

Capitolo 6

La sfida dell'invecchiamento della forza lavoro: il ruolo delle parti sociali nell'inclusione dei lavoratori anziani

The challenge of workforce ageing: The role of social partners in the inclusion of older workers

LUISA ERRICHELLO^a, TANIA TOFFANIN^b, ORSOLA SALMISTA^c

^aCNR-ISMed, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Istituto di Studi sul Mediterraneo, via Guglielmo Sanfelice 8, 80132 Napoli, Italia

^bCNR-ISMed, Consiglio Nazionale delle Ricerche, Istituto di Studi sul Mediterraneo, via Giuoco del Pallone, 8, 44121 Ferrara, Italia

^cRicercatrice indipendente, già assegnista di ricerca CNR-ISMed Consiglio Nazionale delle Ricerche, Istituto di Studi sul Mediterraneo, via Guglielmo Sanfelice 8, 80132 Napoli, Italia

corresponding authors: luisa.errichiello@cnr.it; tania.toffanin@cnr.it

ABSTRACT

Population ageing and the extension of working lives represent a major challenge for European labour markets, yet policy interventions have focused primarily on pension rules rather than on the sustainability of longer careers. Italy constitutes a critical case, where demographic pressure, repeated pension reforms and labour-market deregulation have accelerated workforce ageing while expanding non-standard employment beyond early career stages. This paper analyses how Italian social partners frame workforce ageing and which instruments they consider viable for the labour-market inclusion of older workers. Based on nine semi-structured interviews with trade-union and employer representatives, professional associations and policy experts conducted between December 2023 and February 2024, the study employs thematic analysis to identify dominant frames, priorities and constraints. Findings reveal a persistent gap between the discourse of “active ageing” and its translation into coherent labour-market and workplace measures. Ageing is predominantly addressed through a socio-health perspective, while employment quality, continuous learning and work redesign receive limited attention. As a result, interventions tend to be indirect, uneven and concentrated in large organisations, with SMEs facing significant resource constraints. Weak coordination across governance levels and territorially fragmented activation measures further limit policy effectiveness. The analysis highlights pronounced gendered vulnerabilities in late careers, particularly among women with discontinuous work histories. The paper concludes by advocating an integrated, age-inclusive governance model centred on decent work and lifelong learning, with social partners playing a key intermediary role.

KEYWORDS: workforce ageing; social dialogue; age management; active labour market policies; Italy

DOI: 10.23760/2499-6661.2026.27_06

ISBN: 978-88-98193-42-4

ISSN (online): 2499-6661

HOW TO CITE

Errichiello, L., Toffanin, T., Salmista, O. (2026). La sfida dell'invecchiamento della forza lavoro: il ruolo delle parti sociali nell'inclusione dei lavoratori anziani in Italia. In Bramanti, D., Errichiello, L., Falavigna, G., & Nanetti, S. (cur.). *Quale futuro per un invecchiamento sano e attivo? Alcuni spunti di riflessione dalle ricerche del progetto Age-It e prospettive future* (pp. 87-102). Quaderni IRCrES 27. CNR-IRCRES. http://dx.doi.org/10.23760/2499-6661.2026.27_06

¹ Questo lavoro è stato realizzato nell'ambito del progetto finanziato da Next Generation EU – “Age-It – Ageing well in an ageing society” (PE0000015), CUP B83C22004880006 – Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) – PE8 – Missione 4, Componente 2, Investimento 1.3. Le opinioni espresse sono esclusivamente degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione Europea o della Commissione Europea. Né l'Unione Europea né la Commissione Europea possono essere ritenute responsabili dei contenuti qui riportati.

1. INTRODUZIONE

La gestione dell'invecchiamento della forza lavoro costituisce oggi una delle principali sfide strutturali per le politiche europee del lavoro, poiché concentra in un unico ambito pressioni demografiche, vincoli di sostenibilità del welfare e trasformazioni profonde dei mercati del lavoro. A partire dai primi anni Duemila, nei paesi dell'Europa continentale si è infatti consolidata una traiettoria di riforma che ha investito simultaneamente i sistemi pensionistici, la protezione sociale e la regolazione dell'occupazione, spesso sotto la pressione di stringenti vincoli macroeconomici (Palier, 2010). In questo contesto, la costruzione di carriere lavorative più lunghe è divenuta un obiettivo esplicito di policy, formalmente ribadito anche dal Libro Bianco sulle pensioni della Commissione europea del 2011, che invita gli Stati membri a sostenere l'estensione della vita lavorativa attraverso misure mirate (Lain et al., 2022).

La letteratura mette tuttavia in luce una tensione ancora irrisolta. Attraverso l'innalzamento dei requisiti pensionistici, l'allungamento delle carriere avanza infatti più rapidamente sul piano normativo che su quello della costruzione di strumenti capaci di rendere effettivamente sostenibile la permanenza al lavoro in termini di qualità dell'occupazione e salute lavorativa (Ní Léime et al., 2020). In assenza di interventi adeguati sulla salute occupazionale, sulle opportunità di apprendimento e sulla gestione delle transizioni, il prolungamento della vita lavorativa rischia così di tradursi in una semplice permanenza a parità di condizioni, con possibili effetti regressivi sull'accumulo delle disuguaglianze nel corso della vita.

L'Italia costituisce un caso di studio critico per la portata dei suoi squilibri demografici. Con un'età mediana tra le più elevate dell'UE-27 (quasi 49 anni) e un indice di dipendenza degli anziani (*old-age dependency ratio*) superiore alla media europea, il paese registra meno di tre persone in età lavorativa per ogni anziano (Commissione Europea, 2024; Eurostat, 2025a). Le proiezioni indicano che entro il 2050 la quota di over 65 potrebbe superare un terzo della popolazione, con un incremento marcato degli ultra-ottantacinquenni, fascia in cui aumenta la probabilità di fragilità e bisogno di cura (Istat, 2025). A ciò si associa una spesa pubblica legata all'invecchiamento stimata intorno al 27-28% del PIL, tra i valori più elevati nell'Unione (Commissione Europea, 2024).

Queste trasformazioni si riflettono già in un progressivo innalzamento dell'età media degli occupati. Tra il 2004 e il 2023, l'occupazione complessiva in Italia è cresciuta di circa 1,3 milioni, ma l'aumento è interamente trainato dagli over 50 (+4,5 milioni), che compensano la drastica perdita di oltre 2 milioni di occupati tra i 15-34enni (Istat, 2024a). Nonostante questa crescita forzata, l'Italia registra ancora un deficit di partecipazione dei lavoratori maturi (55-64 anni) rispetto all'area euro (59% contro il 64-65%), segnalando un potenziale non pienamente mobilitato (Eurostat, 2025b).

Il prolungamento delle carriere interagisce con la trasformazione delle forme di impiego. Guy Standing (2018) definisce il precariato come una condizione segnata da tre forme di privazione quali insicurezza del reddito, dell'occupazione e del lavoro. La diffusione del lavoro non standard (contratti a termine, part-time involontario) non riguarda più solo l'ingresso di giovani nel mercato, ma tende a cronicizzarsi anche nelle età mature (ILO, 2016; Standing, 2018). In Italia, la quota di lavoratori a tempo determinato è superiore alla media UE e il rischio di povertà lavorativa colpisce l'11,5% degli occupati (Eurostat, 2024). Un elemento allarmante è il fenomeno della temporaneità di lunga durata, poiché il 44% dei lavoratori a termine di 60-64 anni si trova in tale condizione da almeno cinque anni, con conseguenti rischi di insicurezza del reddito nell'ultima fase del corso di vita (Istat, 2024b). In assenza di interventi strutturali di riqualificazione, molti lavoratori con basse competenze si trovano intrappolati in una condizione paradossale: ancora troppo giovani per accedere alla pensione, ma già troppo anziani per essere coinvolti efficacemente nei percorsi di riqualificazione, con conseguente aumento del rischio di esclusione sociale (Toffanin, 2019).

La cornice del *decent work* consente di leggere congiuntamente qualità del lavoro, diritti fondamentali e dialogo sociale, evidenziando come la sostenibilità delle carriere lunghe non può

essere disgiunta dall'architettura delle tutele (ILO, 2013). Le evidenze empiriche associano il lavoro non standard, in particolare i contratti temporanei e il part-time involontario, a peggiori esiti di salute fisica e mentale (Van Aerden et al., 2015; Julià et al., 2017). Inoltre, la precarietà interagisce in modo non neutrale con l'età, dal momento che il lavoro non standard involontario risulta connesso a un maggior rischio di uscita anticipata dal mercato del lavoro, soprattutto tra i gruppi più vulnerabili (Green & Livanos, 2017; Yeves et al. 2019). Nel caso dei lavoratori maturi, tale effetto assume un carattere ambivalente: da un lato, percorsi contributivi discontinui possono indurre a rinviare il pensionamento per necessità economica; dall'altro, l'insicurezza occupazionale e il peggioramento dello stato di salute possono determinare uscite forzate, nonostante l'innalzamento dei requisiti pensionistici (Livanos & Núñez, 2017). Infine, la prospettiva di genere evidenzia come la combinazione tra lavoro non standard e carichi di cura tenda a comprimere la capacità di negoziare condizioni occupazionali sostenibili, soprattutto in presenza di un potere contrattuale limitato (Grabham, 2021).

In questo scenario, la sfida dell'invecchiamento non è riducibile a una questione puramente previdenziale, ma diventa un tema di governance collettiva che interroga direttamente il ruolo delle parti sociali. Sebbene la letteratura evidenzi come le pratiche più efficaci di gestione dell'età (*age management*) tendono a svilupparsi laddove sindacati e associazioni datoriali partecipano attivamente alla definizione degli interventi (Barbabella et al., 2022a; Eurofound, 2025), nel contesto italiano l'integrazione di questi temi nelle relazioni industriali risulta ancora disomogenea e fortemente polarizzata tra grandi imprese e piccole e medie imprese (Aversa et al., 2025).

Alla luce del quadro delineato, il presente capitolo si propone di analizzare come le parti sociali interpretino tale sfida e quali strumenti mobilitino per trasformare l'allungamento delle carriere in un progetto di sostenibilità del lavoro. Lo studio si inserisce nel solco delle analisi sulle rappresentazioni degli attori collettivi avviate da Dario Raspanti, Luigi Burroni e Giulia Cavallini (2024) e da Raspanti (2025), contribuendo a colmare il vuoto conoscitivo relativo alle loro rappresentazioni e strategie attraverso l'esame di nove interviste semi-strutturate condotte con stakeholder chiave del sistema italiano.

2. BACKGROUND TEORICO

2.1. Paradigmi sull'invecchiamento: dall'invecchiamento attivo all'*age management*

L'evoluzione delle politiche sull'invecchiamento segnala un progressivo spostamento dall'enfasi sugli esiti individuali verso una maggiore attenzione per le condizioni ambientali e istituzionali che rendono possibile un invecchiamento sostenibile. Il paradigma dell'invecchiamento di successo (*successful ageing*) identifica tale esito nella combinazione di bassa probabilità di malattia, elevato funzionamento fisico e cognitivo e partecipazione sociale (Rowe & Kahn, 1997). Tuttavia, tale approccio è stato ampiamente criticato per la sua tendenza a trasferire sugli individui la responsabilità di traiettorie ed esiti che dipendono in larga misura da risorse e disuguaglianze strutturali di classe e genere che condizionano le biografie lavorative (Minkler & Estes, 2000; Stephens, 2017). Quando l'invecchiamento viene interpretato soprattutto come responsabilità individuale, l'allungamento della vita lavorativa rischia così di tradursi nell'obbligo di restare occupabili all'interno di mercati del lavoro instabili e segmentati (Stephens, 2017).

In parziale discontinuità con questa impostazione, la cornice dell'invecchiamento attivo (*active ageing*) promossa dall'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) ha proposto una lettura più ampia, fondata sull'integrazione di salute, partecipazione e sicurezza lungo il corso di vita (*life course*) (WHO, 2002). Liam Foster e Alan Walker (2015) ne sottolineano la natura abilitante, proprio perché non riduce l'invecchiamento alla sola permanenza nel lavoro. Anche questo paradigma, però, presenta elementi di ambivalenza sul piano applicativo. In assenza di adeguati investimenti nei contesti organizzativi, il richiamo all'attivazione può assumere una

valenza prescrittiva e trasformarsi, ancora una volta, in una richiesta rivolta agli individui di adattarsi a condizioni occupazionali precarie e discontinue.

Un passaggio teorico decisivo si osserva nel paradigma dell'invecchiamento in buona salute (*healthy ageing*), che sposta l'attenzione sulla capacità funzionale (*functional ability*) intesa come esito dell'interazione tra caratteristiche individuali e ambiente circostante (Beard et al., 2015; Keating, 2022). In questa prospettiva, la questione non riguarda soltanto la possibilità di prolungare la permanenza nel lavoro, ma anche la capacità delle organizzazioni e delle istituzioni di sostenere carriere più lunghe senza generare peggioramenti nelle condizioni di salute e nuove forme di vulnerabilità.

La crescente centralità politica del tema è stata rafforzata anche da strumenti di confronto comparato, come l'indice di invecchiamento attivo (Active Ageing Index, AAI), che ha contribuito a rendere osservabili e comparabili dimensioni legate a partecipazione, salute e sicurezza sociale (UNECE/European Commission, 2015; Zaidi, 2015). Nel caso italiano, la traduzione di questi paradigmi in strumenti di intervento segue però una traiettoria multilivello e disomogenea (Barbabella et al., 2022a). Sebbene tutte le Regioni abbiano definito obiettivi riconducibili all'invecchiamento attivo, l'attuazione concreta resta frammentata e fortemente dipendente dalla solidità dei quadri normativi territoriali (Lucantoni et al., 2022). Dove norme e risorse sono più solide, emergono con maggiore chiarezza logiche di co-decisione e approcci multidimensionali; altrove prevalgono finalità preparatorie e una marcata frammentarietà operativa. Anche l'impiego dell'AAI conferma il valore di una lettura comparata sulle performance regionali e rende visibili forti divari territoriali, rafforzando la necessità di politiche calibrate sui diversi contesti (Zannella et al., 2021; Principi et al., 2023).

Recentemente, la Legge 33/2023 e il successivo D.Lgs. 29/2024 hanno aperto uno spazio potenziale di armonizzazione attraverso l'istituzione di un Piano nazionale per l'invecchiamento attivo, con l'obiettivo di superare un modello di welfare ancora poco orientato alla valorizzazione dell'*agency* degli anziani¹. Tuttavia, la dimensione lavorativa continua a essere regolata prevalentemente a livello nazionale, mentre la traduzione degli obiettivi generali in pratiche organizzative dipende dalla capacità di intervenire nei luoghi di lavoro. È in questo snodo che assume rilievo la gestione dell'età (*age management*) come dispositivo di raccordo tra principi generali e realtà organizzativa.

L'*age management* trasferisce sul piano aziendale i paradigmi dell'invecchiamento attivo e in buona salute, attraverso interventi che riguardano la progettazione del lavoro, la formazione continua, la prevenzione dei rischi e la gestione delle transizioni occupazionali (Walker, 1999; Ilmarinen, 2006). Le strategie datoriali tendono a oscillare tra orientamenti all'uscita (*exit*) e alla permanenza (*stay*); nei contesti segnati da forti pressioni sui costi, le soluzioni di prepensionamento continuano a risultare più attrattive rispetto agli investimenti in riqualificazione (van Dalen et al., 2015). La letteratura evidenzia inoltre che queste pratiche sono più efficaci quando sono concepite come pacchetti coerenti (*bundle*), capaci di integrare flessibilità organizzativa e mantenimento della capacità lavorativa, piuttosto che come misure isolate (Kooij et al., 2014; Kooij & Van de Voorde, 2014). In questa direzione si collocano anche gli sviluppi più recenti, che propongono di superare approcci specifici per età (*age-specific*), limitati ai lavoratori senior, a favore di modelli inclusivi rispetto all'età (*age-inclusive*), in grado di rispondere a bisogni differenziati lungo l'intero arco della vita lavorativa (Boehm et al., 2021; Fasbender et al., 2025).

L'attuazione di queste pratiche si scontra però con la persistenza della discriminazione anagrafica (ageismo). Gli stereotipi relativi alla minore produttività o alla scarsa possibilità di formazione dei lavoratori senior continuano a influenzare le decisioni in materia di gestione delle risorse umane, producendo effetti selettivi e discriminatori (Ng & Feldman, 2012; Harris et al., 2018). In questo senso, l'ageismo non costituisce soltanto un problema culturale, ma un vincolo istituzionalizzato nelle pratiche organizzative e nei rapporti di potere che strutturano il lavoro (Finkelstein, 2014). Ricerche recenti indicano che gli interventi più promettenti sono quelli

¹ <https://www.pattononautosufficienza.it/decreto-legislativo/>

fondati su percorsi formativi strutturati e su azioni ancorate al contesto organizzativo, più che su misure meramente dichiarative o simboliche (Eppler-Hattab et al., 2024; Sinclair et al., 2024).

In Italia, meno di un quinto delle grandi imprese adotta politiche strutturate di gestione dell'età (Aversa et al., 2015), mentre nelle piccole e medie imprese (PMI) le iniziative restano per lo più reattive e si concentrano soprattutto sull'aggiornamento delle competenze digitali richiesto dalla transizione tecnologica (Aversa et al., 2025). Inoltre, benché nel periodo successivo alla pandemia si siano osservati segnali di crescita dell'apprendimento intergenerazionale, manca ancora una governance stabile capace di consolidare e rendere sistematiche tali pratiche (Lazazzara & Za, 2020; Angotti & Campisi, 2025).

2.2. Governance e relazioni industriali in Europa e in Italia

La diffusione sistematica dell'*age management* dipende in larga misura dalla capacità di regolazione e di coordinamento esercitata dalle parti sociali. In una prospettiva comparata, sindacati e associazioni datoriali occupano infatti una posizione cruciale, poiché sono chiamati non solo a difendere diritti consolidati, ma anche a contribuire alla costruzione di nuove condizioni di sostenibilità del lavoro lungo il corso di vita (Flynn et al., 2013; Ball & Flynn, 2021).

La letteratura internazionale mostra che le risposte a questa sfida variano sensibilmente in funzione del contesto istituzionale e degli assetti nazionali di relazioni industriali (Foster et al., 2021; Kadefors et al., 2025). Nei modelli coordinati, come quello tedesco e norvegese, prevalgono orientamenti maggiormente proattivi. In Germania, ad esempio, la contrattazione nel settore chimico ha introdotto strumenti innovativi come i fondi per la demografia, finalizzati a sostenere l'adattamento della forza lavoro all'invecchiamento (Muller-Camen et al., 2011). In Norvegia, l'Accordo per un lavoro inclusivo (*Inclusive Working Life Agreement*) promuove invece la permanenza occupazionale attraverso interventi di adattamento dei contesti lavorativi e delle condizioni di lavoro (Kadefors et al., 2025). Nei modelli socialdemocratici, come quelli di Svezia e Paesi Bassi, l'intervento tende ad assumere una configurazione più universalistica, centrata sull'occupabilità complessiva della persona e sull'apprendimento permanente (*lifelong learning*) (Oosterom, 2015). Diversa è la situazione dei sistemi più liberali, come il Regno Unito, dove la maggiore frammentazione istituzionale favorisce strategie ambivalenti, sospese tra forme selettive di partenariato con imprese considerate più avanzate e iniziative di tipo difensivo, concentrate soprattutto sulla tutela delle pensioni e dei diritti acquisiti (Flynn, 2014; Ball & Flynn, 2021). In tale contesto, un elemento particolarmente rilevante riguarda l'effetto di deterrenza esercitato dalla densità sindacale rispetto alle pratiche discriminatorie, poiché una più forte presenza collettiva riduce la probabilità che i datori di lavoro richiedano informazioni sull'età in fase di assunzione (Harcourt et al., 2004).

Nel caso italiano, la letteratura evidenzia come le relazioni industriali siano ancora profondamente segnate dall'eredità di una cultura dell'esodo, costruita intorno all'uso del prepensionamento come strumento ordinario di gestione delle crisi aziendali e di riequilibrio occupazionale tra generazioni (Tomassetti, 2019a). Questo orientamento ha a lungo consolidato l'idea dell'uscita anticipata come soluzione preferibile, contribuendo a ritardare lo sviluppo di strategie più strutturate di invecchiamento attivo. Anche dopo le riforme introdotte con la legge Monti-Fornero del 2011, che hanno ristretto in modo significativo le possibilità di pensionamento anticipato, il cambiamento normativo non si è tradotto in un parallelo mutamento delle logiche organizzative e contrattuali.

In questo quadro, la contrattazione collettiva nazionale continua a mostrare un'impostazione prevalentemente difensiva (Raspanti et al., 2024). Quando il tema dell'età compare nei contratti collettivi nazionali di lavoro, è affrontato soprattutto in relazione alla gestione dell'uscita, tramite strumenti come prepensionamenti e mobilità esterna, piuttosto che in termini di investimento sulla formazione, sull'adattamento del lavoro e sulla qualità della permanenza occupazionale. Il rischio, in questa prospettiva, è che l'allungamento della vita lavorativa si realizzi principalmente come effetto di un vincolo normativo, più che come esito di una strategia orientata alla sostenibilità, con il risultato di accentuare le disuguaglianze tra lavoratori e contesti produttivi.

Accanto a questi elementi di continuità, non mancano tuttavia segnali di evoluzione, soprattutto in alcuni comparti nei quali si sta affermando una logica di convivenza generazionale. Nel settore chimico, ad esempio, il contratto nazionale demanda al livello aziendale la gestione dell'invecchiamento attivo attraverso strumenti innovativi come le staffette generazionali e il Progetto Ponte, che promuove il trasferimento di competenze dai lavoratori senior, accompagnati verso la pensione con formule di part-time, ai neoassunti, attraverso funzioni di tutoraggio (Raspanti, 2025). Nel settore finanziario, invece, il valore del passaggio di esperienza tra generazioni è riconosciuto anche come leva di riduzione del rischio sistemico e di rafforzamento della continuità organizzativa (Iodice, 2020). In questo modo, la contrattazione decentrata si conferma il livello più adatto a sperimentare soluzioni calibrate sui contesti specifici, mentre grandi imprese e multinazionali tendono a svolgere una funzione di traino nell'innovazione organizzativa (Tomassetti, 2019a; Tomassetti, 2019b).

Questi sviluppi, pur significativi, non colmano però l'assenza di una visione strategica complessiva. Sia sul versante delle politiche pubbliche sia su quello della rappresentanza collettiva, gli interventi restano in larga misura frammentari e fortemente polarizzati tra un numero limitato di imprese più innovative e un ampio tessuto di piccole e medie imprese che continua a rimanere indietro. I dati dell'indagine INAPP mostrano con chiarezza questa criticità, rilevando che nel 96% delle PMI le esigenze dei lavoratori over 50 non sono mai state oggetto di negoziazione sindacale e che solo il 21% prevede che possano diventarlo in futuro (Aversa et al., 2025). Considerando inoltre che soltanto il 4% delle imprese applica entrambi i livelli di contrattazione, lo spazio per soluzioni contestualizzate risulta estremamente ridotto, con il rischio che il prolungamento delle carriere si traduca più facilmente in nuove forme di vulnerabilità.

Da questo scenario emerge un rilevante vuoto analitico. Rimane ancora poco esplorato il modo in cui le parti sociali definiscono concretamente il problema dell'invecchiamento, selezionano le priorità di intervento – ad esempio privilegiando l'uscita oppure la sostenibilità della permanenza – e individuano i principali vincoli nei diversi contesti organizzativi e settoriali. Comprendere come gli attori della rappresentanza interpretino questi *trade-off* costituisce un passaggio essenziale non solo per valutare l'efficacia degli strumenti oggi disponibili, ma anche per immaginare nuove forme di co-governance della forza lavoro fondate su una più solida integrazione tra regolazione, contrattazione e innovazione organizzativa (Barbabella et al., 2022b; Eurofound, 2025).

3. METODOLOGIA

La fase empirica della ricerca si è articolata in più fasi. Dapprima si è operata una selezione su base nazionale dei soggetti maggiormente coinvolti nell'ambito indagato. Successivamente, sono state predisposte tre distinte tracce di intervista, differenziate in funzione del profilo dell'intervistato. La ricerca ha infatti coinvolto esponenti delle parti sociali, responsabili di associazioni di direttori di personale ed esperti afferenti a enti e centri di ricerca.

Le tracce di intervista sono state organizzate in due sezioni principali. La prima era finalizzata a indagare il rapporto tra la destandardizzazione del lavoro e le condizioni occupazionali dei lavoratori maturi; la seconda mirava invece a indagare la collocazione del lavoratore maturo nell'agenda delle relazioni industriali. L'obiettivo generale dell'indagine era comprendere in che modo le riforme introdotte nella regolamentazione del lavoro abbiano inciso sulla condizione dei lavoratori anziani. Di pari interesse è risultata l'analisi delle valutazioni espresse dagli intervistati circa l'efficacia di tali riforme nella gestione dell'invecchiamento nei contesti lavorativi. Un ulteriore ambito di approfondimento ha riguardato il ruolo delle parti sociali nella definizione di strategie e misure orientate ad affrontare il tema dell'invecchiamento attivo.

Definiti gli assi tematici dell'indagine, si è proceduto alla costruzione di un elenco di potenziali intervistati e alla successiva calendarizzazione degli incontri. Coerentemente con la natura qualitativa dell'indagine, ci si è orientati a selezionare un gruppo limitato di partecipanti, scegliendo nove testimoni privilegiati ritenuti in grado di fornire informazioni approfondite e

pertinenti rispetto al fenomeno studiato. La selezione è stata operata attingendo a contatti professionali, maturati in precedenti attività scientifiche e personali. Non tutti i soggetti inizialmente individuati hanno dato la propria disponibilità; coloro che hanno partecipato, tuttavia, hanno mostrato ampia apertura a discutere i temi oggetto dell'indagine.

Le interviste, di natura semi-strutturata, sono state svolte tra dicembre 2023 e febbraio 2024 e hanno avuto una durata media di un'ora. Otto delle nove interviste sono state registrate previa autorizzazione degli intervistati, mentre in un caso si è proceduto mediante la redazione di note nel corso del colloquio. Nello specifico, il campione comprendeva quattro esperti provenienti da enti e istituti attivi nell'ambito delle politiche pubbliche e delle relazioni industriali, tre esponenti delle rappresentanze datoriali, un rappresentante dei lavoratori e un rappresentante di un'associazione dei direttori del personale. Fatta eccezione per un rappresentante delle imprese operante a livello provinciale, tutti gli intervistati ricoprivano ruoli apicali a livello nazionale. Inoltre, tutti i testimoni privilegiati presentavano una lunga anzianità di servizio nella struttura di afferenza e una consolidata esperienza nel ruolo ricoperto al momento dell'intervista. Tale profilo ha reso possibile affrontare i temi indagati sia in prospettiva diacronica che sincronica, offrendo un punto di osservazione particolarmente utile per comprendere la complessità del contesto analizzato.

Per il vaglio del materiale empirico si è fatto ricorso all'analisi tematica, che permette di esaminare i dati attraverso un approccio riflessivo e interpretativo (Braun & Clarke, 2006). Questo metodo consente di rielaborare il materiale in modo sistematico, individuando, organizzando e interpretando i temi emergenti alla fine di cogliere significati profondi e ricorrenze rilevanti. In quanto procedura iterativa e flessibile, l'analisi tematica rende possibile esplorare le connessioni tra i dati in maniera articolata, valorizzando il ruolo attivo del ricercatore nella costruzione dell'interpretazione. In questa prospettiva, il processo di codifica costituisce un'attività di produzione di significato da parte del ricercatore, nella quale i temi non sono predefiniti a priori, bensì emergono progressivamente nel corso dell'analisi (Byrne, 2022).

Il disegno della ricerca non si è limitato alle interviste qualitative, ma ha incluso anche l'esame della letteratura relativa alle politiche pubbliche in materia di invecchiamento e inclusione lavorativa. Inoltre, l'assenza o la difficile accessibilità di casi di studio utili a verificare l'efficacia delle misure di gestione dell'invecchiamento ha reso necessario affiancare all'indagine qualitativa l'esame di alcuni dispositivi normativi di livello europeo e nazionale. Tali dispositivi sono stati a loro volta discussi con gli intervistati, così da integrare la ricostruzione documentale con le interpretazioni degli attori coinvolti.

4. LA GESTIONE DELL'INVECCHIAMENTO TRA RETORICA E REALTÀ

Secondo le stime delle Nazioni Unite, la percentuale di individui con più di 60 anni nella popolazione mondiale raggiungerà quasi il doppio entro il 2050. Nell'intento di accompagnare i processi in atto a sostegno dell'invecchiamento attivo e sulla scorta delle riforme pensionistiche intervenute in tutta Europa dagli anni Duemila, le parti sociali europee hanno sottoscritto nel 2017 un Accordo quadro sull'invecchiamento attivo e l'approccio intergenerazionale (ETUC, 2017), con l'obiettivo di promuovere strumenti e misure per la gestione dell'invecchiamento attivo con un approccio multilivello.

L'Accordo individua cinque ambiti prioritari di intervento. In primo luogo, mira ad accrescere la consapevolezza e la comprensione dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti riguardo ai problemi derivanti dal cambiamento demografico. In secondo luogo, intende fornire ai datori di lavoro, ai lavoratori e ai loro rappresentanti a tutti i livelli approcci pratici e misure per promuovere e gestire l'invecchiamento attivo in modo efficace. Un terzo asse riguarda la garanzia e il mantenimento di ambienti di lavoro sani, sicuri e produttivi. L'Accordo punta, inoltre, a promuovere approcci innovativi fondati sul ciclo di vita e sulla qualità del lavoro, così da consentire alle persone di rimanere attive fino all'età pensionabile prevista dalla legge. Infine,

incoraggia lo scambio, la cooperazione reciproca e il trasferimento di conoscenze ed esperienze tra generazioni diverse nei luoghi di lavoro².

Il tema dell'invecchiamento attivo occupa da tempo uno spazio rilevante nel dibattito pubblico. Più recentemente, tuttavia, si è progressivamente imposto un altro tema strettamente connesso al primo, che riguarda la gestione dei lavoratori anziani nei contesti lavorativi e, più in generale, nel mercato del lavoro. In questo ambito, l'Italia sconta un ritardo notevole rispetto al panorama europeo, sia nella tematizzazione del problema sia nella definizione di politiche e misure specificamente orientate alla gestione dell'invecchiamento lavorativo.

La crescente presenza di lavoratori maturi nel mercato del lavoro italiano è il risultato dell'interazione di più fattori. Un primo elemento è rappresentato dalla destandardizzazione dell'impiego, che di fatto ha reso frammentati e discontinui percorsi occupazionali che, in era fordista, si configuravano invece come relativamente stabili e, almeno per una parte consistente della forza lavoro, tendenzialmente di lungo periodo. A ciò si aggiunge l'innalzamento dell'età pensionabile, che ha posticipato l'uscita dal lavoro di molti lavoratori e lavoratrici che, in base alle regole vigenti fino al decennio precedente, sarebbero già in pensione. Un ulteriore fattore è legato all'aumento della speranza di vita, che in alcuni casi ha reso più sostenibile la prosecuzione dell'attività lavorativa anche oltre il raggiungimento dell'età pensionabile.

Questa possibilità, tuttavia, non riguarda in modo uniforme tutte le occupazioni. Lavoratori pubblici e privati occupati in mansioni usuranti, poiché svolte ad esempio in orario notturno o alla "linea catena" (D.lgs. 67/2011) o ancora conducenti di veicoli adibiti a trasporto pubblico collettivo non possono estendere *ad libitum* l'attività lavorativa. La legislazione italiana, in coerenza con l'indirizzo europeo, ha previsto per tali categorie forme di accesso anticipato alla pensione, riconoscendo che la sostenibilità del lavoro lungo il corso di vita dipende anche dalle caratteristiche concrete delle mansioni svolte³.

All'interno della popolazione dei lavoratori maturi emergono inoltre profonde differenze, in particolare sotto il profilo di genere. Le donne presentano con maggiore frequenza carriere discontinue, livelli di qualifica inferiori, e quindi, retribuzioni più basse, soprattutto tra le coorti over 50 con minori livelli di istruzione formale. Per molte lavoratrici mature precedentemente impiegate nell'industria manifatturiera, ad esempio, i processi di ristrutturazione aziendale hanno comportato il passaggio verso l'informalità o l'inattività, con la conseguente dispersione del patrimonio di conoscenze acquisite durante l'intero percorso professionale. Queste lavoratrici, troppo mature per lavorare in altri settori ma troppo giovani per andare in pensione, sono in una condizione di elevato disagio socio-economico (Toffanin, 2015).

Dall'analisi delle interviste e della letteratura, emerge che l'atteggiamento delle imprese nei confronti dei lavoratori senior è spesso segnato da una forte ambivalenza. Da un lato, si riconosce il valore dell'anzianità aziendale e professionale associata all'età; dall'altro, si contesta la maggior rigidità dei lavoratori maturi e le difficoltà che questi incontrano nello stare al passo con i cambiamenti che intervengono nell'organizzazione del lavoro. Tali orientamenti variano sensibilmente in relazione a molteplici fattori, tra cui la dimensione dell'impresa, il settore di attività, il tipo di prodotto o servizio offerto, il genere e la qualifica dei lavoratori coinvolti.

Nelle imprese di piccole e piccolissime dimensioni, soprattutto laddove la produzione è caratterizzata da un'elevata artigianalità, si osserva spesso una tendenza a mantenere i lavoratori senior in attività anche dopo l'età pensionabile. Per queste imprese la gestione del turnover risulta particolarmente problematica. Il ricambio generazionale appare ostacolato, in alcuni settori caratterizzati da una forte intensità di lavoro manuale, anche dalla persistenza di una narrazione dominante che attribuisce al lavoro manuale connotazioni esclusivamente negative. Quando il ricambio si blocca, il carico lavorativo continua così a gravare in misura crescente sui lavoratori maturi, i quali, al contrario, avrebbero bisogno di operare in condizioni di maggiore tutela del benessere psico-fisico (Intervista n. 5, parti sociali).

² Tradotto e adattato da ETUC (2017).

³ Cfr. <https://www.inps.it/it/dettaglio-scheda.it.schede-servizio-strumento.schede-servizi.50732.benefici-previdenziali-per-gli-addetti-a-lavori-usuranti.html>.

Nonostante queste criticità, in Italia esistono diversi strumenti per sostenere la gestione dell'invecchiamento dei lavoratori. Per la maggior parte, però, si tratta di dispositivi riconducibili soprattutto al sistema delle relazioni industriali, mentre risultano sostanzialmente assenti specifiche politiche pubbliche dedicate a questo ambito. Anche le più recenti iniziative intraprese in sede istituzionale recano, infatti, vistose lacune. Tra queste va annoverata la legge n. 33 del 23 marzo 2023, che istituisce il Comitato interministeriale per le politiche in favore della popolazione anziana (CIPA), come sottolinea un esperto intervistato:

Il Comitato interministeriale delle politiche per le persone anziane il CIPA deve fare due piani: il piano nazionale sull'invecchiamento attivo e il piano nazionale per la non autosufficienza che sostituisce quello che abbiamo già adesso. Ovviamente poi i piani devono essere definiti con uno specifico accordo Stato-regioni e successivamente possono essere declinati in piani regionali locali. Questo è un assetto istituzionale che prima non c'era ed è importantissimo. È una base di partenza fantastica per avere una strategia nazionale sull'invecchiamento: l'unico neo per adesso è il fatto che non ci sono state risorse aggiuntive [...]. Il grande assente nella Legge 33/2023 è il lavoro: non si parla di lavoro nemmeno quando si parla di invecchiamento attivo e questo è un problema che conferma che quando pensa al lavoro il legislatore accende altri neuroni rispetto a quelli che si accendono quando dice la parola anziano (Intervista n. 7, enti di ricerca).

In effetti, nella norma richiamata l'invecchiamento attivo viene interpretato quasi esclusivamente in chiave socio-sanitaria. Gli interventi proposti si riferiscono alla promozione dell'autonomia, al contrasto della fragilità psicofisica, all'assistenza e alla cura delle persone anziane, in special modo di quelle non autosufficienti. Ne deriva una rappresentazione dell'anziano come soggetto ormai esterno al mercato del lavoro, nonostante le trasformazioni pensionistiche e le ripetute riforme abbiano di fatto esteso la permanenza occupazionale anche oltre i 65 anni, coinvolgendo persone che spesso hanno alle spalle carriere lunghe, precoci o segnate da condizioni di salute non ottimali.

Un secondo strumento che dovrebbe fungere da sostegno per la gestione dei lavoratori anziani è il programma Garanzia di Occupabilità dei Lavoratori (GOL), previsto dal Piano nazionale di ripresa e resilienza con l'obiettivo di rafforzare le politiche attive del lavoro. Il programma, finanziato con 4,4 miliardi di euro, è stato concepito per potenziare i centri per l'impiego e finanziare il Piano nuove competenze che, attraverso l'offerta di formazione qualificata ai lavoratori, mira a ridurre il divario strutturalmente presente tra domanda e offerta di lavoro. Avviato nel 2022 con conclusione prevista nel 2025, il programma fissava l'obiettivo di coinvolgere almeno 3 milioni di beneficiari, di cui almeno il 75% donne, disoccupati di lunga durata, persone con disabilità, giovani under 30 e lavoratori over 55.

Il programma GOL si rivolgeva a una platea eterogenea, comprendente: beneficiari di ammortizzatori sociali ancora occupati in imprese in crisi; disoccupati percettori di sostegno al reddito (NASpI o Dis-Coll); altri soggetti percettori di sostegni al reddito (Supporto per la Formazione e il Lavoro e l'Assegno di Inclusione); disoccupati da almeno sei mesi o lavoratori in condizioni di fragilità (Neet, persone con disabilità, lavoratori maturi) o con redditi bassi (inferiori agli 8.000 euro annui) che non hanno alcun sostegno al reddito. L'impianto del programma prevedeva cinque percorsi, da attivare sulla scorta della presunta occupabilità della persona interessata. Il primo riguardava persone che necessitavano di interventi finalizzati al reinserimento lavorativo, attraverso un orientamento specifico, l'accompagnamento al lavoro e la formazione per le competenze digitali, della durata di due mesi. Un secondo percorso, definito di aggiornamento, era invece rivolto a persone che avevano bisogni formativi da soddisfare attraverso una formazione di breve periodo, coerente con i bisogni espressi su base territoriale, della durata di tre mesi. Un terzo percorso, principalmente orientato alla riqualificazione, era rivolto a persone che avevano bisogno di una formazione medio-lunga da svolgere attraverso un tirocinio extracurricolare e se necessario di una specifica indennità, della durata di sei mesi. Il quarto tipo di percorso era invece finalizzato all'inclusione sociale attraverso il reinserimento lavorativo ed era rivolto a persone in situazioni di fragilità personale e/o familiare con bisogni formativi che richiedevano interventi specialistici di riqualificazione e accompagnamento al lavoro o di supporto per l'autoimpiego, con durata pari a circa otto mesi. Il quinto percorso era

rivolto alla ricollocazione di gruppi di lavoratori occupati in imprese cessate o in crisi, a rischio di disoccupazione, che necessitavano perciò di un tempestivo reinserimento occupazionale, attraverso strumenti personalizzati di orientamento, formazione e accompagnamento, della durata di quattro mesi.

Sul piano teorico, il programma GOL avrebbe potuto rappresentare uno strumento importante anche per la gestione dei lavoratori anziani, sia nell'ottica dell'aggiornamento e del mantenimento della professionalità sia in quella del sostegno ai soggetti più vulnerabili nella fase conclusiva della carriera lavorativa e nel passaggio verso la pensione. Nella pratica, tuttavia, il programma ha mostrato limiti rilevanti. Oltre alla sua natura temporanea, circoscritta al periodo di attuazione del PNRR, le evidenze disponibili indicano una sostanziale inefficacia rispetto agli obiettivi dichiarati. Al riguardo, solo il 9,5% delle persone coinvolte nel programma è stato avviato a un'attività formativa entro sei mesi dalla presa in carico, con notevoli disparità regionali nell'offerta di interventi mirati ed efficaci (Lupo et al., 2025). Anche in questo caso, dunque, emerge la distanza tra l'enunciazione di obiettivi ambiziosi e la concreta capacità di tradurli in strumenti adeguati alla gestione dell'invecchiamento lavorativo.

5. PROBLEMI APERTI E PROPOSTE

Le recenti riforme e il quadro di incertezza presente in relazione ai requisiti per il raggiungimento dell'età pensionabile hanno reso la transizione dal lavoro alla pensione molto più complessa rispetto al passato. Nei decenni precedenti, infatti, la presenza di politiche passive del lavoro, quali ad esempio l'istituto della mobilità (Legge 223/1991), permetteva alle imprese interessate da processi di crisi o ristrutturazione di avviare procedure concordate per accompagnare i lavoratori con un'elevata anzianità contributiva alla pensione. L'indennità di mobilità, pari all'80% della retribuzione lorda, veniva erogata in misura variabile dai 12 ai 48 mesi, permettendo ai lavoratori interessati di raggiungere i requisiti minimi per il pensionamento. Come osserva un rappresentante delle parti sociali:

Direi che lo strumento più utilizzato in assoluto è stato il ricorso alla mobilità anche da parte di imprese che non avevano problemi da un punto di vista occupazionale ma che hanno trovato tramite questo strumento il modo di liberarsi delle persone più anziane incrociando il bisogno di un numero consistente di lavoratori di smettere di lavorare. Questa prassi è stata utilizzata nel nostro paese in termini sistematici negli ultimi decenni. Ora assistiamo ad un fenomeno diverso per effetto soprattutto delle norme pensionistiche che si lega alla necessità di rispondere ai bisogni di conciliazione vita-lavoro (Intervista n. 4, parti sociali).

Con l'approvazione della Legge 92/2012, tale misura di politica passiva del lavoro è stata soppressa e per i lavoratori licenziati dopo il 31 dicembre 2016 l'unico sostegno disponibile è rimasto l'indennità NASpI. In questo scenario, la riduzione dell'attività lavorativa assume un'importanza cruciale soprattutto per i lavoratori senior impiegati in mansioni usuranti, mentre tra coloro che svolgono attività intellettuali o direttive si osserva più frequentemente una preferenza per estendere l'attività lavorativa anche oltre il raggiungimento dell'età pensionabile.

Ciò implica la necessità di considerare una pluralità di fattori quando ci si riferisce alla gestione dei lavoratori senior, tra cui il genere, l'età, il livello di istruzione, le condizioni psico-fisiche, il tipo di lavoro svolto, la qualifica professionale, il patrimonio di competenze maturate nel corso della carriera e, più in generale, le condizioni economiche e sociali di partenza. La combinazione di questi elementi rende particolarmente complessa la definizione di interventi adeguati, soprattutto in un contesto produttivo come quello italiano, caratterizzato dalla prevalenza di piccole e piccolissime imprese che dispongono di risorse limitate da investire sia nell'analisi dei bisogni sia nell'elaborazione di misure specifiche.

Sul versante delle politiche pubbliche, i problemi legati all'invecchiamento delle persone in età lavorativa sono stati finora largamente affrontati attraverso il sistema degli ammortizzatori sociali e, quindi, mediante politiche passive del lavoro. Tuttavia, le riforme del lavoro intervenute

negli ultimi quindici anni hanno progressivamente ridotto questa leva, mentre le riforme pensionistiche hanno innalzato l'età di accesso al pensionamento. Ne consegue la necessità di ripensare in profondità le transizioni dal lavoro alla pensione. Eppure, come emerge dalle interviste, le parti sociali faticano ancora a elaborare una risposta strutturale a questa trasformazione:

La gestione dei lavoratori maturi non è prioritaria in quanto tale, lo diventa nel momento in cui questi lavoratori sono colpiti da crisi aziendali e dai processi di deindustrializzazione e succede perché nella maggior parte dei casi coinvolgono gli over 50. Da una parte sembra che il dibattito pubblico sul lavoro si concentri sulle barriere all'ingresso nel mondo del lavoro per i giovani. Penso che il grande assente nel dibattito italiano sia la questione di genere cioè la troppo bassa partecipazione femminile nel mercato del lavoro e la maggiore debolezza delle donne anche in età avanzata dal punto di vista delle carriere contributive [...] la questione dei lavoratori maturi molto spesso è una questione di genere soprattutto in settori con una forte segregazione occupazionale (Intervista n. 7, enti di ricerca).

In questo quadro, la formazione continua assume un ruolo centrale nella gestione dell'invecchiamento nei luoghi di lavoro. Consente non solo l'aggiornamento costante delle competenze dell'intera forza lavoro, ma soprattutto la riqualificazione dei lavoratori anziani, in particolare di quelli con livelli di istruzione più bassi, che incontrano maggiori difficoltà nell'adattarsi ai cambiamenti intervenuti nell'organizzazione del lavoro.

Nelle grandi imprese il dirigente illuminato sfrutta le possibilità formative date dai fondi presenti e progetti che, se ben realizzati, sono efficaci e pongono le basi per essere continuativi. Maggiori problemi incontrano le piccole imprese che spesso non hanno risorse materiali e culturali per affrontare i bisogni formativi dei lavoratori. Il problema di fondo è quello del basso livello di competenze della popolazione adulta italiana e dei lavoratori in particolare. Questo problema è riconducibile a un passato di bassi livelli di istruzione formale e interessa coorti di lavoratori ancora in età lavorativa. Non è il lavoratore maturo in sé che necessita di formazione ma è quello maturo che ha poche competenze (Intervista n. 2, enti di ricerca).

Dalle interviste condotte con esperti e rappresentanti delle imprese e dei lavoratori emergono, in particolare, tre possibili direttrici di intervento per promuovere una più efficace gestione dei lavoratori senior.

La prima riguarda la flessibilità degli orari di lavoro. Organizzazioni del lavoro rigide si basano su schemi orari altrettanto rigidi che contrastano con i molteplici bisogni di bilanciamento vita-lavoro dei lavoratori senior. All'interno delle imprese che adottano questi schemi, il momento del pensionamento è vissuto dai lavoratori in termini liberatori. Tuttavia, per coloro che cessano l'attività lavorativa si configura una rottura drastica dell'equilibrio vita-lavoro fino ad allora maturato, contrassegnato da ritmi definiti, spesso serrati. Il pensionamento coincide infatti con la mutazione dello status sociale e del ruolo che fino a quel momento erano associati all'attività lavorativa e, in mancanza di reti sociali e interessi specifici, rischia di determinare un profondo disagio non solo per chi va in pensione ma anche per l'entourage familiare. Andrebbe ripensato quindi lo schema orario dei lavoratori che si avvicinano alla pensione attraverso l'introduzione di schemi di riduzione o di flessibilità oraria che prevedano ad esempio la riduzione dell'orario di lavoro in cambio di una integrazione retributiva a compensazione. È altresì ipotizzabile che a fronte di una trasformazione del contratto da tempo pieno a tempo parziale, ad esempio, l'impresa si impegni attraverso la copertura dei contributi previdenziali.

Una seconda proposta concerne il mentoring inverso (*reverse mentoring*), basato sul rovesciamento dei ruoli tradizionalmente attribuiti a mentore e allievo. In questo modello, un lavoratore più giovane e con minore esperienza complessiva può trasferire competenze specifiche, ad esempio di carattere digitale o tecnologico, a un collega più anziano; al tempo stesso, quest'ultimo mette a disposizione del più giovane il proprio sapere relativo ai processi produttivi, alla cultura organizzativa e alla gestione delle relazioni di lavoro. Il trasferimento di conoscenze assume quindi una natura bidirezionale e la relazione tra junior e senior si configura come un percorso condiviso di apprendimento e reciproco arricchimento, nel quale la differenza

generazionale cessa di essere un elemento problematico e acquista valore organizzativo (Bombelli et al., 2023). Questo strumento si rivela fondamentale nell'ambito della formazione e della riqualificazione professionale, perché consente di tradurre in pratica quotidiana competenze che una formazione standardizzata e separata per classi di età finirebbe spesso per limitare. In tale prospettiva, il mentoring inverso favorisce l'inclusione sia dei lavoratori anziani, che possono sperimentare una riduzione della motivazione, sia dei lavoratori più giovani, che spesso non hanno ancora consolidato pienamente il proprio ruolo all'interno dell'impresa.

La terza direttrice è rappresentata dalla formazione come leva strutturale di adattamento e valorizzazione della forza lavoro. Il principale strumento per lo sviluppo e il finanziamento della formazione professionale è il Fondo sociale europeo (FSE) che sostiene interventi orientati al rafforzamento dell'occupazione, insieme ai dispositivi previsti dalla Legge 236/1993 – relativi ai piani formativi aziendali e ai voucher individuali – e dalla Legge 53/2000, che disciplina anche i congedi per la formazione continua. In particolare, la formazione finanziata da questo fondo è principalmente destinata a lavoratori, imprese, individui in difficoltà di reinserimento lavorativo, giovani e soggetti svantaggiati socialmente. Si sviluppa lungo tre assi principali: accrescere l'adattabilità di lavoratori e imprese attraverso nuove competenze e modelli organizzativi; promuovere sistemi di apprendimento permanente utili a fornire nuove conoscenze e a contrastare l'obsolescenza di quelle possedute; sostenere l'inserimento lavorativo dei gruppi svantaggiati, favorendo l'inclusione sociale e riconoscendo il ruolo fondamentale dell'occupazione nell'integrazione dei cittadini nella società e nella vita quotidiana.

A questi strumenti si affiancano i fondi interprofessionali per la formazione continua, costituiti su base paritetica a partire da specifici accordi tra organizzazioni datoriali e sindacali, come nel caso di Fondimpresa. Questi fondi sono stati istituiti dalla Legge 388/2000 e prevedono che le imprese vi aderiscano, destinando una parte dei contributi obbligatori versati all'INPS (nella misura dello 0,30% delle retribuzioni lorde dei lavoratori). L'adesione è volontaria e attraverso questo strumento le imprese possono contribuire a definire un conto formativo aziendale da spendere per la formazione, così come possono accedere a finanziamenti specifici resi disponibili da bandi pubblici e promuovere iniziative di formazione continua su temi concordati con le rappresentanze sindacali.

6. CONCLUSIONI

L'indagine qualitativa ha posto in luce i limiti e le opportunità presenti nell'ambito della gestione dell'invecchiamento attivo. Tra i limiti vanno segnalati: la difformità di risorse a disposizione delle imprese su base dimensionale, il divario territoriale tra Nord e Sud, e l'assenza di coordinamento delle iniziative di formazione e riqualificazione professionale. Di particolare rilievo figura l'assenza di riferimenti alla gestione dell'invecchiamento nei luoghi di lavoro all'interno delle politiche nazionali. L'invecchiamento è concepito dai decisori politici unicamente in termini socio-sanitari. Questa visione limitata di un tema che, invece, è sempre più rilevante nelle agende dei governi europei lascia, di fatto, alla contrattazione tra le parti sociali l'implementazione di eventuali iniziative all'interno dei territori. Ne risulta una situazione del tutto disomogenea e discontinua, nella quale maggiori vantaggi vanno alle imprese di grandi dimensioni collocate principalmente al Centro-Nord, ma solamente in quelle caratterizzate dalla presenza di buone relazioni industriali, le quali permettono appunto di definire piani formativi adeguati ai bisogni dei lavoratori e delle imprese. Inoltre, la standardizzazione di molte iniziative formative non considera le specificità dei lavoratori coinvolti, a partire dal genere di appartenenza. La discontinuità delle carriere lavorative femminili e la carenza di politiche sociali per la riduzione del lavoro di cura si autoalimentano con l'effetto di rendere la posizione delle donne estremamente vulnerabile. Mancano programmi di qualificazione e riqualificazione professionale attagliati alle lavoratrici mature e la progressiva riduzione delle risorse da destinare alla spesa sociale le orienta nell'area dell'inattività o dell'informalità, con l'effetto di allargare il divario di genere.

Le opportunità sono riconducibili alle risorse attivabili attraverso il Fondo sociale europeo e i fondi interprofessionali: la crescente sensibilizzazione sul tema dell'invecchiamento attivo sta ridefinendo gli ambiti di destinazione di tali fondi e li sta orientando in misura maggiore verso il finanziamento di progetti utili a migliorare il benessere dei lavoratori anziani. L'estensione della vita lavorativa sta inoltre imponendo alle parti sociali di intervenire per concordare misure di regolazione delle condizioni di lavoro che tengano sempre più in considerazione l'età e il genere di appartenenza. Queste misure possono costituire per le imprese anche l'occasione di mettere in discussione modelli di organizzazione del lavoro fortemente ancorati a logiche paternalistiche e patriarcali, che hanno sovente premiato più la fedeltà alle direttive imprenditoriali che l'autonomia al lavoro.

7. BIBLIOGRAFIA

- Angotti, R., & Campisi, F. (2025). Il ruolo dell'intergenerational learning nelle politiche di age management. Le indagini INDACO e AGEMIL di INAPP. In Boffo, V., Bertani, M., Bramanti, D., Chattat, R., & Formenti, L. (cur.), *Accompagnare la longevità. Buone pratiche educative e formative per l'invecchiamento attivo* (pp. 557-562). Firenze University Press.
- Aversa, M.L., Checcucci, P., & Iadevaia, V. (2025). *Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese*. INAPP. <https://oa.inapp.gov.it>
- Aversa, M.L., D'Agostino, L., & Parente, M. (cur.). (2015). *L'age management nelle grandi imprese. I risultati di un'indagine qualitativa*. ISFOL. <https://isfoloa.isfol.it/>
- Ball, C., & Flynn, M. (2021). Trade union responses to ageing workplaces: lessons from the UK. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), pp. 273-287.
- Barbabella, F., Checcucci, P., Aversa, M.L., et al. (2022a). *Active ageing policies in Italy: Report on the state of the art*. Dipartimento per le politiche della famiglia. Presidenza del Consiglio dei Ministri. <https://famiglia.governo.it/media/2641/active-ageing-policies-in-italy.pdf>
- Barbabella, F., Cela, E., Socci, M., Lucantoni, D., Zannella, M., & Principi, A. (2022). Active ageing in Italy: A systematic review of national and regional policies. *International journal of environmental research and public health*, 19(1), 600. <https://doi.org/10.3390/ijerph19010600>
- Beard, J., Officer, A., & Cassels, A. (2015). *World report on ageing and health*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241565042>
- Boehm, S.A., Schröder, H., & Bal, M. (2021). Age-related human resource management policies and practices: Antecedents, outcomes, and conceptualizations. *Work, Aging and Retirement*, 7(4), pp. 257-272.
- Bombelli, M., Rabaiotti, M., Alò A. (2023). *Il reverse mentoring per l'inclusione*. Egea.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), pp. 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, 56(3), pp. 1391-1412.
- Commissione Europea. (2024). *The 2024 Ageing Report. Economic and Budgetary Projections for the EU Member States (2022-2070)*. European Commission.
- Eppler-Hattab, R., Doron, I., & Meshoulam, I. (2024). The role of organizational ageism, inter-age contact, and organizational values in the formation of workplace age-friendliness: a multilevel cross-organizational study. *Journal of Population Ageing*, 17(3), pp. 449-473.
- ETUC. (2017). *European Social Partners' Autonomous Framework Agreement on Active Ageing and an Inter-Generational Approach – Final Implementation report*. https://www.buinesseurope.eu/wp-content/uploads/2025/02/2021-11-30_final_implementation_report_active_ageing_agreement_nov_2021-fd2-1.pdf
- Eurofound. (2025). *Keeping older workers in the labour force*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/keeping-older-workers-labour-force>

- Eurostat. (2024). *Part-time employment and temporary contracts - annual data*. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/LFSI_PT_A/default/table?lang=en
- Eurostat. (2025a). *Demography of Europe - 2025 edition*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/demography-2025>
- Eurostat. (2025b). *Employment rate of older workers, age group 55-64*. <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tesem050/default/table>
- Fasbender, U., Froidevaux, A., & Klehe, U.-C. (2026). Age-Inclusive HR Practices as Resource Passageways: Explaining Retirement Intentions Through Employability and Job Insecurity. *Human Resource Management*, 65(2), pp. 473-491. <https://doi.org/10.1002/hrm.70036>
- Finkelstein, L.M. (2014). Older workers, stereotypes, and discrimination in the context of the employment relationship. In Matthijs Bal, P., Kooij, D.T.A.M., & Rousseau, D.M. (eds.). *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 13-32). Springer.
- Flynn, M. (2014). *Representing an ageing workforce: Challenges and opportunities for Britain's unions*. TUC. <https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/RepresentingAnAgeingWorkforce.pdf>
- Flynn, M., Upchurch, M., Muller-Camen, M., & Schroder, H. (2013). Trade union responses to ageing workforces in the UK and Germany. *Human Relations*, 66(1), pp. 45-64.
- Foster, D., Masso, M., & Osila, L. (2021). Work accommodations and sustainable working: The role of social partners and industrial relations in the employment of disabled and older people in Estonia, Hungary and Poland. *European Journal of Industrial Relations*, 27(2), pp. 149-165.
- Foster, L., & Walker, A. (2015). Active and successful aging: A European policy perspective. *The gerontologist*, 55(1), pp. 83-90.
- Grabham, E. (2021). *Women, Precarious Work and Care. The Failure of Family-friendly Rights*. Bristol University Press.
- Green, A., & Livanos, I. (2017). Involuntary non-standard employment in Europe. *European Urban and Regional Studies*, 24(2), pp. 175-192.
- Harcourt, M., Wood, G., & Harcourt, S. (2004). Do Unions Affect Employer Compliance with the Law? New Zealand Evidence for Age Discrimination. *British Journal of Industrial Relations*, 42, pp. 527-541. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2004.00328.x>
- Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., & Laliberte Rudman, D. (2018). Ageism and the older worker: A scoping review. *The Gerontologist*, 58(2), e1-e14. <https://doi.org/10.1093/geront/gnw194>
- Ilmarinen, J. (2006). The ageing workforce - challenges for occupational health. *Occupational Medicine*, 56(6), pp. 362-364.
- ILO. (2013). *Decent work indicators: guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators: ILO manual*. ILO. ISBN: 9789221280187; 9789221280194. <https://www.ilo.org/publications/decent-work-indicators-guidelines-producers-and-users-statistical-and-legal>
- ILO. (2016). *Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects*. International Labour Office. ISBN 978-92-2-130385-5 (print). <https://www.ilo.org/publications/major-publications/non-standard-employment-around-world-understanding-challenges-shaping>
- Iodice, D. (cur.). (2020). *Gap intergenerazionale e solidarietà tra lavoratori. La contrattazione inclusiva come leva del cambiamento nell'era digitale*. ISBN: 978-88-31940-33-7. ADAPT University Press. https://www.adaptuniversitypress.it/wp-content/uploads/2020/02/2020_volume_solidarity_EBOOK.pdf
- Istat. (2024a). *Rapporto annuale 2024. La situazione del paese*. <https://www.istat.it/produzione-editoriale/rapporto-annuale-2024-la-situazione-del-paese-2/>
- Istat. (2024b). *Rapporto BES 2023. Il benessere equo e sostenibile in Italia*. <https://www.istat.it/produzione-editoriale/rapporto-bes-2023-il-benessere-equo-e-sostenibile-in-italia/>

- Istat. (2025). *Previsioni della popolazione residente e delle famiglie. Base 1° gennaio 2024*. Istat. <https://www.istat.it/comunicato-stampa/previsioni-della-popolazione-residente-e-delle-famiglie-base-1-1-2024/>
- Julià, M., Vanroelen, C., Bosmans, K., Van Aerden, K., & Benach, J. (2017). Precarious employment and quality of employment in relation to health and well-being in Europe. *International journal of health services*, 47(3), pp. 389-409.
- Kadefors, R., Arman, R., & Wikström, E. (2025). Trade unions and the demographic challenge: Their role in pension system and work life reforms. *Economic and Industrial Democracy*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/0143831X251360063>
- Keating, N. (2022). A research framework for the United Nations Decade of Healthy Ageing (2021-2030). *European Journal of Ageing*, 19(3), pp. 775-787.
- Kooij, D.T., Jansen, P.G., Dijkers, J.S., & de Lange, A.H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), pp. 2192-2212.
- Kooij, D.T., & Van de Voorde, K. (2014). Strategic HRM for older workers. In Bal, P.M., Kooij, D.T.A.M., Rousseau, D.M. (eds.). *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 57-72). Springer International Publishing.
- Lain, D., Vickerstaff, S., & Van der Horst, M. (eds.). (2022). *Older Workers in Transition: European Experiences in a Neoliberal Era*. Policy Press.
- Lazazzara, A., & Za, S. (2020). The effect of subjective age on knowledge sharing in the public sector. *Personnel Review*, 49(1), pp. 303-323.
- Livanos, I., & Nuñez, I. (2017). Early exit or longer stay? The effect of precarious employment on planned age of retirement. *Personnel Review*, 46(8), pp. 1571-1589.
- Lucantoni, D., Principi, A., Socci, M., Zannella, M., & Barbabella, F. (2022). Active ageing in Italy: An evidence-based model to provide recommendations for policy making and policy implementation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2746. <https://doi.org/10.3390/ijerph19052746>
- Lupo, V., Radicchia D., Toti E. (2025 maggio-agosto). Attuazione del programma GOL: sfide e prospettive. *Economia & lavoro*, 2, pp. 73-91.
- Minkler, M., & Estes, C. (2020). *Critical perspectives on aging: The political and moral economy of growing old*. Routledge.
- Muller-Camen, M., Croucher, R., Flynn, M., & Schröder, H. (2011). National institutions and employers' age management practices in Britain and Germany: 'Path dependence' and option exploration. *Human relations*, 64(4), pp. 507-530.
- Ng, T.W., & Feldman, D.C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel psychology*, 65(4), pp. 821-858.
- Ní Léime, Á., Ogg, J., Rašticová, M., Street, D., Krekula, C., Bédiová, M., & Madero-Cabib, I. (2020). *Extended working life policies: International gender and health perspectives*. Springer Nature. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-40985-2>
- Oosterom, R.I. (2015). *Policy Frameworks Concerning Older Workers. A Comparative Study of Policy Frameworks and Trade Union Involvement in Sweden and the Netherlands* [Tesi di Master, Stockholm University]. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:818650/FULLTEXT01.pdf>
- Palier, B. (ed.). (2010). *A long goodbye to Bismarck? The politics of welfare reform in continental Europe*. Amsterdam University Press.
- Principi, A., Di Rosa, M., Domínguez-Rodríguez, A., Varlamova, M., Barbabella, F., Lamura, G., & Socci, M. (2023). The active ageing index and policy making in Italy. *Ageing & Society*, 43(11), pp. 2554-2579.
- Raspanti, D. (2025). Parti sociali e invecchiamento della forza lavoro: la regolazione contrattuale di un nuovo rischio sociale. *Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali*, 185(1), pp. 121-141.
- Raspanti, D., Burroni, L., & Cavallini, G. (2024). La regolazione del lavoro che invecchia: la rappresentanza dei lavoratori over 50 nei contratti collettivi in Italia. *Stato e Mercato*, 3, pp. 465-502.

- Rowe, J.W., & Kahn, R.L. (1997). Successful aging. *The gerontologist*, 37(4), pp. 433-440.
- Sinclair, C., Joffe, T., Ginnivan, N., Parker, S.K., & Anstey, K.J. (2024). A scoping review of workplace interventions to promote positive attitudes toward older workers and reduce age-based discrimination. *Work, Aging and Retirement*, 10(2), pp. 61-76.
- Standing, G. (2018). The precariat: Today's transformative class? *Development*, 61(1), pp. 115-121.
- Stephens, C. (2017). From success to capability for healthy ageing: Shifting the lens to include all older people. *Critical Public Health*, 27(4), pp. 490-498.
- Toffanin, T. (2015). Traiettorie e criticità della presenza delle lavoratrici anziane con bassa scolarità nel sistema occupazionale italiano. *Sociologia del lavoro*, 140, pp. 81-97.
- Toffanin, T. (2019). Nous ne sommes plus des travailleuses, nous sommes des femmes de cinquante ans. *Formation-Emploi*, 147(3), pp. 113-132.
- Tomassetti, P. (2019a). *Aspire. Active Ageing through Social Partnership and Industrial Relations in Europe. The Italian Case. Non-technical country report*. ADAPT. https://www.agediversity.org/wp-content/uploads/2019/04/ASPIRE-Italy_National_report.pdf
- Tomassetti, P. (2019b). *Active Ageing through Social Partnership and Industrial Relations in Europe. Workshop Report for Italy*. Fondazione Adapi. https://www.agediversity.org/wp-content/uploads/2019/04/ASPIRE-Italy-Workshop_report.pdf
- UNECE, & European Commission. (2015). *Active Ageing Index 2014: Analytical Report*. Report prepared by Asghar Zaidi of Centre for Research on Ageing, University of Southampton and David Stanton, under contract with United Nations Economic Commission for Europe (Geneva), co-funded by European Commission's Directorate General for Employment, Social Affairs and Inclusion (Brussels). <https://unece.org/statistics/documents/2022/09/reports/active-ageing-index-2014-analytical-report>
- Van Aerden, K., Moors, G., Levecque, K., & Vanroelen, C. (2015). The relationship between employment quality and work-related well-being in the European Labor Force. *Journal of Vocational Behavior*, 86, pp. 66-76.
- Van Dalen, H.P., Henkens, K., & Wang, M. (2015). Recharging or retiring older workers? Uncovering the age-based strategies of European employers. *The Gerontologist*, 55(5), pp. 814-824.
- Walker, A. (1998). *Managing an ageing workforce: A guide to good practice*. Office for Official Publications of the European Communities. ISBN 92-828-5585-6. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/all/>
- World Health Organization. (2002). *Active ageing: A policy framework*. WHO. <https://policycommons.net/artifacts/590023/active-ageing/1569189/>
- Yeves, J., Bargsted, M., Cortes, L., Merino, C., & Cavada, G. (2019). Age and perceived employability as moderators of job insecurity and job satisfaction: A moderated moderation model. *Frontiers in psychology*, 10, 799. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00799>
- Zaidi, A. (2015). Creating and using the evidence base: the case of the Active Ageing Index. *Contemporary Social Science*, 10(2), pp. 148-159.
- Zannella, M., Principi, A., Lucantoni, D., Barbabella, F., Di Rosa, M., Domínguez-Rodríguez, A., & Socci, M. (2021). Active ageing: The need to address sub-national diversity. An evidence-based approach for Italy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(24), 13319.