anziani, e viene inoltre favorito loro l'uso delle nuove tecnologie.

A livello nazionale, si è invece tentato di arginare il problema con la nuova riforma pensionistica del 2004, la quale prevede, tra l'altro,

la possibilità di cumulo tra pensione e redditi da lavoro dipendente, la creazione di un “superbonus” per chi, maturati i requisiti di anzianità, rimane al lavoro, e l’incentivazione al pensionamento graduale attraverso la promozione di nuove forme contrattuali. I lavoratori anziani che ne hanno sentito parlare esprimono un giudizio positivo, tuttavia il livello di informazione per queste nuove opportunità è scarso.

Il mercato del lavoro in Veneto mostra comunque buoni segnali: ben un quinto delle imprese del campione (principalmente di dimensioni medio-grandi) dichiara di avvalersi della collaborazione di pensionati. Tra i lavoratori intervistati, invece, il 7% è già in pensione, ma ha deciso di non ritirarsi dal mondo del lavoro per continuare a mantenersi attivo; trattasi, per la maggior parte, di individui che godono della pensione di anzianità e svolgono un lavoro saltuario o continuativo part-time.

All’indagine sul tema Age Management è stata inoltre affiancata una ricerca riguardante il livello di conoscenza e adozione di alcune forme di Certificazione della Responsabilità Sociale di Impresa, quale strumento delle aziende per condividere con l’esterno valori fondati sul rispetto dell’uomo e dell’ambiente. Le imprese che adottano tali forme di certificazione sono infatti quelle più attente anche al problema dell’invecchiamento attivo: dove ci sono collaboratori pensionati, il livello di conoscenza e di adozione è più elevato.

La sfida del futuro prossimo sarà quindi adottare misure indirizzate su due fronti: da una parte motivare i lavoratori attraverso incentivi affinché posticipino il pensionamento; dall’altra fornire alle aziende strumenti che permettano loro di coinvolgere maggiormente gli anziani, attraverso la formazione, la riduzione del carico di lavoro o favorendo il pensionamento graduale.

Appendice A

Applicazioni con R

A.1. Che cos'è R

R è un ambiente integrato che permette di elaborare dati, eseguire calcoli ed effettuare rappresentazioni grafiche. Le sue caratteristiche principali possono essere elencate di seguito:

- si compone di un insieme di strumenti per l'analisi statistica dei dati;
- si tratta di un linguaggio pensato per descrivere modelli statistici anche estremamente complessi;
- permette la rappresentazione grafica di dati;
- è un linguaggio *object-oriented* che può essere facilmente esteso dall'utente finale;
- è interamente gratuito (sotto licenza GNU General Public Licence) e *Open Source*, ovvero ciascuno può avere accesso al codice interno di R ed eventualmente proporre modifiche.

Si parla quindi di *ambiente* e non di software perché tutto è costruito attorno al linguaggio di programmazione R a partire dagli *oggetti*. Ogni oggetto (vettore, dataset, tabella, grafico, modello, ecc...) viene trattato dalle funzioni di R con uno specifico *metodo* e nuovi metodi possono essere implementati per ampliare, quasi senza limiti, le possibilità

delle stese funzioni. Tradizionalmente invece i software sono costruiti attorno a *routines* molto strutturate e spesso troppo specializzate che possono risultare in alcuni contesti non sufficientemente flessibili [Iacus, Masarotto (2003)].

A.2. Alberi di classificazione con R

Per costruire gli alberi di classificazione utilizzando R, è necessario caricare la libreria *rpart* attraverso il comando:

```
> library (rpart).
```

Successivamente occorre creare un oggetto contenente le regole di partizione rappresentabili tramite l'albero. Il comando è:

```
> class <- rpart(risposta~esplicative, dataset)
```

dove *class* è il nome dell'oggetto nel quale vengono salvate le regole discriminanti, *risposta* è la variabile risposta, *esplicative* è l'elenco delle variabili esplicative, separate dal segno "+" e *dataset* il nome del dataset (precedentemente caricato nel *workspace*) che contiene le variabili.

Per ottenere la rappresentazione grafica di tali regole è sufficiente digitare:

```
> plot(class)
> text(class)
```

mentre la descrizione dei nodi (regole) si può ottenere digitando:

```
> class.
```

R fornisce in output il numero di osservazioni (*n*) e la descrizione di ciascun nodo. Ogni riga riporta le seguenti informazioni:

```
node), split, n, loss, yval, (yprob)
* denotes terminal node
```

dove *split* è la regola discriminante, *n* la numerosità del nodo, *loss* l'errore in termini assoluti e *yprob* la frequenza relativa di ciascuna popolazione. Le foglie (nodi terminali) sono segnalate dalla presenza di un asterisco.

Per potare i rami inutili viene utilizzato il comando *prune*. La sintassi è la seguente:

```
> class.prune <- prune (class, cp=valore)
```

dove *class* è il modello precedentemente creato e *cp* è il parametro di complessità.

A.2.1. Giudizio dei lavoratori sulla propria occupazione

La tecnica di segmentazione gerarchica che si avvale degli alberi di classificazione è stata utilizzata per ripartire i lavoratori in gruppi distinti, a seconda che il loro giudizio sul proprio lavoro fosse *interessante* o *noioso e ripetitivo*. Il modello è stato stimato fornendo in input ad R tutte le variabili qualitative che descrivono le caratteristiche salienti dell'impresa e del rispondente (Figura 14):

```
> class.c6.a <- rpart (c6.a~a1+a2+a3+a4+c1+c3+c4+
c5+d4+e1+e3+e5+e6+e7, lavoratori)
> class.c6.a
n=452 (400 observations deleted due to missing)
node), split, n, loss, yval, (yprob)
* denotes terminal node
1) root 452 98 1 (0.78318584 0.21681416)
2) e1=1 297 44 1 (0.85185185 0.14814815)
4) c4=2,3,4,5,6,7 246 29 1 (0.88211382 0.11788618) *
5) c4=1 51 15 1 (0.70588235 0.29411765)
10) c1=1,4,6 24 2 1 (0.91666667 0.08333333) *
11) c1=2,3,5 27 13 1 (0.51851852 0.48148148)
22) a4=4,6,7 13 3 1 (0.76923077 0.23076923) *
23) a4=1,2,3,5 14 4 2 (0.28571429 0.71428571) *
3) e1=2,3 155 54 1 (0.65161290 0.34838710)
6) e5=2,5 104 25 1 (0.75961538 0.24038462)
12) a2=4,5,6 57 7 1 (0.87719298 0.12280702) *
13) a2=2,3 47 18 1 (0.61702128 0.38297872)
26) c3=3,4,6,7 20 4 1 (0.80000000 0.20000000) *
27) c3=1,2,5 27 13 2 (0.48148148 0.51851852)
54) e4=1 10 3 1 (0.70000000 0.30000000) *
```

```
55) e4=2,3 17 6 2 (0.35294118 0.64705882) *
7) e5=1,3,4 51 22 2 (0.43137255 0.56862745)
14) c5=2,4 23 6 1 (0.73913043 0.26086957) *
15) c5=1,3 28 5 2 (0.17857143 0.82142857) *
```

Per ridurre il grado di complessità del sistema di regole ottenuto, si è proceduto a potare quei rami (regole) che erano di minore utilità per la distinzione tra le due classi.

```
> class.c6.a.2 <- prune(class.c6.a, cp=0.02)
> class.c6.a.2
n=452 (400 observations deleted due to missing)
node), split, n, loss, yval, (yprob)
* denotes terminal node
1) root 452 98 1 (0.78318584 0.21681416)
2) e1=1 297 44 1 (0.85185185 0.14814815)
4) c4=2,3,4,5,6,7 246 29 1 (0.88211382 0.11788618) *
5) c4=1 51 15 1 (0.70588235 0.29411765)
10) c1=1,4,6 24 2 1 (0.91666667 0.08333333) *
11) c1=2,3,5 27 13 1 (0.51851852 0.48148148)
22) a4=4,6,7 13 3 1 (0.76923077 0.23076923) *
23) a4=1,2,3,5 14 4 2 (0.28571429 0.71428571) *
3) e1=2,3 155 54 1 (0.65161290 0.34838710)
6) e5=2,5 104 25 1 (0.75961538 0.24038462) *
7) e5=1,3,4 51 22 2 (0.43137255 0.56862745)
14) c5=2,4 23 6 1 (0.73913043 0.26086957) *
15) c5=1,3 28 5 2 (0.17857143 0.82142857) *
```

Infine, per poter capire se l'operazione di potatura avesse impoverito in maniera eccessiva il potere previsivo del sistema di regole, è stato calcolato il tasso di errore:

```
> class.c6.a.prev <- predict (class.c6.a, lavoratori,
type='class')
> table (lavoratori$c6.a, class.c6.a.prev)
class.c6.a.prev
1 2
1 339 15
2 54 44
> (15+54) / (339+15+54+44)
[1] 0.1526549
> class.c6.a.2.prev <- predict (class.c6.a.2, lavoratori,
type='class')
> table (lavoratori$c6.a, class.c6.a.2.prev)
class.c6.a.2.prev
1 2
1 345 9
2 65 33
> (9+65) / (345+9+65+33)
[1] 0.1637168
```

Il tasso di errore (ottenuto rapportando al numero totale di previsioni il numero di osservazioni allocate in modo errato) ha subito un incremento minimo, passando dal 15% al 16% circa. Il modello ottenuto è dunque molto soddisfacente, in quanto ad un basso tasso di errore associa un buon grado di semplicità e quindi generalizzabilità.

Il secondo albero illustrato nel Capitolo 4 (Figura 15) prende in considerazione le medesime variabili:

```
> class.c6.b <- rpart (c6.b~a1+a2+a3+a4+c1+c3+
c4+c5+d4+e1+e3+e4+e5+e6+e7, lavoratori)
> class.c6.b
n=250 (602 observations deleted due to missing)
node), split, n, loss, yval, (yprob)
* denotes terminal node
1) root 250 113 1 (0.54800000 0.45200000)
 2) c5=1,3,4 169 62 1 (0.63313609 0.36686391)
   4) c4=1,2,3,4,6 120 36 1 (0.70000000 0.30000000)
     8) c3=4,5,6,7 89 19 1 (0.78651685 0.21348315) *
     9) c3=1,2,3 31 14 2 (0.45161290 0.54838710)
       18) d4=2 13 4 1 (0.69230769 0.30769231) *
       19) d4=1,3 18 5 2 (0.27777778 0.72222222) *
     5) c4=5,7 49 23 2 (0.46938776 0.53061224)
       10) c1=3,5 18 5 1 (0.72222222 0.27777778) *
       11) c1=1,2,4,6 31 10 2 (0.32258065 0.67741935) *
   3) c5=2,5 81 30 2 (0.37037037 0.62962963)
     6) c1=1,2,4,6 67 29 2 (0.43283582 0.56716418)
       12) a4=4,7 17 5 1 (0.70588235 0.29411765) *
       13) a4=1,2,3,5,6 50 17 2 (0.34000000 0.66000000)
         26) c3=1,2,4 9 3 1 (0.66666667 0.33333333) *
         27) c3=3,5,6,7 41 11 2 (0.26829268 0.73170732) *
       7) c1=3,5 14 1 2 (0.07142857 0.92857143) *
> class.c6.b.prev <- predict (class.c6.b, lavora-
tori, type='class')
> table (lavoratori$c6.b, class.c6.b.prev)
  class.c6.b.prev
    1    2
1 110  27
2  36  77
> (27+36)/(110+27+36+77)
[1] 0.252
```

In questo caso, l'errore commesso dal sistema di regole ammonta al 25%.

A.2.2. Presenza di collaboratori pensionati

Il modello rappresentato in Figura 15, costruito per individuare quali imprese usufruiscono della collaborazione di lavoratori pensionati, comprende tutte le variabili categoriali indicanti le caratteristiche dell'azienda:

```
> class <- rpart (b4~b2+b3+c6+c7+c9+c11, dati)
> class
n= 615
node), split, n, loss, yval, (yprob)
  * denotes terminal node
 1) root 615 126 2 (0.2048780 0.7951220)
 2) b3=5,6,7 232 79 2 (0.3405172 0.6594828)
 4) b2=5,7 9 2 1 (0.7777778 0.2222222) *
 5) b2=1,2,3,4 223 72 2 (0.3228700 0.6771300)
 10) c7=1 150 56 2 (0.3733333 0.6266667)
 20) c9=3 12 5 1 (0.5833333 0.4166667) *
 21) c9=1,2,4,5 138 49 2 (0.3550725 0.6449275)
 42) b3=6 24 11 1 (0.5416667 0.4583333) *
 43) b3=5,7 114 36 2 (0.3157895 0.6842105) *
 11) c7=2 73 16 2 (0.2191781 0.7808219) *
 3) b3=1,2,3,4 383 47 2 (0.1227154 0.8772846) *
> prev <- predict(class, dati, type='class')
> table(dati$b4, prev)
  prev
  1  2
 1 27 99
 2 18 471
> (99+18)/(27+99+18+471)
[1] 0.1902439
```

Si può considerare questo modello soddisfacente, in quanto ad un buon grado di semplicità (e quindi generalizzabilità) associa un tasso di errore piuttosto contenuto.

A.3. Calcolo della mediana algebrica

Il calcolo della mediana di un vettore di dati numerici è accessibile in R attraverso il comando:

```
> median (vettore)
```

Non è però presente un apposito comando per calcolare la mediana algebrica. Al fine di poter agevolmente calcolare questa quantità, si è quindi proceduto ad implementare in R la funzione:

```

mediana <- function(vett){
  voto <- NULL
  # voto = vettore numerosità dei voti da 1 a 10
  for(i in 1:10){
    num <- length(vett[vett==i])-length(which(is.na(vett)))
    voto[i] <- num
  }
  v <- voto/length(which(!is.na(vett)))*100
  # v = vettore proporzione dei voti da 1 a 10
  freqcum <- NULL
  # freqcum = vettore delle frequenze cumulate
  freqcum[1] <- v[1]
  for(i in 2:10){
    freqcum[i] <- v[i]+freqcum[i-1]
  }
  ind <- which(freqcum <= 50)
  n <- length(ind)
  Ficum.inf <- freqcum[n] # F i-1
  a <- 50 - Ficum.inf # 50 - F i-1
  Ficum.sup <- freqcum[n+1] # F i
  b <- Ficum.sup - Ficum.inf
  mediana.alg <- n+1 - 0.5 + a/b
  list(voto, v, freqcum, mediana.alg)
}

```

Innanzitutto, la funzione calcola le frequenze assolute di ciascuna valutazione, quindi le trasforma in frequenze relative e successivamente crea un vettore di frequenze relative cumulate. Viene quindi ricercata la classe contenente la mediana e si procede al vero e proprio calcolo della mediana algebrica, secondo la formula riportata nel Capitolo 5.

Il programma, creato appositamente per il caso in esame, ipotizza che a_i , ovvero la lunghezza di ciascuna classe, sia pari a 1.

Appendice B

L'errore del rilevatore

Nell'ambito dell'indagine sulle imprese, la fase di rilevazione è stata delegata a due diversi call center. Il primo, costituito da rilevatori più esperti, ha effettuato il 58% delle interviste, il secondo il 42%.

Per verificare la coerenza dei dati raccolti nei due call center ed eventuali distorsioni causate dall'influenza esercitata dai rilevatori sugli intervistati, le variabili indicanti le valutazioni soggettive sono state studiate in funzione del rilevatore.

B.1. Fattori di fuoriuscita dei lavoratori anziani dall'impresa

| <i>Fattori di fuoriuscita</i> | <i>Indagine Imprese</i> | | |
|---|-------------------------|----------------------|---------------|
| | <i>Call Center 1</i> | <i>Call Center 2</i> | <i>Totale</i> |
| <i>Uso di nuove tecnologie</i> | 6,33 | 5,26 | 5,83 |
| <i>Delocalizzazione / Internazionalizzazione</i> | 6,51 | 5,64 | 6,26 |
| <i>Impiego di lavoratori immigrati</i> | 2,86 | 1,57 | 2,33 |
| <i>Costo (economico) del lavoratore anziano per l'azienda</i> | 4,79 | 3,73 | 4,59 |
| <i>Adattamento al cambiamento organizzativo aziendale</i> | 6,07 | 5,44 | 5,81 |
| <i>Mobilità territoriale</i> | 6,18 | 5,08 | 5,66 |
| <i>Flessibilità contrattuale</i> | 4,95 | 4,58 | 4,81 |
| <i>Flessibilità di orario</i> | 4,50 | 4,65 | 4,56 |

Tabella 25. Fattori di fuoriuscita dei lavoratori anziani dall'impresa: mediane – Confronto tra rilevatori

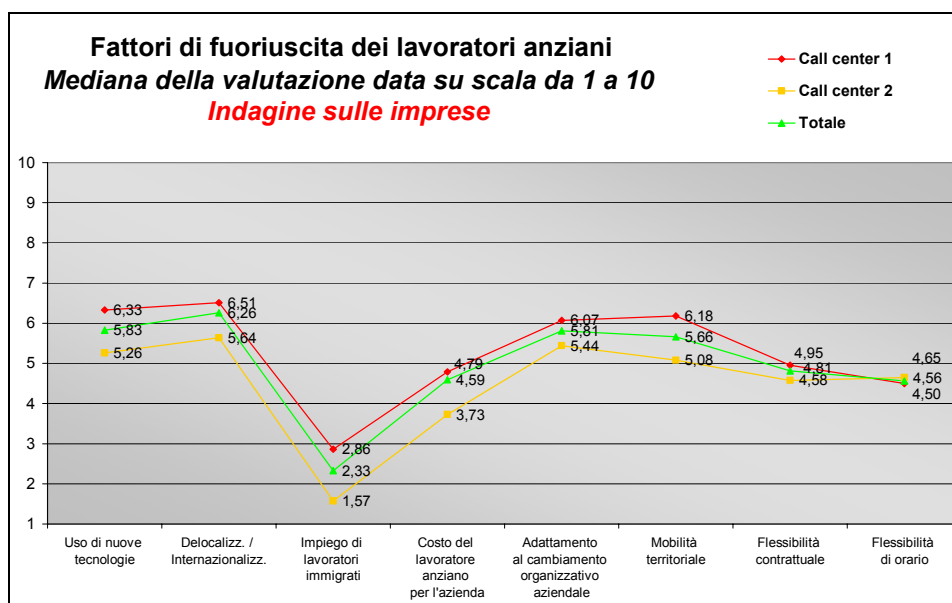


Figura 33. Fattori di fuoriuscita dei lavoratori anziani dall'impresa – Confronto tra rilevatori

Per quanto riguarda la valutazione dei fattori di fuoriuscita dei lavoratori anziani dall'impresa, si nota immediatamente una notevole differenza tra i valori forniti dai rispondenti dei due call center. È stato dunque effettuato un test *t* sull'uguaglianza delle medie tra i due gruppi per valutare se tali differenze fossero reali o solamente casuali. La soglia di accettazione dell'ipotesi nulla è stata posta pari al 5%.

| <i>Fattori di fuoriuscita</i> | <i>Media call center 1</i> | <i>Media call center 2</i> | <i>Valore test t</i> | <i>P-value</i> |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------|----------------|
| <i>Uso di nuove tecnologie</i> | 5,78 | 4,86 | 4,04 | <0,01 |
| <i>Delocalizzazione / Internazionalizzazione</i> | 6,14 | 5,22 | 3,82 | <0,01 |
| <i>Impiego di lavoratori immigrati</i> | 3,38 | 2,83 | 2,74 | 0,01 |
| <i>Costo (economico) del lavoratore anziano per l'azienda</i> | 4,56 | 3,77 | 3,62 | <0,01 |
| <i>Adattamento al cambiamento organizzativo aziendale</i> | 5,77 | 5,10 | 3,39 | <0,01 |
| <i>Mobilità territoriale</i> | 5,82 | 4,81 | 4,64 | <0,01 |
| <i>Flessibilità contrattuale</i> | 4,81 | 4,35 | 2,31 | 0,02 |
| <i>Flessibilità di orario</i> | 4,34 | 4,46 | -0,60 | 0,55 |

Tabella 26. Fattori di fuoriuscita dei lavoratori anziani dall'impresa – Test t sulle medie (H0: uguaglianza tra le medie)

L'ipotesi nulla di uguaglianza delle due medie viene accettata solamente per l'ultimo fattore. Verosimilmente, la qualità delle valutazioni raccolte potrebbe quindi essere stata influenzata dal grado di preparazione degli intervistatori.

B.2. Valutazione di strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani

| <i>Strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani</i> | <i>Indagine Imprese</i> | | |
|---|-------------------------|----------------------|---------------|
| | <i>Call Center 1</i> | <i>Call Center 2</i> | <i>Totale</i> |
| <i>Formazione continua</i> | 6,94 | 6,35 | 6,71 |
| <i>Riconversione in altri ruoli o funzioni</i> | 5,35 | 5,39 | 5,36 |
| <i>Assunzione di un ruolo formativo per i lavoratori più giovani (mentor o coach)</i> | 7,18 | 7,09 | 7,14 |
| <i>Transizione al lavoro autonomo</i> | 4,76 | 4,89 | 4,81 |
| <i>Nuove forme di contratti</i> | 5,72 | 5,68 | 5,70 |

Tabella 27. Strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani: mediane – Confronto tra rilevatori

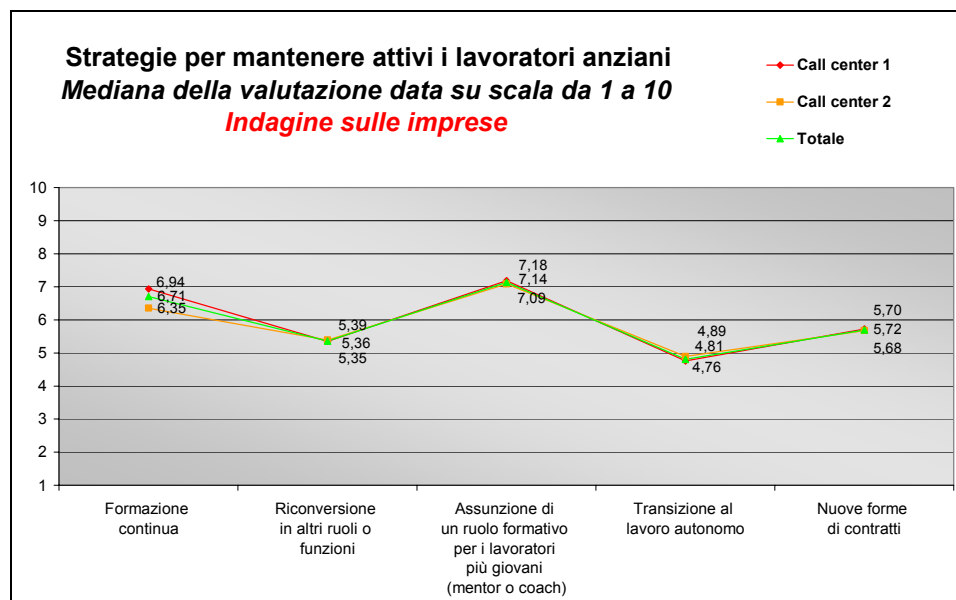


Figura 34. Strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani – Confronto tra rilevatori

Non sembra invece esserci una differenza così sostanziale tra le valutazioni raccolte dai due call center relativamente alle strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani. I valori mediani, oltre ad essere molto vicini, tendono anche a compensarsi.

| <i>Strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani</i> | <i>Media call center 1</i> | <i>Media call center 2</i> | <i>Valore test t</i> | <i>P-value</i> |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------|----------------|
| <i>Formazione continua</i> | 6,52 | 6,15 | 1,88 | 0,06 |
| <i>Riconversione in altri ruoli o funzioni</i> | 5,24 | 5,13 | 0,56 | 0,58 |
| <i>Assunzione di un ruolo formativo per i lavoratori più giovani (mentor o coach)</i> | 6,83 | 6,77 | 0,32 | 0,75 |
| <i>Transizione al lavoro autonomo</i> | 4,47 | 4,66 | -0,92 | 0,35 |
| <i>Nuove forme di contratti</i> | 5,48 | 5,48 | -0,02 | 0,99 |

Tabella 28. Strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani – Test t sulle medie (H0: uguaglianza tra le medie)

I valori del test t portano infatti ad accettare l'ipotesi nulla di uguaglianza tra le medie in tutti i casi, con un minimo di incertezza per quanto riguarda la prima strategia, ovvero la formazione continua.

| |
|--|
| <p><i>TEST T SULL'UGUAGLIANZA TRA LE MEDIE DI DUE GRUPPI</i></p> <p>Il test utilizzato per valutare l'uguaglianza tra le medie in due campioni è</p> $t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\bar{s} \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$ <p>(il quale si distribuisce come una t di Student con $n_1 + n_2 - 2$ gradi di libertà) con $\bar{s} = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)\bar{s}_1^2 + (n_2 - 1)\bar{s}_2^2}{n_1 + n_2 - 2}}$.</p> <p>$\bar{x}_1$ e \bar{x}_2 sono le medie dei due gruppi di ampiezza n_1 e n_2 e \bar{s}_1^2 e \bar{s}_2^2 sono le varianze campionarie dei due campioni.</p> |
|--|



Indagine Imprese

su Age Management e CSR applicata al fenomeno

Azione A.1.3

QUESTIONARIO

Per cortesia, rinviare compilato al

Fax: 049/8033652

Informativa sulla privacy

I dati in che ci comunicherà saranno utilizzati solo ai fini dell'indagine sul tema dell'*Age Management*. I dati saranno trattati solo in forma anonima e diffusi in maniera aggregata.

Il Titolare del trattamento è Chronos S.r.l., con sede operativa in via Forcellini, n. 170/a CAP 35128 Padova.

Il delegato del trattamento è il dott. Enrico Rancan al quale Lei si può rivolgere, direttamente presso i nostri uffici, per lettera, al seguente indirizzo e-mail e.rancan@cosmigroup.net o telefonicamente al numero 049/8033650 (orario d'ufficio) per far valere i suoi diritti previsti dall'art. 7 del D. lgs. 196/2003.

Esprimo il consenso

Firma.....

CODICE IMPRESA.....CODICE INTERVISTATORE.....
DATA D'INIZIO.....ORA D'INIZIO.....
NUMERO DI CHIAMATA.....

B) Caratteristiche

B1) Qual è il Suo ruolo nell'azienda?

1. Responsabile Risorse Umane
2. Responsabile Sistema Qualità
3. Titolare o Rappresentante legale
4. Altro dirigente/quadro → Specificare (**B1_4**).....
5. Altro → Specificare (**B1_5**).....

B2) L'impresa è:

1. Un'azienda agro-alimentare
2. Un'azienda manifatturiera
3. Un'azienda commerciale, un pubblico esercizio
4. Un'azienda di servizi
5. Altro → Specificare (**B2_5**).....

B2_SET) Qual è il settore merceologico dell'impresa?

B5) La ditta ha altre sedi oltre alla sede legale?

1. Sì
2. No → passare a B3

B6) Se sì, le sedi operative sono dislocate sul territorio:

- | | | |
|-------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Regionale | <input type="checkbox"/> sì | <input type="checkbox"/> no |
| 2. Nazionale | <input type="checkbox"/> sì | <input type="checkbox"/> no |
| 3. Internazionale | <input type="checkbox"/> sì | <input type="checkbox"/> no |

B3) Quanti sono ad oggi i dipendenti dell'impresa?

1. Da 1 a 5
2. Da 6 a 9
3. Da 10 a 19
4. Da 20 a 49
5. Da 50 a 299
6. Da 300 a 499
7. Da 500 a 4999

B4) Ci sono pensionati che attualmente collaborano con voi?

1. Sì
2. No

C) Percezione / rappresentazione del fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro

C1) Quanti sono i Vs dipendenti, distinti per genere ed età?

| Maschi | Fasce d'età | Numero | Femmine | Fasce d'età | Numero |
|--------|-------------|--------|---------|-------------|--------|
| | 15-19 | | | 15-19 | |
| | 20-24 | | | 20-24 | |
| | 25-34 | | | 25-34 | |
| | 35-44 | | | 35-44 | |
| | 45-54 | | | 45-54 | |
| | 55-64 | | | 55-64 | |
| | 65 e più | | | 65 e più | |

C2) Definisca "chi è" secondo Lei, un lavoratore "anziano"

C3) A quale età un lavoratore si può definire anziano nella Vostra azienda (dal punto di vista professionale)?

1. Operai.....
2. Operatori.....
3. Impiegati.....
4. Commerciali.....
5. Quadri/dirigenti.....

C4) Esistono fattori che provocano la fuoriuscita dei lavoratori anziani dall'impresa; Le chiediamo una valutazione dei punti sotto elencati, attraverso una scala da 1 a 10 (secondo la sua esperienza aziendale)

(Fattori aziendali)

1. Uso di nuove tecnologie (ITC, ecc.)
2. Delocalizzazione / Internazionalizzazione dell'azienda
3. Impiego di lavoratori immigrati
4. Costo (economico) del lavoratore anziano per l'azienda

(Fattori personali)

5. Adattamento al cambiamento organizzativo aziendale
6. Mobilità territoriale
7. Flessibilità contrattuale
8. Flessibilità di orario

C5) Ora Le leggerò alcune affermazione alle quali dovrà, gentilmente, indicare il Suo livello di accordo su una scala da 1 a 4 così definita: 1. Per niente d'accordo – 2. Poco d'accordo – 3. Abbastanza d'accordo – 4. Molto d'accordo

(sempre pensando alla sua azienda):

1. L'esperienza dei lavoratori anziani è un *fattore di competitività* per l'azienda.
2. I lavoratori anziani hanno un *ruolo di trasferimento delle conoscenze e della cultura* aziendale ai lavoratori più giovani.
3. I lavoratori anziani incidono maggiormente sul *bilancio aziendale*.
4. I lavoratori anziani riescono meno a stare al passo con i *rapidi cambiamenti* che si verificano nel lavoro.

C6) I lavoratori della Vs azienda usufruiscono di corsi di formazione/aggiornamento?

1. Sì
2. No → passare a C8
3. Non so → passare a C8

C7) Se sì, ci sono corsi organizzati per i lavoratori anziani?

1. Sì
2. No

C8) Che tipo di formazione è più opportuna per i lavoratori anziani?

1. Aggiornamento sulle competenze tecnico/professionali
2. Formazione per migliorare le competenze relazionali
3. Altro → Specificare (C8_3).....

C9) Se nella Vs azienda vi sono lavoratori anziani e giovani, tra questi qual è l'atteggiamento/comportamento più diffuso?

1. Conflitto
2. Collaborazione → passare a C11
3. Competizione → passare a C11
4. Indifferenza → passare a C11
5. Altro → Specificare(C9_5).....→ passare a C11

C10) In caso di conflitto, qual è la ragione principale?

1. Differenze nelle competenze/abilità/conoscenze
2. Diversità culturali
3. Stili comunicativi diversi
4. Inefficienze organizzative
5. Altro → Specificare (C10_5)

C11) La Vs azienda favorisce l'uso di nuove tecnologie per i lavoratori anziani?

1. Sì / in parte
2. No
3. Non pertinente

C12) Se sì, specificare come:

D) Soluzioni / proposte

D1) Quale tra le seguenti strategie, volte ad accrescere la motivazione dei lavoratori anziani, viene attuata nella Vs azienda? Risponda sì o no.

- | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Orario flessibile | sì <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| 2. Incontri periodici per illustrare strategie e risultati | sì <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| 3. Premi retributivi | sì <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| 4. Proposte formative | sì <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |
| 5. Momenti di trasferimento dei saperi pratici tra le diverse generazioni | sì <input type="checkbox"/> | no <input type="checkbox"/> |

D2) La nuova riforma pensionistica prevede, nel sistema contributivo, che i lavoratori potranno ottenere la pensione solo al compimento dell'età pensionabile (cioè a 60 anni per le donne e a 65 gli uomini).

Le chiediamo una valutazione delle seguenti strategie per mantenere attivi i lavoratori anziani, attraverso una scala da 1 a 10.

1. Formazione continua
2. Riconversione in altri ruoli/funzioni
3. Assunzione di un ruolo formativo per i lavoratori più giovani (mentor o coach)
4. Transizione al lavoro autonomo
5. Nuove forme di contratti

D3) Qual è il suo giudizio sugli incentivi previsti dalla nuova riforma pensionistica per restare al lavoro?

1. Positivo
2. Negativo

E) Conoscenza e adozione di forme di certificazione della Responsabilità Sociale delle Imprese

E1 – E2) Quali tra questi strumenti per comunicare/favorire la RSI conosce e ha adottato?

| | Conosce (E1) | Ha adottato (E2) |
|---|---|---|
| Codice etico (di autoregolamentazione) | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no |
| Bilancio Ambientale | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no |
| Bilancio Sociale (di sostenibilità) | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no |
| Certificazione Sociale SA8000 | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no |
| Certificazione EMAS | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no |

F) Chiusura

F1) Genere dell'intervistato

1. Maschio
2. Femmina

F2) Mi dice il Suo titolo di studio?

1. Nessuno
2. Licenza Elementare
3. Licenza Media o di avviamento prof.
4. Diploma scuola media superiore
5. Titolo universitario
6. Titolo superiore alla laurea
7. Altro → Specificare (B5_7)

F3) Qual è la Sua età?

1. 15-24
2. 25-34
3. 35-44
4. 45-54
5. 55-64
6. 65 e oltre

F4) *Fra circa due mesi daremo inizio all'indagine rivolta ai lavoratori. La sua organizzazione è disponibile a prevedere l'intervista di alcuni lavoratori anziani presenti in azienda?*

1. Sì
2. No

F5) *Se sì, quando possiamo contattarla (fissare un appuntamento) per avere i nominativi?*

F6) *Se verranno effettuate ulteriori indagini di questo tipo, Lei sarebbe disponibile a rispondere?*

1. Sì
2. No

ORA DI CHIUSURA.....



Indagine Lavoratori

Azione A.1.5

QUESTIONARIO

Informativa relativa al trattamento dei dati personali ai sensi del D. lgs. 196/03

I dati personali oggetto della raccolta saranno utilizzati esclusivamente ai fini dell'indagine sul tema dell'*Age Management*. I dati raccolti saranno trattati solo in forma anonima e diffusi in maniera aggregata. Il trattamento avverrà mediante supporti sia telematici che cartacei, entrambi eventualmente organizzati anche come banche dati.

Il conferimento dei dati personali richiesti con il presente questionario ha natura facoltativa.

Il Titolare del trattamento è Chronos S.r.l., con sede operativa in via Forcellini, n. 170/a CAP 35128 Padova.

Il responsabile del trattamento è il dott. Enrico Rancan al quale Lei si può rivolgere, direttamente presso i nostri uffici, per lettera, al seguente indirizzo e-mail e.rancan@cosmigroup.net o telefonicamente al numero 049/8033650 (orario d'ufficio) per far valere i suoi diritti previsti dall'art. 7 del D. lgs. 196/2003. Le sarà dato riscontro del trattamento relativo ai Suoi dati personali ai sensi dell'art. 10 D. lgs. 196/2003

Consenso al trattamento dei dati personali ai sensi dell'art. 23 del D. lgs. 196/2003

Presa visione dell'informativa fornitami in relazione al trattamento dei dati personali, presto il mio consenso al trattamento dei medesimi per le finalità e secondo le modalità indicatemi.

Data

Firma dell'interessato.....

CODICE INTERVISTA.....CODICE INTERVISTATORE.....

DATA D'INIZIO.....ORA D'INIZIO.....

A) Profilo socio-anagrafico dell'intervistato

A1) Genere dell'intervistato

1. Maschio
2. Femmina

A2) Mi dice il Suo titolo di studio?

1. Nessuno
2. Licenza Elementare
3. Licenza Media o di avviamento prof.
4. Diploma scuola media superiore
5. Titolo universitario
6. Titolo superiore alla laurea
7. Altro → Specificare (A2_7)

A3) Qual è la Sua età?

1. 15-24
2. 25-34
3. 35-44
4. 45-54
5. 55-64
6. 65 e oltre

A4) Provincia di domicilio

1. BL
2. PD
3. RO
4. TV
5. VE
6. VI
7. VR

B) Caratteristiche della famiglia

B1) Numero dei componenti.....

B2) Numero dei percettori di reddito.....

C) Il lavoro

C1) L'impresa in cui lavora è:

1. Un'azienda agro-alimentare
2. Un'azienda manifatturiera
3. Un'azienda commerciale, un pubblico esercizio
4. Un'azienda di servizi
5. Altro → Specificare (C1_5).....

C2) Qual è il settore merceologico dell'impresa?.....

C3) Quanti sono ad oggi i dipendenti dell'impresa?

1. da 1 a 5
2. da 6 a 9
3. da 10 a 19
4. da 20 a 49
5. da 50 a 299
6. da 300 a 499
7. da 500 a 4999

C4) Categoria professionale

1. Operaio
2. Impiegato
3. Tecnico
4. Quadro
5. Dirigente
6. Altro → Specificare (C4_5).....

C5) La sua carriera lavorativa è stata:

1. Stabile
2. Ascendente
3. Discendente
4. Con alti e bassi
5. Non saprei giudicare

C6) Come giudica il suo attuale lavoro?**C6a**

1. Interessante
2. Noioso/ripetitivo

C6b

1. 1. Faticoso / stressante
2. 2. Stimolante

C7) Come definirebbe il suo posto di lavoro?

1. Collaborativo
2. Competitivo
3. Conflittuale
4. Indifferente
5. Altro → Specificare (C7_5).....

C8) Come giudica il suo ambiente di lavoro?**C8a**

1. Nocivo
2. Sano, vivibile

C8b

1. Sicuro (rispetto Legge 626/94)
2. Non sicuro

D) Percezione dell'età

D1) Definisca chi è secondo lei un "lavoratore anziano"

D2) A quale età, nel suo ruolo, un lavoratore si può definire anziano?

D3) Sono stati individuati alcuni fattori che provocano la fuoriuscita dei lavoratori anziani dall'impresa; Le chiediamo una valutazione dei punti sotto elencati, attraverso una scala da 1 a 10 (secondo la sua esperienza aziendale)

(Fattori aziendali)

1. Uso di nuove tecnologie (ITC, ecc.)
2. Delocalizzazione / Internazionalizzazione dell'azienda
3. Impiego di lavoratori immigrati
4. Costo (economico) del lavoratore anziano per l'azienda

(Fattori personali)

5. Adattamento al cambiamento organizzativo aziendale
6. Mobilità territoriale
7. Flessibilità contrattuale
8. Flessibilità di orario

D4) L'azienda in cui lavora favorisce l'uso di nuove tecnologie per i lavoratori anziani?

1. Sì
2. No
3. Non pertinente

D5) Se sì, specificare come:

E) Formazione/Aggiornamento

E1) Nell'azienda dove lavora vengono organizzati periodicamente corsi di formazione/aggiornamento?

1. Sì
2. No → passare a E4
3. Non so → passare a E4

E2) Se sì, che tipo di formazione?

E3) Se sì, inoltre ci sono corsi che coinvolgono i lavoratori che hanno un'età oltre i 45 anni?

1. Sì
2. No

E4) Se dovesse seguire un corso, che tipo di formazione preferirebbe?

1. Aggiornamento sulle competenze tecnico/professionali
2. Formazione per migliorare le competenze relazionali
3. Altro → Specificare (E4_3).....

E5) Se nell'azienda dove lavora vi sono lavoratori over 45 e lavoratori più giovani, tra questi qual è l'atteggiamento/comportamento più diffuso?

1. Conflitto
2. Collaborazione
3. Competizione
4. Indifferenza
5. Altro → Specificare (E5_5).....

E6) In caso di conflitto, qual è la ragione principale?

1. Differenze nelle competenze, abilità o conoscenze
2. Diversità culturali



3. Stili comunicativi diversi
4. Inefficienze organizzative
5. Altro → Specificare (E6).....

E7) Lei conosce persone over 45 disoccupate in cerca di lavoro?

1. Sì
2. No

E8 – E9) Quali tra questi strumenti per comunicare/favorire la Responsabilità Sociale d'Impresa conosce ed è adottato nel suo posto di lavoro?

| | Conosce (E8) | È adottato (E9) |
|---|---|---|
| Codice etico (di autoregolamentazione) | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no |
| Bilancio Ambientale | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no |
| Bilancio Sociale (di sostenibilità) | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no |
| Certificazione Sociale SA8000 | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no |
| Certificazione EMAS | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no | <input type="checkbox"/> sì <input type="checkbox"/> no |

F) Preferenze sull'età del pensionamento:

F0) Lei è in pensione?

1. Sì → passare a sezione J (Se pensionato)
2. No → passare a F1 (Se esclusivamente lavoratore)

F1) A che età prevede di andare in pensione?

1. Età (specificare).....
2. Non so

F2) Preferirebbe: (una sola risposta)

1. Lavorare sino alla soglia dei 65 anni (60 se è una donna) → F3
2. Andare in pensione prima dello standard dei 65/60 anni → F4
3. Poter continuare a lavorare oltre i limiti di età stabiliti (65/60 anni) → F6
4. Percepire la pensione e continuare a svolgere un'attività lavorativa → F6
5. Non so
6. Altro → Specificare (F2_6).....

F3) Se la sua scelta è di lavorare sino alla soglia dei 65/60 anni, perché? (una sola risposta)

1. Per raggiungere il massimo della pensione
2. Non ho chiaro il sistema delle alternative
3. Altro → Specificare (F3_3).....

F4) Se la sua preferenza è di andare in pensione prima dei 65/60 anni d'età, perché? (una sola risposta)

1. Incertezza delle norme pensionistiche
2. Preoccupazione circa la stabilità dell'impiego
3. Motivi di salute
4. Sono stanco
5. Altro → Specificare (F4_5).....

F5) *E ancora, se la sua preferenza è di andare in pensione prima dei 65/60 anni d'età, quali delle seguenti possibilità le farebbero cambiare idea? (una sola risposta)*

1. Avere prospettive di carriera
2. Avere un lavoro meno pesante/stressante
3. Poter beneficiare della pensione e continuare a svolgere un'attività lavorativa
4. Altro → Specificare (F5_4).....

F6) *Se la sua preferenza è di poter continuare a lavorare oltre i limiti d'età stabiliti, perché? (una sola risposta)*

1. Amo il mio lavoro
2. Temo l'inattività/la solitudine
3. Per ragioni economiche
4. Altro → Specificare (F6_4).....

F7) *Se la sua preferenza è quella di beneficiare della pensione e di continuare a lavorare, perché? (una sola risposta)*

1. È meno traumatico di un taglio netto
2. Per poter trasferire le mie competenze a persone giovani
3. Per guadagnare di più
4. Altro → Specificare (F7_4).....

G) Situazioni pensionistiche a confronto

G1) *Cosa pensa del pensionamento graduale? [= pensionamento progressivo o part-time, dà luogo ad un periodo di transizione tra lavoro a tempo pieno e pensionamento completo, nel quale le due condizioni (lavoro e pensione), ciascuna a tempo ridotto, si integrano](una sola risposta)*

1. È un meccanismo interessante/conveniente
2. È un meccanismo inutile/non conveniente
3. È un meccanismo di difficile utilizzo
4. Andrebbe più sostenuto/pubblicizzato
5. Non so
6. Altro → Specificare (G1_6).....

G2) *Utilizzerebbe per sé il pensionamento graduale?*

1. Sì → Perché? (G2_1).....
2. No → Perché? (G2_2).....

G3) *Conosce la nuova normativa sull'estensione del cumulo fra pensione e altri redditi da lavoro?*

1. Sì → passare a G4
2. No → passare a G5

G4) *Se sì, cosa ne pensa? (una sola risposta)*

1. Incentiva l'attività degli anziani dopo il pensionamento
2. Disincentiva l'evasione fiscale
3. È un'opportunità per i lavoratori più avanti negli anni
4. Limita l'ingresso dei lavoratori nel mondo del lavoro
5. Altro → Specificare (G4_5).....



G5) Come vedrebbe l'ipotesi di un lavoro socialmente utile, retribuito, dopo il pensionamento?

1. Bene
2. Male
3. Non so
4. Altro → Specificare (G5_4).....

G6) A quanti anni ha iniziato a lavorare?

H) Dopo il pensionamento

H1) Quali fra le seguenti attività immagina di voler svolgere dopo il pensionamento? (una sola risposta)

1. Volontario
2. Lavoro retribuito
3. Famiglia, nipoti
4. Interessi personali (hobby, sport, cultura...)
5. Viaggi
6. Nessuna, riposo
7. Non so

I) Il Pensionamento

I1) A quanti anni ha iniziato a lavorare?

I2) Che tipo di pensione percepisce?

1. Vecchiaia
2. Invalidità
3. Reversibilità
4. Anzianità

I3) Come ha vissuto il passaggio al pensionamento?

1. Con soddisfazione
2. Con dispiacere/timore
3. Altro → Specificare (I3_3).....

I4) Quali sono state le cause del pensionamento (una sola risposta)?

1. Raggiungimento dell'età pensionabile
2. Sollecitazione/crisi aziendale
3. Preoccupazioni circa la stabilità dell'impiego
4. Incertezza delle norme pensionistiche
5. Poter cominciare una nuova attività
6. Motivi personali
7. Altre → Specificare (I4_4).....

L) Il lavoro attuale

L1) Da quanto tempo svolge questa attività?

1. Da un anno
2. Da 2 a 5 anni
3. Da oltre 5 anni

L2) Attraverso quali canali ha trovato questo lavoro?

1. Già lavoravo qui
2. Contatti professionali stabiliti in precedenza
3. Famiglia/amici
4. Altro → Specificare (L2_4).....

L3) Per svolgere questa attività è stato necessario aggiornarsi/qualificarsi

1. Sì
2. No

L4) In termini di tempo, che impegno le richiede?

1. Continuativo/full time
2. Continuativo/ part time
3. Saltuario
4. Altro → Specificare (L4_4).....

L5) Vorrebbe lavorare di più?

1. Sì
2. No

L6) Qual è stata la causa principale che l'ha indotta a lavorare dopo il pensionamento? (una sola risposta)

1. Motivi economici
2. Interesse per questo lavoro
3. Fare una nuova esperienza diversa dal passato
4. Mantenermi attivo
5. Altro→ Specificare (L6_5).....

L7) Trova miglioramenti in questo lavoro rispetto al precedente?

1. Sì → passare a L8
2. No → passare a L9

L8) Se sì quali?

1. Mi sento più realizzato
2. Sono più libero
3. Altro→ Specificare (L8_3).....

L9) Se no, perché?

1. Ho dovuto accontentarmi di un lavoro meno qualificato
2. Avverto dei pregiudizi
3. Altro → Specificare (L9_3).....

L10) Ha incontrato problemi a combinare pensione e lavoro?

1. Sì → passare a L11
2. No → passare a L12

L11) Se sì di che tipo?

1. Discriminazioni, pregiudizi
2. Burocrazia
3. Eccesso di tassazione

L12) Conosce la normativa sul cumulo dei redditi tra pensione e lavoro?

1. Sì → Cosa ne pensa? (L13).....
2. No

ORARIO CONCLUSIONE INTERVISTA.....

Bibliografia

Brasini S., Tassinari F., Tassinari G. (1996) *Marketing e pubblicità*, Bologna, Il Mulino.

Colombo B., Cortese A., Fabbris L. (1994) (a cura di) *La produzione di statistiche ufficiali*, Padova, Cleup.

Contini B., Fornero E. (2003) (a cura di) *Scelte lavorative e di pensionamento degli anziani in Italia*, Roma, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Direzione generale per le Reti Informative e per l'Osservatorio del Mercato del Lavoro.

Fabbris L. (1993) *L'indagine campionaria: metodi, disegni e tecniche di campionamento*, Roma, La Nuova Italia Scientifica.

Fortini M. (2000) *Linee guida metodologiche per rilevazioni statistiche: Nozioni metodologiche di base e pratiche consigliate per rilevazioni statistiche dirette o basate su fonti amministrative*, Roma, Istituto Nazionale di Statistica.

Gazzelloni S. et al. (2004) *La nuova rilevazione sulle forze di lavoro: Contenuti, metodologie, organizzazione*, Roma, Istituto Nazionale di Statistica.

Iacus S., Masarotto G. (2003) *Laboratorio di statistica con R*, Milano, McGraw Hill.

Landenna G. (1984) *Fondamenti di Statistica descrittiva*, Bologna, Il Mulino.

Venables W. N., e Smith D. M. (2004) *An Introduction to R, Notes on R: A Programming Environment for Data Analysis and Graphics*, Released with R version 1.9.0.

Zani S. (2000) *Analisi dei dati statistici II: osservazioni multidimensionali*, Milano, Giuffr  Editore.

Pubblicazioni Unione Europea:

Comunicazione della Commissione: Politiche della Comunit  a sostegno dell'occupazione [COM (2000) 78 definitivo], Commissione delle Comunit  Europee, Bruxelles (2000).

Conclusioni della Presidenza, Consiglio Europeo di Lisbona, 23 – 24 marzo 2000.

Conclusioni della Presidenza, Consiglio Europeo di Stoccolma, 23 – 24 marzo 2001.

Comunicazione della Commissione relativa alla Responsabilit  sociale delle imprese: un contributo delle imprese allo sviluppo sostenibile [COM (2002) 347 definitivo], Commissione delle Comunit  Europee, Bruxelles (2002).

Conclusioni della Presidenza, Consiglio Europeo di Barcellona, 15 – 16 marzo 2002.

Pubblicazioni Istat:

Annuario statistico italiano 2004, Istat, Roma (2004).

L'Italia in cifre 2004, Istat, Roma (2004).

Pubblicazioni Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali:

Andamenti dell'occupazione e della disoccupazione: risultati della rilevazione sulle forze di lavoro relativa al quarto trimestre 2004, Ministero

del Lavoro e delle Politiche Sociali – Segretariato Generale – Divisione V: Coordinamento delle attività statistiche, Roma (2005).

Pubblicazioni Regione Veneto:

I numeri del Veneto – Anno 2004 – La statistica in tasca, Regione Veneto, Direzione Sistema Statistico Regionale (2004).

Il Veneto si racconta - Primo Rapporto Statistico 2004 – Segreteria Regionale agli Affari Generali a cura dell'Unità di Progetto Statistica – Segreteria Generale della Programmazione (2004).

Veneto in cifre 2003-2004, Assessorato alle Politiche occupazionali, alla Formazione, all'Organizzazione e alle Autonomie locali – Segreteria Regionale Affari Generali, Direzione Sistema Statistico Regionale, SISTAN (2004).

Siti web consultati:

<http://www.agemanagement.it>

Progetto Equal Age Management

<http://cran.R-project.org>

The R Project for Statistical Computing

<http://www.equalitalia.it>

EQUAL Italia

<http://www.inps.it>

Istituto Nazionale della Previdenza Sociale

<http://www.istat.it>

Istituto Nazionale di Statistica

<http://www.regione.veneto.it/Temi+Istituzionali/Statistica>

Regione Veneto, Sezione Statistica