



***across•concept***  
*Analysis & Consulting*

## **I lavoratori maturi e la necessità di rigenerare il mercato del lavoro.**

Un'indagine sulle condizioni di lavoro degli over 55 nella provincia di Bergamo

A cura di Francesco Montemurro e Sabina Schmidlin

gennaio 2023

<b>1. INTRODUZIONE .....</b>	<b>1</b>
<b>2. L'INVECCHIAMENTO DELLA FORZA LAVORO: INQUADRAMENTO DEL FENOMENO E POLITICHE ATTIVE E PASSIVE.....</b>	<b>3</b>
2.1    POLITICHE ATTIVE .....	4
2.2    IL NUOVO CORSO DELLA NEXT GENERATION EU.....	5
<b>3. UN CASO DI STUDIO. L'INDAGINE SULLA GESTIONE DEL LAVORO MATURO NELLE AZIENDE MANIFATTURIERE DELLA PROVINCIA DI BERGAMO. ....</b>	<b>7</b>
3.1    IL PUNTO DI VISTA DEGLI ATTORI PROTAGONISTI SU PROBLEMI E OPPORTUNITÀ CHE DERIVANO DALL'INVECCHIAMENTO DELLA FORZA LAVORO .....	7
3.2    LE POLITICHE PER L'INVECCHIAMENTO ATTIVO SUL LAVORO .....	10
3.3    LA FLESSIBILITÀ IN USCITA .....	10
3.4    FORMAZIONE E APPRENDIMENTO PERMANENTE .....	11
3.5    GLI ADATTAMENTI NELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO .....	12
<b>4. CONCLUSIONI.....</b>	<b>14</b>
<b>5. RIFERIMENTI .....</b>	<b>16</b>

# 1. Introduzione

Il saggio tratta delle condizioni di lavoro delle persone più adulte e si focalizza sulle sfide che l'invecchiamento e l'innalzamento dell'età di pensionamento pongono al mercato del lavoro, soprattutto in termini di capacità di adattamento ai cambiamenti. Aspetti che vengono approfonditi sulla base dell'esame della letteratura e di un'indagine sulla gestione dei lavoratori cosiddetti maturi<sup>1</sup> che operano nelle aziende manifatturiere in provincia di Bergamo.

Il punto di partenza è che in Italia i cambiamenti demografici e l'aumento dell'età pensionabile hanno favorito negli ultimi venti anni la forte crescita del numero di lavoratori con più di 55 anni di età, sia in valori assoluti - dagli 1,8 milioni del 2000 ai 4,7 milioni del 2021 - sia come incidenza sul totale degli occupati, pari ora mediamente a uno su cinque<sup>2</sup>. E tuttavia, oggi, a fronte delle rapide trasformazioni in seno ai processi produttivi e del forte rischio di obsolescenza delle proprie competenze, questi lavoratori vengono esplicitamente richiamati tra quelli "fragili e vulnerabili" nel Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) adottato dall'Italia nel 2021<sup>3</sup>; e almeno fino al 2025 saranno oggetto di interventi di sostegno per potenziarne l'occupabilità anche attraverso la riqualificazione delle competenze. E' il segno che le problematiche e allo stesso tempo le potenzialità del lavoro maturo giocano ormai un ruolo importante nelle strategie del sistema Paese per rilanciare lo sviluppo economico e occupazionale.

In Italia il dibattito su questi temi si è sviluppato soprattutto a seguito della riforma pensionistica del 2011 e dell'innalzamento a 67 anni dell'età statutaria di pensionamento, un tetto più elevato di quelli fissati dalla maggior parte degli altri Paesi europei, che ancora oggi convergono verso la soglia dei 65 anni (Itinerari previdenziali 2022). E si è focalizzato prevalentemente sul versante degli incentivi alla flessibilità in uscita, spesso manifestando posizioni contrastanti. Schematicamente, da un lato si ritiene che per far fronte al problema della disoccupazione giovanile e a contesti lavorativi in continuo mutamento sia necessario favorire un ricambio generazionale dei lavoratori, tenuto conto che molti di essi, specie quelli in possesso di un basso titolo di studio, ancora oggi raggiungono 40 anni di anzianità contributiva intorno ai 55-60 anni, con possibilità di riqualificazione professionale seriamente compromesse; dall'altro si riafferma invece la necessità di adeguare l'età di pensionamento alla speranza di vita, allo scopo di garantire compatibilità economica al sistema previdenziale.

Minore attenzione è invece dedicata a come favorire, attraverso la messa a punto di politiche attive, l'adattamento del lavoro alle capacità dei lavoratori, tenuto conto che ormai numerosi studi mostrano che con l'età crescono le esperienze lavorative e le competenze, ma possono aumentare i deficit sensoriali e i tempi di reazione per effetto del naturale processo di invecchiamento (Gendron 2021), Fondazione Istud 2014).

Nella disputa talvolta affiora una lettura semplificata degli equilibri del mercato del lavoro come contrapposizione tra giovani e vecchi, ed emergono stereotipi legati all'*ageismo*, sulla base dei quali si presuppone, ad esempio, che a partire dai 50 - 55 anni i lavoratori diventino meno produttivi, oppure poco flessibili, resistenti al cambiamento, più difficili da formare (Bozzao 2022, Inconill progetto 2020).

---

<sup>1</sup> Il Programma Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) per l'Italia identifica nei lavoratori maturi quelli che hanno 55 anni e oltre. Relativamente alla partecipazione al lavoro, ormai la maggior parte degli studi specifica come l'età compresa tra i 50 e 55 anni sia il range più utilizzato per identificare il lavoratore maturo, inteso come colui per il quale la percentuale di partecipazione al mercato del lavoro diventa sempre più bassa; un lavoratore destinato a fuoriuscire, nel breve termine, dal mondo del lavoro e sul quale non vengono effettuati investimenti a lungo termine.

<sup>2</sup> dati.istat.it

<sup>3</sup> Il 13 luglio 2021 il PNRR dell'Italia è stato definitivamente approvato con Decisione di esecuzione del Consiglio, che ha recepito la proposta della Commissione europea.

Sullo sfondo del dibattito rimangono alcune criticità strutturali capaci di influenzare in misura significativa la qualità della partecipazione al lavoro dei senior. Tra queste, il basso livello dei salari percepiti, le disuguaglianze di genere e quelle territoriali.

Il saggio mira a individuare politiche di promozione dell'invecchiamento attivo dirette ad intervenire sull'ambiente e l'organizzazione del lavoro, e prende avvio da un'indagine sul lavoro maturo realizzata nella provincia di Bergamo per conto della CGIL territoriale, finalizzata a migliorare le attività di contrattazione aziendale di secondo livello su questi temi. La ricerca è stata condotta attraverso l'esame della letteratura e degli accordi aziendali in materia sottoscritti in Lombardia, la realizzazione di interviste e di un focus group con la partecipazione di 12 tra rappresentanti sindacali e quadri aziendali, e la somministrazione di un questionario a un campione significativo di 134 lavoratori over 55 appartenenti ai settori dell'industria.

Il prossimo paragrafo è dedicato all'inquadramento del contesto. I due successivi ruotano attorno ad alcune domande di ricerca che attengono alla possibilità di integrare in modo soddisfacente i senior nel mondo del lavoro, e cioè: quali sono le principali strategie che le aziende adottano nei confronti del lavoro maturo e del contesto lavorativo multigenerazionale, qual è l'orientamento degli over 55 sui temi del pensionamento e su come vivere la dimensione del lavoro negli anni che lo precedono, quali politiche per l'invecchiamento attivo oggi appaiono effettivamente praticabili, anche nell'ambito della contrattazione aziendale e alla luce delle prospettive d'intervento del PNRR. Infine, vengono proposte le conclusioni.

## 2. L'invecchiamento della forza lavoro: inquadramento del fenomeno e politiche attive e passive

Il mercato del lavoro italiano si è a lungo distinto per la bassa quota di occupati anziani. Nel 2001, quando la strategia di Lisbona adottata dall'Unione Europea fissava al 50% l'obiettivo del tasso di occupazione per la fascia di età 55-64 anni, il tasso italiano era al 27,6%, più basso della media UE di oltre 10 punti percentuali. Solo nel 2016 l'Italia ha raggiunto il target del 50% e nel 2021 (53,4%) la distanza dalla media europea (60,5%) si è ridotta a circa 7 punti percentuali; un gap che diventa più ampio al confronto con la Germania (73%) ed è invece più ridotto guardando a Francia (55,9%) e Spagna (55,8%)<sup>4</sup>.

Non dimenticando il contributo decisivo fornito dalle dinamiche demografiche, nel nostro Paese la maggiore partecipazione al lavoro degli over 55 è stata raggiunta prevalentemente attraverso le riforme del sistema pensionistico del 1992 e del 2011<sup>5</sup>, in assenza di interventi sistematici finalizzati a dare impulso all'invecchiamento attivo nei posti di lavoro, contemplati invece dalla strategia di Lisbona (Bozzao, 2022, Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, 2022). Oltre a spostare in avanti le soglie anagrafiche di accesso alla pensione di vecchiaia e a quella di anzianità, trasformata in pensione anticipata, la riforma del 2011 ha introdotto l'adeguamento dell'età della pensione all'aspettativa di vita, attenuando inoltre i benefici previsti in precedenza per i lavoratori che svolgono attività cosiddette usuranti<sup>6</sup>. Successivamente, però, alcune rigidità della riforma sono state smorzate con l'obiettivo di contenere le ricadute occupazionali collegate prima alla crisi economica internazionale esplosa nel 2008, poi all'emergenza pandemica. Sono state introdotte e poi prorogate le possibilità di anticipo del pensionamento previste dalla misura opzione donna, nata per consentire alle lavoratrici di anticipare l'uscita dal lavoro con importo della pensione ridotto, e dalla cosiddetta Ape sociale, che nella versione attuale consiste in un sussidio di accompagnamento alla prima decorrenza utile di pensione per determinate categorie con almeno 63 anni di età<sup>7</sup>. Sono stati poi attivati canali agevolati di accesso al pensionamento anticipato (quota 100 nel 2018-2021; quota 102 nel 2022 e quota 103 nel 2023)<sup>8</sup>. E, per favorire i processi di riorganizzazione aziendale, sono stati rafforzati alcuni meccanismi di tipo previdenziale imperniati sul criterio della prossimità al pensionamento: cioè l'isopensione, che costituisce una sorta di scivolo pensionistico finalizzato a facilitare il ricambio generazionale nelle imprese, e il contratto di espansione, una misura a carico dell'impresa (con almeno 50 dipendenti) che consente, in un piano di riorganizzazione, l'accompagnamento alla pensione per i dipendenti a cui non mancano più di 5 anni dal conseguimento del diritto alla pensione<sup>9</sup>. Senza contare che le aziende

<sup>4</sup> Dati.istat.it, ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained

<sup>5</sup> Decreto legislativo n. 503 del 30 dicembre 1992 (Norme per il riordinamento del sistema previdenziale dei lavoratori privati e pubblici, a norma dell'articolo 3 della legge 23 ottobre 1992, n. 421), e art. 24, decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, con legge 22 dicembre 2011, n. 214 (Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici).

<sup>6</sup> Una ricognizione sui recenti provvedimenti adottati in materia previdenziale è in <https://www.camera.it/temiap/documentazione/temi/pdf/1105445.pdf>. Quota 103, o "pensione anticipata flessibile", è stata introdotta con la legge di bilancio 2023, l. 29 dicembre 2022, n. 197.

<sup>7</sup> Decreto-legge 6 dicembre 2011, n. 201, convertito, con modificazioni, con legge 22 dicembre 2011, n. 214 (Disposizioni urgenti per la crescita, l'equità e il consolidamento dei conti pubblici). D.L. 201/2011. L'articolo 1, commi da 179 a 186, della L. 232/2016 ha invece introdotto, in via sperimentale dal 1° maggio 2017 fino al 31 dicembre 2022 - termine da ultimo prorogato dalla Legge di bilancio 2022 (art. 1, co. 91-93, L. 234/2021) - l'istituto dell'APE sociale, consistente in una indennità, corrisposta fino al conseguimento dei requisiti pensionistici, a favore di soggetti che si trovino in particolari condizioni, quali disoccupati, caregivers, invalidi al 74 per cento, addetti a mansioni gravose.

<sup>8</sup> Per Quota 100 v. art. 14, dl n. 4/2019 convertito con legge n. 26/2019 per Quota 102 v. l'articolo 1, cc. 87 e seguenti della legge n. 234/2021 (legge di bilancio per il 2022).

<sup>9</sup> L'isopensione è stata introdotta dall'art. 4, co. 1 ss., legge 28 giugno 2012, n. 92 (Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita) e successivamente modificata. Per il contratto di espansione, la cui applicazione è stata prevista inizialmente solo per le grandi imprese, v. art. 1, co. 349, legge 30 dicembre 2020, n. 178 (Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2021 e bilancio pluriennale per il triennio 2021-2023) e art. 39, decreto legge 25 maggio 2021, n. 73, convertito, con modificazioni, con legge 23 luglio 2021, n. 106 (Misure urgenti connesse all'emergenza da COVID-19, per le imprese, il lavoro, i giovani, la salute e i servizi Territoriali). La Legge di Bilancio per il 2022 ha disposto la proroga del regime sperimentale del contratto di

possono fare ricorso anche all'indennità di disoccupazione e alla cassa integrazione per agevolare i prepensionamenti.

In vista di una riforma complessiva del sistema previdenziale, tali interventi sono stati finalizzati a ottenere maggiore flessibilità per l'uscita dal lavoro. Secondo le stime Ocse, che fanno riferimento alla data di uscita dal mercato del lavoro, nel 2020 l'età effettiva di pensionamento in Italia era pari a 61,8 anni (61,3 anni per le donne), mentre la media rilevata nei Paesi dell'area era più alta, pari a 63 anni e 8 mesi (62 anni e 4 mesi per le donne) (Itinerari previdenziali 2022). In base ai dati INPS, che si riferiscono non alla data di uscita dal mercato del lavoro ma al momento in cui matura il diritto alla decorrenza della pensione, tale soglia è invece nel nostro Paese più alta, pari a 63,8 anni nel 2020<sup>10</sup>. A spiegare almeno in parte tale disallineamento è il fatto che in Italia con una certa frequenza si smette di lavorare (e quindi di contribuire) prima di aver maturato il diritto alla pensione; tanto che per molti lavoratori andati in pensione nel 2020 l'età effettiva di pensionamento è di circa due anni più elevata dell'età media all'ultimo contributo versato. In questo intervallo di tempo, lo Stato o l'azienda, spesso mettono in campo altri tipi di sussidi diversi dalle pensioni, tra i quali l'indennità di disoccupazione, la cassa Integrazione e l'accompagnamento alla pensione, come nel caso dell'isopensione (Osservatorio sui conti pubblici italiani 2022).

In sostanza, a livelli diversi, si è cercato di dare risposte ad alcune delle problematiche che caratterizzano da diversi anni le attività produttive e il mercato del lavoro nel nostro Paese, quali l'elevato numero di crisi aziendali e la necessità di accompagnare i lavoratori più anziani alla pensione per garantire la prosecuzione dell'attività d'impresa, l'alto tasso di disoccupazione giovanile e la spinta verso il ricambio generazionale.

Si tratta però di risposte insufficienti, da sole, a garantire un migliore funzionamento del mercato del lavoro, penalizzato da forti carenze nelle politiche pubbliche e da debolezze storiche che riguardano l'offerta e la domanda di lavoro (Triglia 2020, Corte dei Conti 2021). Negli ultimi anni la frammentazione dei processi di sviluppo produttivo fra (poche) imprese ad alta capacità di innovazione tecnologica e organizzativa e settori e comparti connotati da una domanda di lavoro scarsamente qualificata, avrebbe originato ritardi nell'accumulazione del capitale umano (INAPP 2022, ISTAT 2021), aggravati dalla fragilità della situazione occupazionale che deriva dall'alto numero di nuovi contratti a termine attivati<sup>11</sup>. Inoltre, in coerenza con quanto avviene in altri Paesi europei, il nostro mercato del lavoro appare caratterizzato dalla crescita congiunta della fascia più qualificata e di quella meno qualificata della forza lavoro e dalla contemporanea riduzione delle mansioni di media difficoltà; riduzione cui corrisponde l'espulsione dal processo produttivo soprattutto dei lavoratori in età avanzata (INAPP 2022, ISTAT 2021). Si tratta di fenomeni che, secondo i partecipanti (rappresentanti sindacali e manager aziendali) all'indagine, sono osservabili anche nella provincia di Bergamo, specie in seguito al periodo di emergenza pandemica. In questo contesto i senior che perdono il lavoro incontrerebbero notevoli difficoltà nella ricerca di una nuova occupazione.

## **2.1 Politiche attive**

Diversamente da come si è operato nel settore previdenziale, almeno fino al periodo dell'emergenza pandemica poco si è lavorato su quei fattori che agevolerebbero l'integrazione dei senior nel mercato del lavoro (INAPP, 2022).

Per lungo tempo le politiche pubbliche del lavoro si sono focalizzate soprattutto sulla regolamentazione della flessibilità in entrata e in uscita dal sistema produttivo e, relativamente agli anziani, gli sforzi del legislatore nazionale si sono orientati prevalentemente al riconoscimento di incentivi economici ai datori di lavoro in

---

espansione al biennio 2022-2023 ed ha abbassato il limite minimo di unità lavorative per avere accesso al regime sperimentale, portandolo a 50 unità.

<sup>10</sup> <https://www.inps.it/osservatoristatistici/6/27/o/376>.

<sup>11</sup> Inps, Osservatorio sul precariato, <https://www.inps.it/osservatoristatistici/14>.

caso di assunzione dei disoccupati ultracinquantenni<sup>12</sup> o alla previsione di assunzioni facilitate in caso di utilizzo di tipologie contrattuali flessibili (Bozzao, 2022).

Anche il d. Lgs. n. 150 in materia di servizi per il lavoro e politiche attive, in attuazione del cosiddetto *Job Acts*, non contiene misure di politica attiva specifiche per gli anziani<sup>13</sup>, ad eccezione della categoria dei disabili; pur se, nell'ambito della disciplina sui servizi per l'impiego e le politiche attive, l'età anagrafica costituisce uno dei criteri valutativi nel sistema di profilazione del disoccupato, allo scopo di definirne il livello di occupabilità (ANPAL, 2020). Il quadro attuale dei servizi per l'impiego è ancora oggi caratterizzato, quanto a prestazioni offerta, da forti disomogeneità territoriali, che dipendono anche dalle incertezze regolative che riguardano la legislazione concorrente Stato/Regioni in materia di "tutela e sicurezza del lavoro" (Ricci 2017). E l'obiettivo di costruire attorno ad essi - e a un sistema di formazione efficiente - un assetto protettivo che garantisse transizioni poco traumatiche da un lavoro all'altro, non è stato effettivamente raggiunto (Corte dei Conti 2021, Trigilia 2020). In sostanza, negli ultimi venti anni per i livelli di governo territoriali si sono aperti ampi spazi regolativi per lo sviluppo delle politiche per il lavoro e formative, anche grazie alle ingenti risorse finanziarie stanziata dai fondi strutturali europei. E tuttavia, tali spazi risultano gestiti ancora oggi in modo inadeguato, anche se, come è stato osservato, nel nostro Paese "l'assenza di un'offerta di lavoro ricca e intensa (particolarmente qualificata) e di un mercato del lavoro conosciuto e conoscibile impedisce, di fatto, ai Centri per l'impiego di costituire l'anello di congiunzione per una occupazione sostenibile e per una collocazione lavorativa ideale" (Corte dei Conti 2021, pag.213). Un grosso limite è costituito anche dalle debolezze delle politiche per la formazione. Queste, articolate su non semplici combinazioni tra offerta pubblica, offerta finanziata dai fondi interprofessionali e formazione effettuata in azienda, presentano un basso livello d'integrazione e risultano poco allineate alle esigenze reali delle imprese e poco accessibili ai lavoratori maturi (Inapp 2022, Treu, 2012).

Infine, per quanto riguarda la flessibilità in uscita, va ricordata la sperimentazione attivata in materia di part time agevolato nel triennio 2016-2018<sup>14</sup>, con la quale il lavoratore prossimo alla pensione poteva contrattare con il datore di lavoro il passaggio al tempo parziale senza alcuna penalizzazione sulla pensione.

## **2.2 Il nuovo corso della Next Generation EU**

A partire dall'emergenza pandemica le politiche comunitarie e nazionali hanno prestato una particolare attenzione al mercato del lavoro e alle relative fragilità, introducendo una strumentazione ancora in fase di implementazione. Il programma Next Generation EU ha puntato sulla formazione e riqualificazione dei lavoratori verso i settori del futuro – green e digitale – come chiave per la ripartenza post Covid. In Italia si è agito soprattutto per il potenziamento degli interventi di riqualificazione professionale. Nel 2020 si è riconosciuto alla formazione una funzione specifica nello sviluppo delle nuove forme di lavoro, con l'istituzione, presso ANPAL, del Fondo nuove competenze<sup>15</sup>. Ciò allo scopo di favorire, all'interno delle aziende, l'adeguamento delle competenze dei lavoratori alle innovazioni introdotte nonché l'occupabilità professionale. Con la legge di bilancio 2021 è stato avviato un nuovo programma nazionale «Garanzia di occupabilità dei lavoratori» (Gol), successivamente incardinato nel PNRR, ed è stato introdotto il Fondo per l'attuazione di misure relative alle politiche attive ammissibili dal React Eu<sup>16</sup>, attraverso il quale è stata

---

<sup>12</sup> Art. 4, co. 8 ss., l. n. 92/2012.

<sup>13</sup> Decreto Legislativo 4 marzo 2015 n.23 - Jobs Act.

<sup>14</sup> Legge 23 dicembre 2014, n. 190, Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2015).

<sup>15</sup> Il Fondo Nuove Competenze, introdotto dall'art. 88 della legge 17 luglio 2020, n. 77 (c.d. Decreto Rilancio) e successivamente modificato dalla legge 13 ottobre 2020, n. 126 (c.d. Decreto Agosto), è un fondo pubblico con risorse cofinanziate dal Fondo sociale Europeo.

<sup>16</sup> Legge 30 dicembre 2021, n. 234 Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2022 e bilancio pluriennale per il triennio 2022-2024.

rivisitata la materia degli ammortizzatori sociali. Entrambe le iniziative sono finalizzate a sviluppare l'offerta di servizi di profilazione, orientamento e formazione dei lavoratori, in coerenza con gli scenari di innovazione dei sistemi produttivi. Il Gol, inoltre, potendo contare su ingenti risorse stanziare nell'arco temporale di un quinquennio (circa 4,4 miliardi di euro nel 2021-2025), è finalizzato anche a sostenere l'inserimento attivo di un gruppo ampio ed eterogeneo di lavoratori in situazione di fragilità e/o vulnerabilità, al cui interno sono ricompresi i lavoratori maturi. Attorno alle necessità formative di tali soggetti dovranno prioritariamente concentrarsi anche le azioni poste in essere al livello regionale. All'interno del PNRR il Gol è stato poi affiancato dall'attivazione del Piano nazionale per le nuove competenze<sup>17</sup>, che punta a ridurre il disallineamento tra le competenze possedute e quelle richieste dal mercato, con specifica attenzione al rafforzamento delle competenze degli adulti, a partire dalle persone con competenze molto basse (tra le quali, evidentemente, si annoverano i lavoratori più anziani). Inoltre, per rafforzare l'apprendimento permanente e consentire a una parte consistente della popolazione adulta di colmare i deficit di competenze di base e recuperare, così, competitività nel mercato del lavoro, nel 2021 è stato approvato il "Piano strategico nazionale per lo sviluppo delle competenze della popolazione adulta"<sup>18</sup>.

Nell'arco di un biennio, dunque, pur in assenza di una riforma organica della materia, sono stati approvati diversi provvedimenti in grado di apportare significative innovazioni all'impianto delle politiche attive per il lavoro. Occorrerà verificare, in presenza di una governance complessa e articolata, multi-livello e multi-attore, fino a che punto l'attuazione di questi interventi godrà di un'efficace azione di coordinamento e armonizzazione, e in quale misura le azioni previste potranno garantire risultati nell'intero territorio nazionale, tenendo conto del diverso grado di efficienza ed efficacia fino ad oggi riscontrato per le politiche pubbliche a livello regionale.

---

<sup>17</sup> Il 9 dicembre 2021, il Ministro del Lavoro ha firmato il Decreto attuativo del Piano Nazionale Nuove Competenze che si basa sulla proposta operativa stilata nel Decreto Direttoriale 9 dicembre 2021, n. 450.

<sup>18</sup> Approvato in Conferenza Unificata con l'Accordo Repertorio Atti n.79/CU dell'8 luglio 2021 ai sensi dell'articolo 9, comma 2, lettera c) del Decreto legislativo 28 agosto 1997, n.281.



### 3. Un caso di studio. L'indagine sulla gestione del lavoro maturo nelle aziende manifatturiere della provincia di Bergamo.

#### 3.1 *Il punto di vista degli attori protagonisti su problemi e opportunità che derivano dall'invecchiamento della forza lavoro*

Al confronto con altre esperienze europee, le iniziative adottate nel nostro Paese nei confronti dei lavoratori senior evidenziano un grave ritardo delle aziende (Taylor & Walker 1998, Liuc 2007). Queste, anche penalizzate dal mancato sostegno delle politiche pubbliche, faticano ad affrontare la gestione del proprio personale in base all'età, nonostante cresca la consapevolezza della necessità di dotarsi di strategie adeguate (CNEL 2019). Strategie che, anche relativamente alla gestione del lavoro maturo, in genere si differenziano in base alla mission e ai valori che l'azienda si è data, oltre che per l'azione di alcune variabili strutturali, quali ad esempio la dimensione e il settore in cui si opera (Fondazione Istud 2014, Marcaletti 2007, Berta 2008).

Durante le interviste e il focus group realizzato a Bergamo, quasi tutti i partecipanti hanno ammesso di non avere adeguate conoscenze circa l'influenza del fattore età sulla capacità di lavoro, sebbene il lavoro degli addetti alla produzione venga ritenuto in linea generale meno "sopportabile" dai senior rispetto al lavoro impiegatizio. Sul tema è stato osservato come negli ultimi anni gli studi e le teorie psicologiche in materia abbiano cercato di decostruire le basi degli stereotipi negativi sui lavoratori maturi, smentendo la convinzione secondo cui all'avanzamento dell'età fosse sempre associato una progressiva riduzione delle facoltà cognitive (Bayl-Smith 2021, Gendron 2021); convinzione che spesso ha impedito all'interno delle aziende di guardare alle persone più anziane in modo differenziato. E ancora oggi, uno degli aspetti più ampiamente dibattuti relativamente ai fattori di integrazione dei lavoratori più anziani nei contesti produttivi, riguarda l'ipotesi che al crescere dell'età anagrafica diminuirebbe la convenienza per le imprese a investire nel prolungamento del rapporto di lavoro, tenuto conto anche del maggior costo che in genere si sostiene per un senior (INAPP 2017).

Per inquadrare meglio questa tematica, negli incontri con le parti sociali è stato evidenziato come, negli ultimi anni, le aziende manifatturiere della bergamasca abbiano impresso un'accelerazione ai processi di ricambio generazionale, anche se il saldo tra ingressi e uscite appare a favore di queste ultime<sup>19</sup>. Il percorso intrapreso è stato favorito dal significativo ricorso alla flessibilità in uscita consentita dai canali sopra richiamati, nonché dall'accesso dei lavoratori maturi a quota 100, e ha visto un maggiore coinvolgimento della componente maschile dei lavoratori<sup>20</sup>. E i dati ISTAT sul tasso di occupazione, riferiti al dicembre 2021, confermano queste tendenze: la provincia di Bergamo presenta infatti un tasso di occupazione dei senior (55-64 anni) tra i più bassi del Nord, pari al 52,3% (era 52,4% nel 2018), 4,5 punti percentuali in meno rispetto al valore medio rilevato per quest'area geografica. Al contrario, la nostra provincia si distingue per una più alta partecipazione dei giovani (15-29 anni) al mercato del lavoro, con il relativo tasso di occupazione (40,6% nel 2021, 40,9% nel 2018) superiore rispettivamente di 9,5 e 2,4 punti percentuali alla media nazionale e del Nord<sup>21</sup>.

Assumendo la prospettiva di analisi che guarda ai fattori di integrazione dei lavoratori più anziani nei contesti produttivi, durante il focus group abbiamo provato a verificare quale fosse l'associazione che si crea fra il fattore età e il rendimento di un lavoratore, chiedendo ai partecipanti di esprimere un proprio parere.

Sebbene quasi tutti i partecipanti considerino il bagaglio di esperienza e di know-how di questi lavoratori "un valore da non disperdere", allo stesso tempo più della metà di essi sostiene che l'età avanzata, specie quando è associata al fare un lavoro poco qualificato o a carichi di lavoro pesanti, può più frequentemente

---

<sup>19</sup> Sono stati consultati i principali accordi tra le parti sociali siglati nella bergamasca e la nota integrativa dei bilanci di un campione di 30 aziende dell'industria di medie e grandi dimensioni. In entrambi i casi i documenti consentono di accertare una significativa consistenza dei piani di uscite volontarie incentivate.

<sup>20</sup> Nel 2018/2021 il tasso di occupazione dei senior (55-64 anni) uomini a Bergamo è calato di ben 8 punti percentuali (dal 64,7% al 56,7%), compensato solo in parte dalla crescita del tasso riferito alle donne over 55 (+7%).

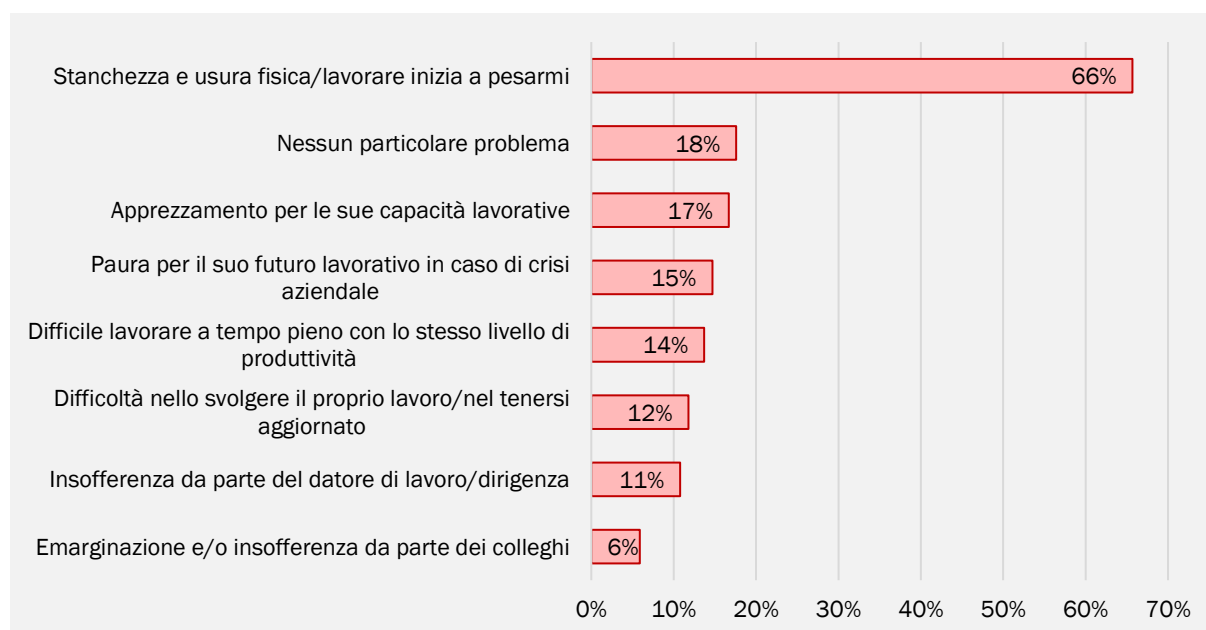
<sup>21</sup> dati.istat.it.

causare un calo dei livelli di motivazione e produttività e incidere negativamente sulla capacità di adattamento ai cambiamenti. “E’ un problema concreto che si pone soprattutto per quelle aziende che sono coinvolte in processi produttivi intensi e operano in regime di alta competitività con altre imprese”.

Anche la relazione tra lavoro maturo e il grado di apprendimento di nuove competenze e nuovi ruoli presenta, soprattutto secondo i manager aziendali, criticità di rilievo: la “lentezza nell’apprendimento di nuove procedure” è una problematica che riguarderebbe soprattutto gli over 55 che non hanno competenze di base adeguate.

Dall’analisi dei questionari somministrati a un campione di 134 lavoratori over 55 dell’industria, emerge invece un altro angolo visuale. A fronte della domanda sui “problemi avvertiti verso di sé nell’ultimo periodo” due terzi degli intervistati (66%) ritengono che la “Stanchezza e usura fisica” sia un fattore penalizzante, e le risposte non si differenziano sensibilmente in ordine al sesso e all’inquadramento. Gli altri item raccolgono percentuali molto più basse. Quasi un intervistato su cinque non avverte problemi particolari sul luogo di lavoro e, relativamente al rendimento professionale, solo il 14% segnala “difficoltà a lavorare a tempo pieno con lo stesso livello di produttività” e il 12% “difficoltà nello svolgere il proprio lavoro/nel tenersi aggiornato”; risultati che, stando alle percezioni dei lavoratori, non confermano la presenza di particolari difficoltà – fatta eccezione per il fattore stanchezza – nello svolgimento di un’attività lavorativa in età avanzata.

#### G1: I problemi avvertiti dagli over 55 intervistati nell’ultimo periodo (risposte multiple)

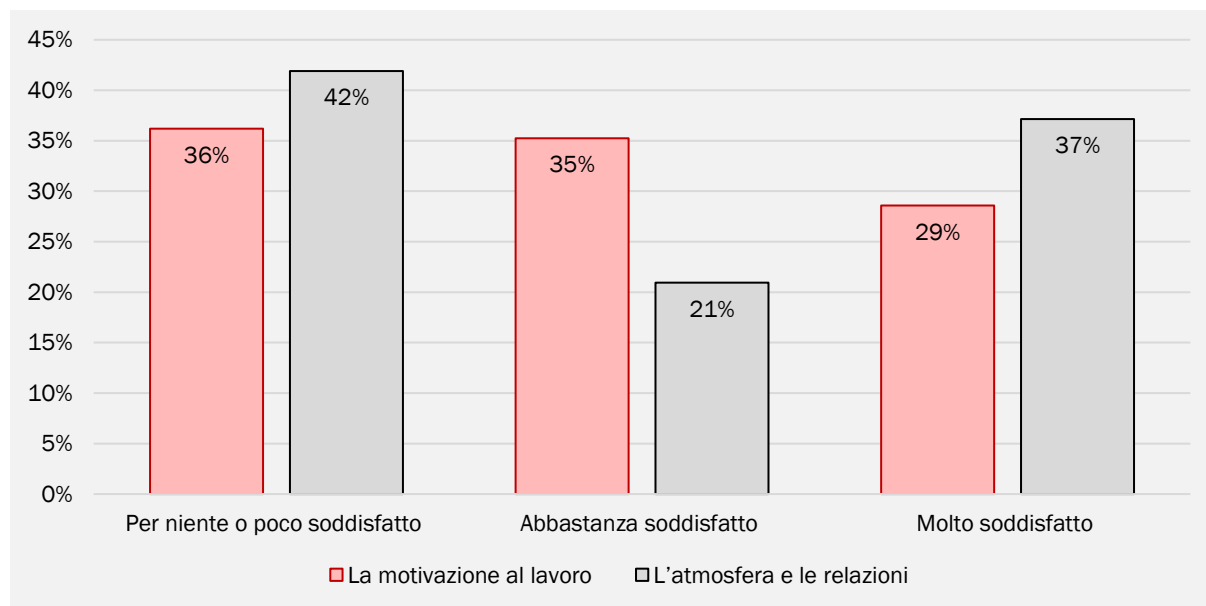


Inoltre, la motivazione al lavoro è percepita come non soddisfacente dal 36% degli intervistati, e tra questi è ben rappresentata la componente degli impiegati. Incrociando le risposte si osserva che il deficit di motivazione si associa soprattutto ai giudizi negativi riferiti all’“atmosfera e le relazioni sociali in azienda”, alla “presenza di un adeguato riconoscimento professionale” e alle “opportunità di aggiornamento”. Un risultato (Chi quadrato con valore significativo:  $p \leq 0.001$ ) che tende a confermare come i lavoratori più anziani non sarebbero in assoluto meno motivati rispetto ai colleghi più giovani (Cedefop (2015)). A giocare un ruolo importante ai fini del mantenimento di livelli adeguati della motivazione al lavoro, sarebbero dunque alcune componenti qualitative dell’attività lavorativa svolta, che riguardano in particolare il clima organizzativo e la professionalità, nonché l’opportunità di migliorare l’occupabilità. Numerosi studi condotti a livello internazionale spesso associano il calo di motivazione dei senior (e non solo di essi) alla cattiva qualità del clima in azienda (Taylor, P., & Walker, A. 1998, Stamov-Rosnagel e Hertel 2010), nonché all’assenza di un livello organizzativo che promuova l’autonomia e il controllo individuale sul proprio lavoro, senza dimenticare

il ruolo negativo giocato da politiche retributive inadeguate (Randstad 2015, Cedefop 2015). Al contrario le strategie di age management basate sulla flessibilità interna, mirate a creare un clima di partecipazione e a valorizzare le competenze attraverso politiche retributive personalizzate, producono un positivo effetto sia sul piano individuale che su quello organizzativo/aziendale (Randstad 2015).

Un ulteriore elemento d'interesse emerso dall'indagine riguarda l'orientamento dei lavoratori senior nei confronti della prosecuzione dell'attività lavorativa. Orientamento che appare coerente con i risultati di recenti indagini che evidenziano la diffusione, tra i lavoratori maturi, di una preferenza per il pensionamento a cinquantacinque anni - sessanta anni, specie se si fa un lavoro poco qualificato e si possiede un titolo d'istruzione basso (Adapt 2022, Liuc 2007). Nell'eventualità in cui la questione dipendesse esclusivamente dalla loro volontà, ben il 71% degli intervistati ha espresso il desiderio di andare in pensione il prima possibile, il 20% non ha problemi ad andare in pensione in base a quanto previsto dalla normativa vigente, solo il 6% desidera farlo il più tardi possibile o quando avrà l'opportunità di svolgere un'attività professionale indipendente; infine il 3% non ha un'idea precisa su ciò che desidera in proposito. A influenzare la scelta di andare in pensione appena possibile sono soprattutto la "sensazione di stanchezza e usura percepita" e una lunga carriera di lavoro alle spalle, variabile che si associa al possesso di un basso titolo di studio. La qualità professionale (con l'uso, come proxy, del titolo di studio terziario e la specializzazione nel lavoro) è il fattore che sembra poter contrastare il deficit di motivazione alla prosecuzione dell'attività lavorativa.

## G2: Il livello di soddisfazione degli over 55 intervistati rispetto alla motivazione al lavoro e all'atmosfera e alle relazioni sociali nell'azienda



### 3.2 Le politiche per l'invecchiamento attivo sul lavoro

Se è vero che il rendimento professionale dei senior (e non solo) migliora se inseriti in un ambiente di lavoro partecipativo e orientato alla valorizzazione delle competenze, tuttavia, nel complesso i dati empirici evidenziano la carenza di strategie aziendali di politica attiva nei confronti dell'*ageing* (Pero 2012, Guaglianone 2015, Bozzao, 2022). Ad oggi queste sono limitate a poche realtà aziendali di media e grande dimensione, e in alcuni casi sono state attivate nell'ambito dei processi di contrattazione aziendale (Di Salvatore 2019, Coesi Confcooperative Bergamo 2021).

E' di qualche anno fa l'iniziativa di Confindustria Bergamo con la quale, attraverso l'emanazione di "linee guida aziendali", sono state suggerite alle imprese associate alcune formule di welfare per una più adeguata gestione del lavoro maturo, quali: la concessione del part-time, la variazione di mansioni e interventi specifici di formazione continua<sup>22</sup>. Un intervento ritenuto innovativo, poiché finalizzato a creare un ambiente di lavoro favorevole ai senior e non invece, come spesso accade, ad agevolare la loro uscita dalle aziende attraverso scivoli pensionistici.

Dall'indagine, sulla base dell'esame della letteratura e delle attività di ricerca svolte, emergono tre tipologie d'intervento considerate rilevanti ai fini della promozione di politiche d'invecchiamento attivo nelle aziende: le misure finalizzate ad attivare modalità di uscita anticipata dal lavoro per i senior, la formazione e l'apprendimento permanente e gli adattamenti nell'organizzazione del lavoro.

### 3.3 La flessibilità in uscita

Tra le diverse modalità di pensionamento flessibile, il part - time (agevolato) in prossimità della pensione di vecchiaia risulta particolarmente adatto a flessibilizzare e a personalizzare l'impegno lavorativo dei senior, anche agevolando il ricambio generazionale nelle imprese. Una misura che piace ai lavoratori intervistati (quasi 3 su 10 aderiscono infatti alla proposta di agevolare il part time per i senior negli ultimi tre anni di lavoro), ma che tuttavia pare di difficile attuazione, per via degli elevati costi che dovrebbero ricadere quasi esclusivamente in capo alle risorse pubbliche. L'interesse è stato inoltre rivolto, anche a seguito delle

<sup>22</sup> Confindustria Bergamo, Una proposta di linee guida aziendali per le imprese bergamasche, 2017.

esperienze incentivate recentemente dalla Regione Lombardia e da altri governi regionali<sup>23</sup>, attraverso l'utilizzo di risorse pubbliche, alla cosiddetta staffetta generazionale. Un dispositivo che mira alla creazione di un raccordo tra la popolazione giovanile in ingresso nel mondo del lavoro e i lavoratori più anziani in uscita, con l'obiettivo di favorire l'occupazione giovanile e allo stesso tempo agevolare un effettivo passaggio di conoscenze tra i due gruppi. Il ricorso a questo strumento non è però sempre accolto con favore dalle aziende, come emerge peraltro dal focus group realizzato nella provincia di Bergamo, "soprattutto per via dell'obbligo assunzionale che comporta, difficilmente realizzabile in situazioni di crisi economica in assenza di adeguati incentivi pubblici". In definitiva, secondo i partecipanti al focus group, "le aziende, da sole, hanno poche possibilità di realizzare un'efficace integrazione dei lavoratori maturi", e la richiesta di norme pensionistiche che assicurino una maggiore flessibilità in uscita del lavoratore, eliminando l'adeguamento automatico alla speranza di vita dell'anzianità contributiva, si pone come tema centrale.

### 3.4 Formazione e apprendimento permanente

E' una tematica sempre più in evidenza a seguito della recente accelerazione ai processi di digitalizzazione dell'industria italiana, accelerazione che pone soprattutto (ma non esclusivamente) per i lavoratori più anziani il problema dell'obsolescenza delle competenze professionali. La formazione continua è ampiamente riconosciuta come leva fondamentale per conseguire molteplici obiettivi, quali l'occupabilità, la competitività delle imprese, la lotta alla povertà, nonché l'ammodernamento delle relazioni industriali. Da tempo però si evidenziano le criticità di cui soffre questo strumento. Guardando ai dati disponibili per le fasce di età più mature (oltre i 55 anni), la quota di popolazione in formazione è molto esigua: nel 2020 la partecipazione al lifelong learning in Italia è pari al 3,6%, di gran lunga inferiore al valore medio dell'Ue28 (pari al 5%: ISTAT, 2020). A livello provinciale, nel 2021 ha avuto accesso alla formazione continua l'8,2% dei lavoratori (tutte le fasce di età) dell'area di Bergamo, un valore cresciuto sensibilmente rispetto all'anno precedente (6,6%), ma ancora inferiore al parametro medio regionale (10,4%)<sup>24</sup> (ISTAT, 2022).

I problemi riguardano anche qualità ed efficacia dell'intervento formativo: spesso, infatti, "le competenze acquisite rivelano problemi di allineamento con le esigenze produttive". Per gli attori della contrattazione aziendale la questione centrale è "come rendere davvero utili ed efficaci gli interventi formativi per i senior". Le risposte a questa domanda guardano alla necessità di innovare l'intervento formativo in azienda, anche valorizzando il know how del lavoratore senior e favorendo la diffusione del trasferimento di conoscenze imperniato sul dialogo intergenerazionale. A partire dalle esperienze positive realizzate con l'attuazione di alcuni accordi aziendali, si è valutata l'ipotesi di realizzare programmi formativi mirati a far fronte all'obsolescenza delle competenze professionali (Accordo Capgemini<sup>25</sup>), iniziative che prevedono un raccordo tra percorsi di formazione e fasce anagrafiche differenti di lavoratori, con l'impegno dell'azienda a introdurre momenti di affiancamento da parte dei lavoratori più esperti sia nei confronti dei nuovi assunti che del personale coinvolto da mutamenti di mansione (accordo Mutti<sup>26</sup>). L'attenzione è stata rivolta anche a programmi *reverse mentoring* (accordo Lamborghini<sup>27</sup>), attuabili attraverso incontri formali tra lavoratori junior e colleghi senior, mediante i quali avviene un reciproco scambio di saperi e conoscenze su aspetti differenti del lavoro (Coesi Confcooperative Bergamo 2021). Un problema che condiziona fortemente

---

<sup>23</sup> Si tratta di schemi di solidarietà intergenerazionale attivati soprattutto in passato, in via sperimentale, in alcune Regioni italiane, attraverso una tipologia di azione, promossa e finanziata dal Ministero del lavoro (Linee Guida del 19 ottobre 2012), denominata "Staffetta generazionale". La Regione Lombardia ha finanziato il "ponte generazionale" due volte, con l'emanazione del decreto 28 febbraio 2013, n. 1676 e del decreto 2 febbraio 2015, n. 665.

<sup>24</sup> ISTAT, Il Bes dei territori. [https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-\(bes\)-il-bes-dei-territori](https://www.istat.it/it/benessere-e-sostenibilit%C3%A0/la-misurazione-del-benessere-(bes)-il-bes-dei-territori).

<sup>25</sup> Accordo Capgemini del 17 dicembre 2019 sottoscritto da Capgemini Italia Spa e Fim-Cisl, Fiom Cgil, Uilm-Uil, Fismic-Confasal, RSU.

<sup>26</sup> Accordo Mutti del 4 febbraio 2015 sottoscritto da Mutti Spa e le RSU assistite dai funzionari provinciali di Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil.

<sup>27</sup> Accordo Lamborghini del 16 luglio 2019 sottoscritto da Automobili Lamborghini Spa e RSU, Fiom-Cgil, Fim-Cisl.

l'atteggiamento delle aziende nei confronti del lavoro maturo è il possesso o meno, da parte del senior, di adeguate competenze di base. La maggior parte dei quadri aziendali intervistati ritiene infatti che questa tipologia di lavoratori incontri considerevoli difficoltà nell'adeguarsi ai cambiamenti e presenti in generale un basso livello di motivazione al lavoro. E' un tema cruciale, che sarà al centro delle attività poste in capo al PNRR e al Piano strategico nazionale per lo sviluppo delle competenze della popolazione adulta. I partecipanti all'indagine ritengono tuttavia indispensabile che il legislatore, ai vari livelli, promuova l'intensificazione delle azioni di formazione continua nelle aziende attraverso più consistenti finanziamenti, la semplificazione delle procedure e rendendo strutturale e con maggiore copertura il Fondo nuove competenze.

### **3.5 Gli adattamenti nell'organizzazione del lavoro**

Un'ulteriore area tematica riguarda l'ambiente e l'organizzazione del lavoro: cioè come questi fattori possono favorire il miglior matching possibile tra fabbisogni aziendali e capacità/competenze degli over 55.

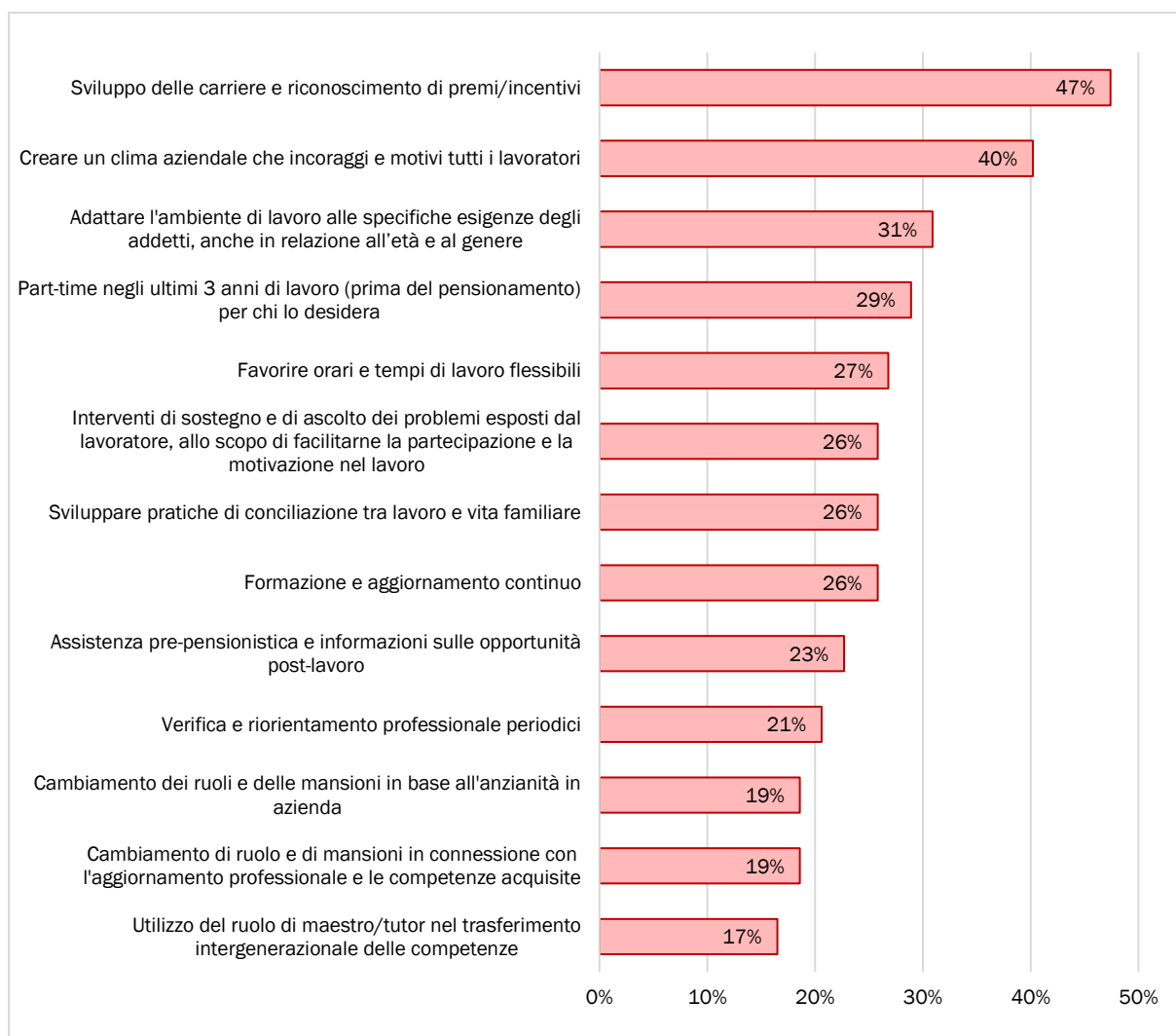
Nonostante sia stato evidenziato che l'adattamento dell'organizzazione del lavoro alle diverse caratteristiche dei lavoratori si rivelerebbe per l'azienda un'operazione molto complessa e onerosa, i partecipanti all'indagine hanno condiviso la necessità di intervenire con più efficacia su questi temi, anche all'interno dei processi di contrattazione aziendale di secondo livello. E' stato sottolineato come le imprese, attraverso il ricorso alla "Valutazione dei rischi" prescritta ai datori di lavoro dal decreto legislativo 81/2008<sup>28</sup>, adottino con una certa frequenza misure di adeguamento – cambi di posizione o di mansione, variazione dell'orario di lavoro, ecc - in risposta alle esigenze dei lavoratori che manifestino uno stato di salute non soddisfacente o altre necessità accertate dal medico che opera in azienda. Secondo l'opinione dei sindacalisti, specie con riferimento agli addetti alle linee di produzione, spesso le soluzioni aziendali che riguardano gli orari, gli spazi, le mansioni e i carichi di lavoro sono inserite nella logica del permanente e risultano quasi impermeabili ai cambiamenti psicofisici che si verificano con il crescere dell'età. Sebbene, almeno per quanto riguarda i singoli casi problematici, l'intervento della valutazione dei rischi consenta, attraverso l'esame del medico competente, di adeguare quanto più possibile il lavoro alle caratteristiche individuali, si reputa che molte aziende continuino a considerare la pianificazione del personale in termini di interventi puntuali, anziché di strategia di medio-lungo periodo. Come suggerito anche dai rappresentanti del sindacato, occorrerebbe adottare misure preventive ed organizzative, modulate sulle caratteristiche del capitale umano<sup>29</sup>. Ad esempio, programmando per tempo i cambiamenti ergonomici nel posto di lavoro e lo spostamento dei lavoratori più anziani in posizioni meno *labour intensive*, come quelle che prevedono un minore sforzo fisico a fronte della valorizzazione di una maggiore esperienza tecnica o manuale (Itinerari previdenziali 2022). Un contributo importante all'elaborazione di proposte per il miglioramento delle politiche aziendali proviene dai risultati del questionario. Circa la metà (il 47%) degli over 55 intervistati ritiene necessaria l'attivazione di programmi di valorizzazione del personale orientati allo sviluppo delle carriere e al riconoscimento di premi/incentivi. Particolare attenzione è rivolta anche al miglioramento della qualità del lavoro: il 40% punta sulla creazione di un clima aziendale che incoraggi tutti i lavoratori, il 30% su iniziative che adattino l'ambiente di lavoro alle specifiche esigenze degli addetti, anche in relazione all'età.

---

<sup>28</sup> Decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

<sup>29</sup> Il Documento di valutazione dei rischi, la cui redazione è obbligatoria per tutte le imprese (dlgs 81/2008), ha la funzione di analizzare, valutare e prevenire tutti i rischi correlati alle attività svolte in azienda. Può svolgere dunque un ruolo importante nell'adattamento dell'organizzazione del lavoro alle caratteristiche del personale.

### G3: Le proposte degli over 55 intervistati (risposte multiple)



## 4. Conclusioni

Oggi in Italia un lavoratore su cinque è un over 55. Tuttavia, il dibattito pubblico sull'integrazione dei *senior* nel mercato del lavoro si è sviluppato in ritardo rispetto a molti altri Paesi europei. E si è focalizzato soprattutto attorno alla necessità di smorzare le rigidità della riforma pensionistica del 2011 e meno sull'opportunità di favorire, attraverso la messa a punto di efficaci politiche attive, la riqualificazione delle competenze e l'adattamento del lavoro alle capacità dei lavoratori.

Le scelte del legislatore hanno privilegiato il versante degli incentivi alla flessibilità in uscita, nel tentativo di far fronte ad alcune criticità strutturali del mercato del lavoro: i bassi tassi di occupazione, specie nelle componenti femminile e giovanile, l'elevato numero di crisi aziendali e la necessità di accompagnare i lavoratori più anziani alla pensione per garantire la prosecuzione dell'attività d'impresa, l'urgenza di dare risposte concrete ai numerosi lavoratori che ancora oggi raggiungono i 55-60 anni di età con un basso titolo di studio e con alle spalle 40 anni di contribuzione, dunque con possibilità di riqualificazione professionale praticamente compromesse. Sul piano delle politiche attive, in attesa che gli interventi previsti dal PNRR si sviluppino adeguatamente, grossi limiti sono costituiti dall'inadeguatezza dei servizi per l'impiego e delle politiche formative, peraltro poco rivolte ai *senior*. E permangono inoltre le difficoltà a ridisegnare gli ammortizzatori sociali e le misure di sostegno al reddito nella prospettiva della riqualificazione delle competenze e per garantire transizioni poco traumatiche da un lavoro all'altro.

A fronte di contesti lavorativi in continuo mutamento e della crescente digitalizzazione, le aziende fanno ancora fatica a investire su qualificazione e valorizzazione del capitale umano e ad affrontare la gestione del proprio personale in base all'età, anche penalizzate dalla mancanza di politiche pubbliche adeguate. L'indagine sulla condizione di lavoro degli over 55, condotta nella provincia di Bergamo presso alcune medie e grandi aziende del manifatturiero, mostra come, nonostante i datori di lavoro siano consapevoli della necessità di integrare adeguatamente i lavoratori anziani, risulta tuttavia ancora diffusa la tendenza a favorire il ricambio generazionale piuttosto che ad adottare strategie sistematiche volte a fronteggiare il rischio di obsolescenza delle competenze e a riorganizzare il lavoro. Un comportamento che deriva probabilmente anche dalla carenza di adeguate conoscenze circa l'influenza del fattore età sulla capacità di lavoro, nonché dalle difficoltà incontrate nel formare e aggiornare i lavoratori anziani che hanno basse competenze di base. Molto meno frequente è invece il ricorso a verifica e a riorientamento professionale periodici e a modelli di formazione professionale continuativa *on the job*; inoltre, in presenza di una forza lavoro più diversificata per età rispetto al passato, poca attenzione è dedicata alla creazione di team di lavoro multi-generazionali. e alle forme di apprendimento basate sugli scambi, quali il ruolo di *mentoring* da affidare ai *senior* più capaci e il *reverse mentoring*, mediante il quale avviene un reciproco scambio di saperi e conoscenze tra lavoratori junior e colleghi *senior*.

Peraltro l'adozione di strategie di mantenimento e valorizzazione della forza lavoro anziana diviene sempre più necessaria, tenuto conto che la relazione tra imprese e giovani si presenta attualmente meno "pianificabile" rispetto al passato (Adecco 2019). Infatti, come evidenziato anche nella fase qualitativa dell'indagine, i giovani lavoratori vengono ritenuti più sensibili alla qualità e alla flessibilità dell'ambiente di lavoro; e, soprattutto se in possesso di un titolo di studio elevato, sarebbero più inclini a cambiare occupazione frequentemente. Senza contare che le difficoltà di reperimento della manodopera specializzata dipendono anche dall'offerta di salari bassi o molto bassi.

Nelle aziende le preoccupazioni rivolte agli over 55 spesso si focalizzano sui temi della salute e della sicurezza del luogo di lavoro, affrontati prevalentemente attraverso interventi puntuali del medico previsto dal d. lgs. 81/2008, piuttosto che tentando di adottare efficaci strategie preventive ed organizzative, come indicato proprio dal decreto che disciplina la valutazione dei rischi. Ad esempio, garantendo maggiore



flessibilità negli orari, programmando per tempo gli adattamenti ergonomici dei posti di lavoro e i cambiamenti di ruolo e di mansione.

Una chiave di lettura interessante proviene dall'analisi dei risultati di un questionario somministrato a poco più di 130 lavoratori over 55, un campione parziale ma comunque significativo. Pur in presenza di una forte preferenza per il pensionamento anticipato (7 su 10 desiderano andare in pensione il prima possibile, nell'eventualità in cui la questione dipendesse esclusivamente dalla loro volontà), prevalentemente per motivi di "stanchezza e usura fisica", si osserva tuttavia come la bassa motivazione al lavoro, percepita dal 36% degli intervistati, si associ soprattutto al giudizio negativo formulato sull'atmosfera e le relazioni sociali in azienda e circa la possibilità di vedere riconosciuta la propria professionalità. A conferma che i lavoratori più anziani non sarebbero in assoluto meno motivati rispetto ai colleghi più giovani. E le proposte per il miglioramento della condizione di lavoro - numerose, nonostante la preferenza espressa per il pensionamento - sono rivolte soprattutto alla valorizzazione delle competenze, alla creazione di un clima di partecipazione e alla progettazione di un'organizzazione del lavoro flessibile, in grado di adattarsi ai cambiamenti della capacità di lavoro.

In definitiva, dall'esame della letteratura e dei risultati dell'indagine emergono indicazioni e proposte per il miglioramento delle condizioni di lavoro degli over 55 che vanno oltre il perimetro fissato dal PNRR e sono tese a un cambiamento, prima ancora che delle regole, della cultura ad esse sottostante. Le sfide che attendono la governance multi-livello e multi-attore che gestisce il mercato del lavoro, riguardano la necessità di adottare una strategia globale, capace di accompagnare i cambiamenti che avvengono nella forza lavoro attraverso politiche attive sempre più fondate sulla formazione e riqualificazione dei lavoratori, specie di quelli esposti al maggiore rischio di obsolescenza professionale, attente però anche alla qualità e a una remunerazione adeguata del lavoro, nonché alla garanzia del reddito durante le transizioni occupazionali.

## 5. Riferimenti

ADAPT (2022). Annamaria Guerra. *I lavoratori "maturi" come risorsa per la trasmissione delle competenze*, Bollettino Adapt, 4 aprile 2022, n. 1.

Adecco (2019). *"The Difference Between Gen Z and Millennials in the Workplace"*.

ANPAL (2020). ANPAL - Agenzia Nazionale per le Politiche del Lavoro (2020). *Metodologie e approfondimenti. L'orientamento di base e la profilazione qualitativa*. Collana Focus ANPAL n. 79. Roma: ANPAL.

Bayl-Smith, P. (2021). *Age Discrimination in the Workplace*. In: D. Gu and M. E. Dupre (eds.), *Encyclopedia of Gerontology and Population Aging*, prima edizione. Cham: Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-69892-2\\_582-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-69892-2_582-1)

Berta G. (2014). *Produzione intelligente. Un viaggio nelle nuove fabbriche*. Torino, Einaudi.

Bozzao, P. (2022). *Longevità lavorativa e politiche di welfare: nuove sfide e prospettive*, *Rivista trimestrale di scienza dell'amministrazione*. Studi di teoria e ricerca sociale, 1s/2022

Cedefop (2015). *Increasing the value of age: guidance in employers'age management strategies*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, Cedefop research paper, n.44, 2015.

Centre for Ageing Better, (2020). *Dodderly but dear? Examining age-related stereotypes*. [pdf] <https://www.ageing-better.org.uk/sites/default/files/2020-03/Dodderly-but-dear.pdf>

Checucci P., a cura di (2020). *I lavoratori maturi nel processo di digitalizzazione dell'industria italiana. Innovazione tecnologica e strategie per l'occupabilità*. INAPP report, n. 11. [https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/newsletter/%5Bsite-date-yyyy%5D/%5Bsite-date-onth%5D/inapp\\_i\\_lavoratori.pdf](https://www.cnos-fap.it/sites/default/files/newsletter/%5Bsite-date-yyyy%5D/%5Bsite-date-onth%5D/inapp_i_lavoratori.pdf)

Checucci P., a cura di (2019). *Lavoratori maturi e nuova occupabilità. L'innovazione tecnologica 4.0 in due studi territoriali*. INAPP report, n. 8.

CNEL - Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro (2019). *XXI Rapporto su mercato del lavoro e contrattazione collettiva*. Roma: CNEL.

Coesi e Confcooperative Bergamo (2021). *Invecchiamento della forza lavoro e pratiche di age-management nella cooperazione sociale del territorio di Bergamo*, Adapt, University Press.

Corte dei Conti (2021). *Funzionamento dei centri per l'impiego nell'ottica dello sviluppo del mercato del lavoro*. Sezione centrale di controllo sulla gestione delle amministrazioni dello Stato, Deliberazione 16 settembre, n. 16/2021G, Roma.

Di Salvatore L. (2019). *Organizzazione del lavoro e invecchiamento attivo*. *Diritto delle relazioni industriali*, 29, 2: 540.

Fondazione Istud, *Age Management. Teoria e pratica per la gestione dell'età nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 2014

Gendron, T. (2021). *Career Choices and Ageism*. In: D. Gu and M. E. Dupre (eds.), *Encyclopedia of Gerontology and Population Aging*, prima edizione. Cham: Springer Nature. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-69892-2\\_593-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-69892-2_593-1)

Guaglianone L. (2015). *Parti sociali e politiche di ageing. Una sfida tutta da giocare*, in *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, II, 45

Kanfer R., Ackerman P. L., *Aging, adult development, and work motivation*, Academy of Management Review, vol. 29, No. 3 (2004), pp. 440-458

INAPP (2017). *Età e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane*.

INAPP (2022). *Rapporto INAPP 2022. Lavoro e formazione: l'Italia di fronte alle sfide del futuro*. <https://www.inapp.org › rapporto2022>

Inconill progetto (2020). *Age management in azienda*. <https://osservatoriosenior.it/wp-content/uploads/2021/03/Age-Management-in-Azienda.pdf>

ISTAT (2022). *Rapporto annuale sulla situazione del Paese*, Roma.

ISTAT (2021). *Rapporto annuale sulla situazione del Paese*, Roma.

ISTAT (2020). *Rapporto annuale sulla situazione del Paese*, Roma.

Itinerari previdenziali (2022). *Silver Economy, una nuova grande economia. Chi sono, cosa fanno e cosa desiderano i Silver italiani*, Quaderni di approfondimento. A cura del Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali, Milano

Liuc (2007). *La valorizzazione dei lavoratori maturi (over 50): una sfida per le politiche pubbliche e per le strategie delle organizzazioni*, Università Carlo Cattaneo – Liuc Castellanza, novembre 2007.

Marcaletti F. (2007). *Il lavoratore anziano. Molti predicati senza soggetto*, in Colasanto M, Marcaletti F. *Lavoro e invecchiamento attivo. Una ricerca sulle politiche a favore degli over 45*, Milano: Franco Angeli.

Osservatorio sui conti pubblici italiani (2022). *Qual è l'età effettiva di pensionamento in Italia?* <https://osservatoriocpi.unicatt.it/ocpi-pubblicazioni-qual-e-l-eta-effettiva-di-pensionamento-in-italia>.

Pero L. (2012). *Esperienze pilota di invecchiamento attivo in corso nelle aziende*. In Treu T., a cura di, *L'importanza di essere vecchi. Politiche attive per la terza età*. Bologna: Il Mulino.

Ricci M. (2017). *I servizi per l'impiego dopo le modifiche legislative tra luci e ombre*. Argomenti di diritto del lavoro, 2: 326.

Riccio, G., & Scassellati, A. (2008). *Le politiche aziendali per l'age management. Materiali per un piano nazionale per l'invecchiamento attivo*. Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego.

Rosina A., Luppi F. (2020) *Covid-19: rischio tsunami sui progetti di vita dei ventenni e trentenni italiani*, Milano.

Stamov-Roßnagel C., Hertel G. (2010), *Older worker's motivation: against the myth of general decline*, Management decision, 48, n.6, pp. 894-906.

Taylor, P., & Walker, A. (1998). *Combating age barriers in employment: A European portfolio of good practice*. Office for Official Publications of the European Communities.

Triglia C. (2020). *Capitalismi e democrazie. Si possono conciliare crescita e uguaglianza?*, Bologna, Il Mulino.