



IL LAVORATORE MATURO NELL'AGENDA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

Sante Marchetti
Giuliana Scarpetti





L'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche (INAPP) è un ente pubblico di ricerca che si occupa di analisi, monitoraggio e valutazione delle politiche del lavoro, delle politiche dell'istruzione e della formazione, delle politiche sociali e, in generale, di tutte le politiche economiche che hanno effetti sul mercato del lavoro.

Nato il 1° dicembre 2016 a seguito della trasformazione dell'ISFOL e vigilato dal Ministero del Lavoro e delle politiche sociali, l'Ente ha un ruolo strategico - stabilito dal Decreto Legislativo 14 settembre 2015, n. 150 - nel nuovo sistema di governance delle politiche sociali e del lavoro del Paese.

INAPP fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN) e collabora con le istituzioni europee. Da gennaio 2018 è Organismo Intermedio del PON Sistemi di Politiche Attive per l'Occupazione (SPAO) per svolgere attività di assistenza metodologica e scientifica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo ed è Agenzia nazionale del programma comunitario Erasmus+ per l'ambito istruzione e formazione professionale. È l'ente nazionale all'interno del consorzio europeo ERIC-ESS che conduce l'indagine European Social Survey.

Presidente: Stefano Sacchi
Direttore generale: Paola Nicastro

Riferimenti
Corso d'Italia, 33
00198 Roma
Tel. +39.06.85447.1
web: www.inapp.org

Contatti: editoria@inapp.org

La collana Inapp Paper è a cura di Claudio Bensi.

Il lavoro sviluppa alcuni dei risultati dell'Indagine Attività 4 - Invecchiamento della forza lavoro, condizioni di impiego e misure per la gestione del prolungamento della vita lavorativa e della transizione al pensionamento del progetto "Analisi del mercato del lavoro", curata dalla Struttura Lavoro e Professioni dell'INAPP (responsabile Marco Centra) nell'ambito delle attività PON-SPAO 2014-2020 (Asse Occupazione, Priorità di investimento 8II, 1 gennaio - 31 marzo 2017).

Questo testo è stato sottoposto con esito favorevole al processo di peer review interna curato dal Comitato tecnico scientifico dell'Istituto.

Autori

Sante Marchetti, INAPP
(s.marchetti@inapp.org)

Giuliana Scarpetti, INAPP
(g.scarpetti@inapp.org)

Testo chiuso: dicembre 2017
Pubblicato: aprile 2018

Coordinamento editoriale

Pierangela Ghezzi, Paola Piras

Editing grafico e impaginazione

Mara Marincioni

Le opinioni espresse in questo lavoro impegnano la responsabilità degli autori e non necessariamente riflettono la posizione dell'ente.

Alcuni diritti riservati [2018] [INAPP]
Quest'opera è rilasciata sotto i termini della licenza Creative Commons Attribuzione - Non commerciale - Condividi allo stesso modo 4.0. Italia License.
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



ISSN 2533-2996

ISBN 978-88-543-0135-1



ABSTRACT

IL LAVORATORE MATURO NELL'AGENDA DELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

L'obiettivo dello studio è quello di verificare se e in quale misura, il "lavoratore maturo" (*older worker*) sia stato introdotto come soggetto di interesse nelle relazioni industriali nazionali e sovranazionali, con quali propositi e all'interno di quali ambiti.

Il paper, che non vuole essere un repertorio giurisprudenziale quanto piuttosto una fotografia dell'esistente o meglio ancora una breve raccolta degli accordi sindacali censiti, parte dal tentativo di descrivere cosa si intenda con il termine di lavoratore maturo. Sia a livello nazionale che internazionale, infatti, non ne esiste una esatta definizione ma, comunemente e in letteratura, viene a coincidere con colui che è prossimo all'uscita dal mercato del lavoro retribuito.

Si procede dunque ad una disamina su come sia intervenuta la contrattazione collettiva nei confronti della tutela e del potenziamento del lavoratore che invecchia. In particolare si indaga se tematiche quali gli interventi di contrasto alla discriminazione basata sull'età, la riorganizzazione aziendale e la sperimentazione di nuove strategie per un'efficace integrazione dei lavoratori maturi, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, la salvaguardia di salute e benessere, l'aggiornamento e potenziamento delle competenze, lo sviluppo delle carriere, la transizione flessibile tra lavoro a tempo pieno e pensionamento, ecc., comincino ad affacciarsi o siano già presenti all'interno della negoziazione ai diversi gradi di appartenenza.

Il quadro di riferimento è sia quello europeo, sia quello della negoziazione nazionale; in particolare, tramite un'indagine desk, sono stati analizzati alcuni tra i più recenti testi dei rinnovi dei CCNL (dal gennaio 2015 ai primi tre mesi del 2017).

PAROLE CHIAVE: contrattazione collettiva, lavoratori maturi, prolungamento vita lavorativa

THE OLDER WORKER AS A SUBJECT IN INDUSTRIAL RELATIONS

The aim of the study is to check - if and to what extent - the subject "older worker" has been introduced into the national and European industrial relations, with what purposes and within which areas.

The paper, which does not want to be a jurisprudential repertoire, but rather a brief collection of the union agreements recorded, starts from the attempt to describe what is meant by the term old worker. Actually there isn't any exact definition of it, both at national and international level, but commonly and in literature it coincides with the one who is about to leave the labour market.

We proceed then with an analysis on how collective bargaining has intervened towards the protection and enhancement of the ageing worker. In particular, we investigate whether issues such as: interventions to counteract age discrimination, corporate reorganization and testing new strategies for the effective integration of older workers, work-life balance, maintenance of health and well-being, upgrading and strengthening of skills, career development, flexible transition between full time employment and retirement, start to emerge or are already present in collective bargaining.

The reference framework is that of negotiation at national and European level; in particular, through a desk survey, some of the most recent national collective agreements renewal were analyzed (since January 2015 to the first three months of 2017).

KEYWORDS: collective bargaining, older workers, prolonging working life

PER CITARE IL PAPER: Marchetti S., Scarpetti G. (2018), *Il lavoratore maturo nell'agenda delle relazioni industriali*, Inapp Paper n. 10, Roma, INAPP



INDICE

Introduzione	5
1 Chi è il lavoratore maturo e come è tutelato contro la discriminazione	6
2 L'invecchiamento della forza lavoro nelle relazioni industriali	8
2.1 Il dialogo europeo	9
2.2 Il dialogo nazionale.....	11
2.3 Il fattore età nei CCNL	12
Conclusioni	18
Bibliografia	20
Accordi sindacali	22
Allegato.....	23



INTRODUZIONE

L'obiettivo dello studio è quello di verificare se e in quale misura, il "lavoratore maturo" (*older worker*)¹ sia stato introdotto come soggetto di interesse nelle relazioni industriali nazionali e sovranazionali, con quali propositi e all'interno di quali ambiti. L'interesse specifico per l'argomento deriva dal peso rilevante raggiunto da questa fascia di lavoratori all'interno mercato del lavoro italiano: l'ISTAT stima, infatti, che gli occupati ultracinquantenni nel 2016 siano 7milioni 768mila, rappresentando all'incirca un terzo del totale degli occupati.

Il paper, che non vuole essere un repertorio giurisprudenziale quanto piuttosto una fotografia dell'esistente o meglio ancora una breve raccolta degli accordi e documenti censiti, parte dal tentativo di descrivere cosa si intenda con il termine di *lavoratore maturo*. Sia a livello nazionale che internazionale, infatti, non ne esiste una definizione esaustiva, ma in linea generale lo si considera come colui che è prossimo all'uscita dal mercato del lavoro retribuito. Di seguito vengono descritti alcuni strumenti a sua protezione, sia dal punto di vista legale che gestionale, e si procede ad una disamina di come l'attività di contrattazione sia intervenuta, ai vari livelli, nei confronti della tutela e del miglioramento delle capacità del lavoratore che invecchia. In particolare, si verificherà, all'interno degli accordi tra le parti sociali, la presenza o meno di misure mirate di contrasto alla discriminazione basata sull'età, di riorganizzazione aziendale e del lavoro per l'efficace integrazione dei soggetti maturi.

Il quadro di riferimento generale è quello di livello europeo, si scende poi a livello nazionale descrivendo gli articoli, relativi specificatamente al target in oggetto, individuati all'interno di alcuni testi di rinnovo dei Contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL). In questa fase, l'indagine desk ha compreso l'analisi di circa trenta testi di rinnovo dei CCNL, relativi al settore Credito e Assicurazioni, Meccanica, Chimica, Terziario e Servizi; campi in cui la più recente letteratura ha evidenziato un maggiore interesse nei confronti dei lavoratori maturi, delle loro prerogative e necessità. Lo studio si chiude con una breve panoramica di quanto accade nell'ambito della contrattazione di secondo livello.

Nel complesso l'indagine ha riscontrato, salvo alcuni casi recenti², un'attenzione modesta nei confronti dei lavoratori maturi, anche a livello di contrattazione nazionale di categoria, dove potenzialmente si disciplinano i contenuti delle varie fasi del rapporto di lavoro. Verosimilmente è nell'ambito della contrattazione decentrata che si potranno trovare, in un prossimo futuro, le misure più adatte ai lavoratori in età avanzata. Le imprese, infatti, hanno la capacità di reagire più rapidamente, rispetto al livello politico, cercando e trovando, congiuntamente alle Parti sindacali, soluzioni che si modellino alle proprie rinnovate esigenze.

¹ Alla terminologia lavoratori anziani si preferisce nel testo quella di lavoratori maturi, in quanto dotata di una più ampia connotazione di significato e non legata al solo aspetto anagrafico.

² Vedi par. 2.1 e 2.3.



1 CHI È IL LAVORATORE MATURO E COME È TUTELATO CONTRO LA DISCRIMINAZIONE

Non esiste una soglia anagrafica precisa per la classificazione del lavoratore maturo, ma come già premesso nell'introduzione, comunemente e in letteratura viene a coincidere con colui che è prossimo alla quiescenza.

L'*International Labour Organization* (ILO 1980, 2006), nel tentativo di classificare il lavoratore anziano, si divide tra una posizione generalista - in cui non dà una definizione univoca, ma ne demanda il compito ad ogni Stato membro³ - ed una più stringente, in cui pur riconoscendo l'influenza di elementi, quali ad esempio il settore aziendale o la tipologia di occupazione, ritiene che nella realtà siano le politiche di sicurezza sociale ad influenzare le definizioni sia statistiche che giuridiche di *older workers*, identificando questa figura in coloro che sono prossimi alla pensione obbligatoria.

Venti anni più tardi l'Unione europea, attraverso la *Direttiva 2000/78/CE*, stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro, vietando la discriminazione fondata sull'età, senza fissare un limite anagrafico, ma lasciando alla giurisprudenza nazionale il compito di verificare eventuali violazioni⁴. La scelta operata dall'Unione europea, di non indicare una specifica età, non è casuale: si può essere discriminati al di là dell'attività svolta e in qualsiasi momento della vita professionale; un approccio aperto può, quindi, fornire protezione di più ampio raggio sul mercato del lavoro (Ghosheh 2008).

A differenza degli altri elementi, però, l'età è soggetta a un regime particolare e a regole specifiche che ne limitano il potere di tutela (Imberti 2008). Con l'articolo 6 della Direttiva, infatti, vengono ammesse disparità (dirette e indirette) di trattamento, in funzione dell'età, purché connesse ad obiettivi legittimi di politica dell'occupazione, di mercato del lavoro e formazione professionale⁵. In questo caso la Direttiva comunitaria ha voluto lasciare ampia autonomia ai legislatori nazionali e alle Parti sociali nell'attuare misure specifiche o accordi (art. 13), differenziati in base all'età del lavoratore, purché finalizzati all'adeguamento delle condizioni di lavoro o all'accesso occupazionale dei soggetti interessati, e non pregiudizievoli per l'equilibrio tra generazioni in ambito occupazionale. In sintesi, l'interesse del singolo o di una categoria è subordinato alla ricerca dell'equilibrio dei rapporti tra le generazioni. Ogni intervento, che comporti un trattamento diseguale, deve dimostrare coerenza tra l'obiettivo perseguito e l'adeguatezza, ragionevolezza e proporzionalità dei mezzi utilizzati per il suo raggiungimento.

³ Disposizioni generali n. 2: Nel dare attuazione a questa Raccomandazione, la definizione più precisa dei lavoratori a cui si applica, con riferimento a specifiche categorie di età, può essere adottata da ciascun Paese, in modo coerente con le leggi, i regolamenti e le prassi nazionali e appropriata ai sensi delle leggi locali.

⁴ In Italia la Direttiva è stata recepita con il Decreto Legislativo n. 216 del 2003.

⁵ Si ha discriminazione indiretta quando una disposizione, un criterio o una prassi solo all'apparenza risultano neutrali, mentre nei fatti discriminano un soggetto a causa delle sue caratteristiche sessuali, fisiche, genetiche, ideologiche. Si ha discriminazione diretta quando un soggetto è trattato meno favorevolmente di un altro a causa delle proprie caratteristiche sessuali, fisiche, genetiche, ideologiche.



Garante del rispetto di questi requisiti è la Corte di Giustizia, che tramite le sue sentenze ha ribadito il suo ruolo di valutatore⁶.

I diritti dei lavoratori maturi vengono ribaditi anche dall'ILO (2006): in un'ottica di *equality-based approach* tali soggetti hanno esattamente gli stessi diritti di qualsiasi altro lavoratore. Lo sviluppo di politiche basate su principi di uguaglianza è quindi fondamentale per garantire condizioni dignitose di lavoro e di occupazione, che tengano conto di loro particolari esigenze.

⁶ Solo per citare alcune sentenze: caso Mangold (C-144/04); caso Palacios de la Villa (C-411/05), caso Küçükdeveci (C-555/07). Per approfondimenti vedi <http://eur-lex.europa.eu/homepage.html>



2 L'INVECCHIAMENTO DELLA FORZA LAVORO NELLE RELAZIONI INDUSTRIALI

La ormai nota crescita progressiva del peso percentuale dei lavoratori di età avanzata sulla popolazione attiva, determinata dalle reiterate riforme del mercato del lavoro e dei sistemi previdenziali, rappresenta un fenomeno che richiede un riassetto organizzativo generale per poter fronteggiare il prolungamento della vita lavorativa della cittadinanza. Oltre a ciò, la fine del modello fordista ha comportato l'emergere di nuovi modelli organizzativi del lavoro, basati sulla flessibilità interna alle imprese, inserite a loro volta in un mercato del lavoro globale che a causa della crisi economica, dell'ampliamento della concorrenza e del continuo sviluppo tecnologico si è progressivamente irrigidito, creando alcune pericolose contrapposizioni: giovani contro anziani, istruzione contro esperienza, precariato contro occupazione stabile.

Eurofound ha voluto analizzare se e come il tema dell'invecchiamento della forza lavoro fosse stato affrontato nelle relazioni sindacali dei paesi comunitari, ai diversi livelli di intervento, già nel 2013. Ne è emerso che ben pochi Stati, al momento, avevano siglato accordi trilaterali in merito; si rilevavano piuttosto iniziative volte a influenzare (*mainstream*) i diversi campi di policy.

Scendendo al livello nazionale o di settore (I livello), le iniziative di gestione dell'età cominciavano a delinearsi, toccando principalmente il tema dello sviluppo di competenze, della qualità del lavoro o dell'ambiente lavorativo. Ma è al livello di contrattazione decentrata (II livello), territoriale o aziendale, che sarebbe più facile incidere su situazioni specifiche, con azioni mirate ai lavoratori maturi. È questo l'ambito in cui si confrontano le esigenze dell'offerta e della domanda di lavoro, dove possono essere analizzate e gestite in modo più efficace.

In una successiva indagine, il medesimo ente (Eurofound 2015) riprendendo il tema del dialogo sociale nel periodo della crisi economica globale, già trattato nel 2012, rileva come i soggetti toccati dalla negoziazione si siano gradualmente ampliati e vengano affrontati anche temi strettamente collegati all'invecchiamento delle forze di lavoro, quali appunto i cambiamenti demografici, le pensioni, la promozione dell'*active ageing*, la prevenzione dello *skill shortage*, il *work-life balance* e soprattutto la lotta contro la discriminazione.

Gli argomenti di maggiore interesse, affrontati in maniera crescente dalla contrattazione collettiva a livello economico, occupazionale e organizzativo dall'anno 2000 sono mostrati nel successivo schema 1, classificati per campo di interesse.


Schema 1 Principali argomenti affrontati dalla contrattazione collettiva dall'anno 2000

Temi economici	Temi occupazionali	Temi organizzativi
- Competitività	- Pensionamento anticipato	- Occupabilità e formazione
- Cambiamenti nella gestione e ristrutturazione	- Classificazione delle attività	- Prevenzione della carenza di competenze
- Flessibilità interna ed esterna	- Promozione e sviluppo delle carriere	- Apprendistato
- Ridimensionamento	- Integrazione di minoranze e di individui svantaggiati	- Nuove forme di lavoro (temporaneo, part-time, telelavoro, autonomo)
- Esternalizzazione	- Parità di genere e divario retributivo di genere	- Organizzazione del lavoro
- Cambiamento demografico	- Promozione dell'invecchiamento attivo	- Condizioni di lavoro
- Lavoro per conto terzi	- Mobilità e percorsi di carriera	- Mainstreaming di genere
	- Pensioni	- Non discriminazione
	- Sistemi di partecipazione agli utili	- Riconciliazione tra lavoro e vita familiare
	- Regole di licenziamento e compensazioni	- Salute e sicurezza (stress lavoro correlato)
		- Responsabilità sociale delle imprese

Fonte: Eurofound 2015 (*Various Eurofound annual industrial relations reports, European Commission Industrial Relations in Europe reports and other comparative studies*).

2.1 Il dialogo europeo

Sin dal 1980, con la già citata *Raccomandazione n. 162*, l'ILO sottolineava l'importanza di un intervento congiunto tra Governi e Parti sociali nella gestione delle problematiche legate all'occupazione dei lavoratori anziani. Auspicava per l'appunto un intervento trilaterale nella programmazione, adozione e valutazione delle misure volte al miglioramento delle condizioni e dell'ambiente di lavoro, al fine di assicurare la promozione di uguali opportunità e trattamento per i lavoratori di qualsiasi età⁷. Venti anni dopo, attraverso la già nominata *Direttiva 2000/78/CE*, il Consiglio recepisce queste linee guida e individua nella contrattazione collettiva, ai suoi diversi livelli, uno dei luoghi adatti al dialogo⁸.

⁷ Art. 7. Ciascun membro dovrebbe, con metodi appropriati alle condizioni e alle prassi nazionali, promuovere l'osservanza di tale politica in tutte le altre attività, in cooperazione con le organizzazioni dei datori di lavoro e dei lavoratori e qualsiasi altro organismo interessato.

Art. 8. I lavoratori anziani e le organizzazioni sindacali, nonché i datori di lavoro e le loro organizzazioni dovrebbero avere accesso agli organismi abilitati a esaminare e indagare sui reclami relativi alla parità di opportunità e trattamento, al fine di garantire la correzione di eventuali pratiche considerate in conflitto con la politica.

Art. 9. Dovrebbero essere prese tutte le misure appropriate per garantire che i servizi di orientamento, formazione e collocamento forniscano ai lavoratori più anziani le strutture, i consigli e l'assistenza di cui possono aver bisogno per consentire loro di trarre pieno vantaggio dalla parità di opportunità e di trattamento.

Art. 11. Nell'ambito di una politica nazionale volta a migliorare le condizioni di lavoro e l'ambiente di lavoro in tutte le fasi della vita lavorativa, dovrebbero essere elaborate misure adeguate alle condizioni e alle pratiche nazionali volte a consentire ai lavoratori anziani di continuare a lavorare in condizioni soddisfacenti, con la partecipazione delle organizzazioni rappresentative di datori di lavoro e lavoratori.

⁸ Articolo 13 - Dialogo sociale

(1). Gli Stati membri, in conformità delle rispettive tradizioni e prassi nazionali, prendono le misure adeguate per incoraggiare il dialogo tra le Parti sociali al fine di promuovere il principio della parità di trattamento, tra l'altro attraverso il monitoraggio delle prassi nei luoghi di lavoro, contratti collettivi, codici di comportamento e ricerche o scambi di esperienze e di buone pratiche.

(2). Gli Stati membri, nel rispetto delle rispettive tradizioni e prassi nazionali, incoraggiano le Parti sociali, lasciando impregiudicata la loro autonomia, a concludere al livello appropriato, accordi che fissino regole antidiscriminatorie negli ambiti di cui all'articolo 3 che rientrano nella sfera della contrattazione collettiva. Tali accordi devono rispettare i requisiti minimi stabiliti dalla presente direttiva e dalle relative misure nazionali di attuazione.



Successivamente, la Commissione europea tra le varie proposte contenute nel *Patto per la crescita e l'occupazione* (2012), oltre a suggerire di prestare particolare attenzione ad alcune categorie svantaggiate (giovani, anziani, donne), sottolinea l'importanza delle misure volte ad aumentare il coinvolgimento delle Parti sociali nella *governance* dell'occupazione, riconoscendo loro un ruolo fondamentale. L'accordo tra le parti è auspicato dalla stessa Confederazione dei sindacati europei (ETUC) che, con l'*Action Plan on Active Ageing and Solidarity between generations* del 2013, sprona i Governi nazionali a sviluppare politiche occupazionali più ampie e basate su iniziative di dialogo sociale, con un particolare riguardo ai lavoratori più anziani⁹.

In tempi più recenti, in risposta alla crescente e generale attenzione prestata alle problematiche derivanti dall'evoluzione demografica in corso, le Parti sociali europee nell'ambito del loro programma di lavoro 2015-2017, hanno definito un Accordo quadro autonomo sull'invecchiamento attivo e l'approccio intergenerazionale: l'*European social partners' autonomous framework agreement on active ageing and an inter-generational approach* (8 marzo 2017)¹⁰. L'Intesa impegna i firmatari a promuovere e implementare strumenti e misure a livello nazionale, settoriale e/o aziendale, secondo le procedure e le prassi proprie delle Parti sociali, negli Stati membri e nei Paesi dello Spazio economico europeo, rappresentando così il contributo dei rappresentanti delle Parti sindacali e datoriali alle politiche dell'Unione. L'accordo stabilisce uno schema di azione generale, allo scopo di aumentare la consapevolezza dei datori di lavoro, dei lavoratori e dei loro rappresentanti nei confronti delle sfide e delle opportunità derivanti dal cambiamento demografico, e di fornire loro approcci pratici e/o misure per promuovere e gestire l'invecchiamento attivo in modo efficace; di assicurare e mantenere un ambiente di lavoro sano, sicuro e produttivo; di promuovere un approccio innovativo al ciclo di vita per consentire alle persone di rimanere in attività fino all'età di pensionamento; di facilitare gli scambi, la cooperazione reciproca, e promuovere azioni concrete per il trasferimento di conoscenze ed esperienze tra le generazioni sul luogo di lavoro. Le parti firmatarie invitano le organizzazioni dei propri Paesi all'attuazione dell'accordo, entro i tre anni, e a riferire in merito al *Comitato per il dialogo sociale* che avrà il compito di elaborare una tabella annuale, riassuntiva, sul suo stato di realizzazione. Un rapporto completo sulle azioni adottate sarà preparato dallo stesso Comitato e adottato dalle Parti sociali europee nel corso del quarto anno (vedi sintesi del documento in Allegato).

⁹ *Gli Stati membri dovrebbero sviluppare politiche occupazionali più ampie, preferibilmente basate su iniziative di dialogo sociale, aperte a tutte le fasce di età con l'obiettivo specifico di mantenere i lavoratori anziani nel mercato del lavoro fino all'età pensionabile prevista dalla legge e garanzie di lavoro per: pensioni adeguate con tassi di sostituzione che mantengano gli standard di vita, [...] opportunità di formazione per tutte le età, miglioramento dei servizi di lavoro per i lavoratori più anziani e nuovi programmi di apprendimento reciproco attraverso il Fondo sociale europeo, [...] legislazione sulla vita lavorativa e incentivi per i lavoratori con responsabilità familiari, ma anche per i lavoratori più anziani, ad esempio per facilitare l'uscita dal mercato del lavoro attraverso schemi di pensionamento parziale e/o graduale flessibile; sviluppare campagne di informazione e sensibilizzazione sulle pratiche anti-discriminatorie e promuovere un cambiamento di atteggiamento nei confronti di una forza lavoro più anziana, compresa la promozione delle opportunità della "silver economy".*

¹⁰ Sottoscritto da: Confederation of European Business Business Europe – Brussels; European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services CEEP – Brussels; European Association of Crafts, Small and Medium- Sized Enterprises- UEAPME Brussels; European Trade Union Confederation ETUC - Brussels.



2.2 Il dialogo nazionale

Il sistema delle relazioni industriali può influenzare l'organizzazione, la durata e la qualità della vita lavorativa attraverso modalità di intervento che variano in base al livello di contrattazione considerato. In Italia un parziale chiarimento sui livelli di competenza si è avuto con l'*Accordo quadro per la Riforma degli assetti contrattuali* (22 gennaio 2009) in cui al Contratto collettivo nazionale è delegata la funzione di garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni, mentre alla contrattazione di secondo livello o decentrata sono demandati altri temi e istituti che disciplinano la prestazione lavorativa.

Per quanto riguarda in particolare le regole d'ingresso e di uscita dal mondo del lavoro, queste vengono discusse a livello interconfederale, dove l'intervento del Governo centrale - e dopo la riforma del Titolo V della Costituzione anche delle Regioni - si intreccia con l'attività delle Parti sociali in campi quali il welfare e la formazione professionale (Cella, Treu 2009). A questo livello non si riscontrano ancora sezioni specifiche dedicate al tema della gestione dell'età, ma non mancano temi quali la regolazione del mercato del lavoro, le politiche per lavoro e welfare, la formazione e aggiornamento dei lavoratori. È proprio all'interno di questi ambiti che possono essere individuati richiami alla tematica in oggetto.

Un primo significativo indizio lo si può rintracciare nel *Protocollo su Previdenza, Lavoro e competitività per l'equità e la crescita sostenibili* del 23 luglio 2007: nella sezione 3, dedicata alla riforma degli ammortizzatori sociali, sono previsti alcuni strumenti per il sostegno al lavoro delle persone ultracinquantenni, con l'idea di fondo di creare opportunità di lavoro, collegando l'erogazione delle prestazioni di disoccupazione (politiche passive) a percorsi di formazione e inserimento lavorativo (politiche attive), che possano favorire l'inclusione delle fasce deboli, "...compresi i lavoratori in età più matura al fine di potenziare le politiche di invecchiamento attivo".

Nell'ottica del prolungamento della vita lavorativa può essere inteso il recepimento, attraverso l'Accordo interconfederale del 9 giugno 2008, dell'*Accordo europeo sullo stress lavoro-correlato* (8 ottobre 2004)¹¹, che individua nella gestione inadeguata dei processi di lavoro, e delle condizioni di lavoro e ambientali, una possibile minaccia per la salute dell'individuo. Seppure non vi siano riferimenti espliciti ai lavoratori maturi, in letteratura le azioni mirate al miglioramento della salute e dell'ambiente di lavoro sono riconosciute come misure preventive per la permanenza sul posto di lavoro, in particolare per quei soggetti anagraficamente più anziani che necessitano di una particolare attenzione.

Il ruolo della formazione, quale volano per l'occupazione in generale ed in particolare per le fasce deboli (tra queste vi sono gli ultracinquantenni), viene acquisito nella *Intesa tra Governo, Regioni, Province autonome e Parti sociali – Linee guida per la Formazione* (17 febbraio 2010). In essa, tra l'altro, si riconosce e si valorizza il ruolo che le Parti sociali possono svolgere, attraverso i loro enti bilaterali, nella implementazione di interventi formativi nei confronti dei target svantaggiati.

Con l'accordo trilaterale *Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia* del 16 novembre 2012, per la prima volta si fa riferimento a misure volte alla solidarietà intergenerazionale. Le Parti firmatarie dichiarano (punto 6) la volontà di individuare soluzioni utili a

¹¹ Accordo siglato da CES - sindacato Europeo; UNICE - "Confindustria europea"; UEAPME - associazione europea artigianato e PMI; CEEP - associazione europea delle imprese partecipate dal pubblico e di interesse economico generale.



conciliare le esigenze delle imprese e quelle dei lavoratori più anziani, favorendo percorsi che agevolino la transizione dal lavoro alla pensione, creando nello stesso tempo nuova occupazione anche in una logica di solidarietà intergenerazionale.

Un ulteriore tema, ricollegabile almeno in parte ai lavoratori maturi, viene approcciato dal più recente Accordo interconfederale tra Confindustria, CGIL, CISL e UIL: *Proposte per le politiche del lavoro - Per una nuova strumentazione di governo dei processi di transizione industriale, finalizzata alla ripresa e alla tenuta occupazionale* (1° settembre 2016), che focalizzandosi sulla ricollocazione dei lavoratori, presenta un insieme di indicazioni "innovative" utili ad affrontare situazioni di crisi e ristrutturazioni aziendali. Specificando che i recenti interventi legislativi di riforma degli ammortizzatori sociali hanno ridotto lo spazio delle politiche passive¹² in un momento in cui "l'assetto di quelle attive non è ancora perfezionato", evidenzia come la composizione per età e anzianità contributiva dei lavoratori in mobilità e cassa integrazione renda le soluzioni di accompagnamento alla pensione percorribili solamente per piccole quote di individui. In effetti, secondo i dati INPS considerati, al 2014 gli ultrasessantenni in mobilità, con almeno 35 anni di contribuzione, si attestavano al solo 8,5% del totale.

Per tali motivi, i sindacati confederati propongono - per le imprese a cui si applica la disciplina della Cassa integrazione guadagni straordinaria (CIGS) - alcuni percorsi che permetterebbero di gestire in modo veloce e non conflittuale i risvolti occupazionali delle crisi e ristrutturazioni aziendali, riducendo il numero di licenziamenti al termine delle procedure di esubero e rafforzando il sistema di *outplacement*. Nella logica di anticipazione descritta dall'Accordo, uno dei principali suggerimenti è rappresentato dall'attivazione dei corsi di formazione, già nel periodo di ricorso alla CIGS, al fine di riqualificare e rafforzare precocemente l'occupabilità di qualsiasi lavoratore coinvolto nei piani di gestione degli esuberi.

2.3 Il fattore età nei CCNL

Veniamo ora ai risultati di un'indagine desk sui rinnovi dei Contratti collettivi, siglati nel periodo di tempo che va dal gennaio 2015 ai primi tre mesi del 2017 e ad una breve rassegna dei principali temi di contrattazione riconducibili al fattore età che ne sono emersi. L'indagine è stata effettuata attraverso la consultazione del sito del CNEL - *Archivio nazionale dei contratti collettivi di lavoro*¹³ ed ha compreso la disamina di una trentina di documenti relativi agli ambiti: Credito e Assicurazioni, Meccanica, Chimica, Terziario e Servizi; settori in cui la più recente letteratura ha evidenziato un maggiore interesse nei confronti dei lavoratori maturi, delle loro prerogative e necessità. Tra gli accordi analizzati solamente cinque affrontano l'argomento in modo specifico.

Il *Contratto collettivo nazionale di lavoro per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali* (31 marzo 2015), premette che in un contesto caratterizzato dalle rilevanti ricadute sociali conseguenti alla crisi - in particolare alla progressiva perdita di posti di lavoro e agli elevatissimi livelli di disoccupazione giovanile - le Parti

¹² Con la legge n. 92 del 2012 (Legge Fornero), dal 1° gennaio 2017 sono abolite tutte le norme che disciplinano il trattamento di mobilità.

¹³ http://www.ilccnl.it/elenco_completo_ccnl.html



hanno inteso definire un contratto connotato da una forte valenza sociale, introducendo e rafforzando strumenti volti a favorire l'occupazione e l'occupabilità dei lavoratori, anche in una prospettiva di solidarietà intergenerazionale. Al Capitolo II – *Sistema di relazioni sindacali* (art. 12) viene concordato un incontro annuale nel quale l'impresa fornisce agli organismi sindacali aziendali una informativa sui diversi argomenti che saranno oggetto di valutazione fra le Parti, tra i quali i dati percentuali sugli avanzamenti di carriera, suddivisi per fasce di età e genere. Al Capitolo VIII – *Politiche sociali, di salute e sicurezza* (Art. 88), stabilisce che seppure l'impresa, per comprovate esigenze organizzative e produttive, può trasferire il quadro in una sede situata in comune diverso, per coloro che abbiano compiuto 47 anni di età ed abbiano maturato almeno 22 anni di servizio, il trasferimento non potrà essere disposto senza il consenso del lavoratore stesso. Il medesimo concetto viene ribadito dall'art. 111 del Capitolo XIII – *Aree professionali*, che trasferisce agli altri lavoratori che abbiano compiuto 45 anni di età e maturato almeno 22 anni di servizio le stesse prerogative: il trasferimento non potrà essere disposto senza il consenso del dipendente. Tale esplicitazione può essere facilmente ascritta tra le azioni di salvaguardia della salute/prevenzione dello stress lavoro-correlato, ma anche della conciliazione lavoro-vita familiare.

Stessa attenzione al lavoratore maturo viene prestata dal *Contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti del terziario, commercio, distribuzione e servizi* (13 dicembre 2016) che all'art. 26, premettendo che "il lavoratore non può essere trasferito da una unità produttiva ad un'altra se non per comprovate ragioni tecniche, organizzative e produttive", specifica che i dipendenti di oltre 50 anni, in caso di spostamento per distanze superiori a 30 chilometri dalla sede di assunzione, saranno trasferiti in ultima istanza. Anche in questo caso rientriamo a pieno titolo nelle tematiche appena citate.

Il *Contratto collettivo nazionale di lavoro per i lavoratori addetti alle piccole e medie industrie metalmeccaniche e di installazione di impianti* (14 giugno 2016), nell'ambito del Titolo *Tipologie del rapporto di lavoro*, all'art. 34 stabilisce un diritto di precedenza alla stabilizzazione per i lavoratori di età più matura. Alle persone che hanno già prestato la propria opera con uno o più contratti a tempo determinato per un periodo superiore a 8 mesi è riconosciuto il diritto di precedenza nelle assunzioni a tempo indeterminato effettuate dall'impresa entro i successivi 12 mesi. In più, il diritto di precedenza sarà osservato a parità di requisito, nei confronti del lavoratore con età anagrafica maggiore. All'Articolo 65 – *Trasferimenti*, nell'ambito del Titolo relativo allo *Svolgimento del rapporto di lavoro*, stabilisce che i lavoratori di età superiore ai 55 anni se uomini e 50 se donne, potranno essere trasferiti in altra sede solo in casi eccezionali, da esaminare a richiesta del lavoratore in sede sindacale. Anche in questo caso, come nei simili precedenti, rientriamo nell'ambito della prevenzione dello stress lavoro-correlato e conciliazione vita lavorativa e vita familiare.

L'*Accordo di rinnovo del CCNL 24 giugno 2004 e successive modifiche, per i dirigenti delle aziende alberghiere* (21 dicembre 2016) tocca l'argomento delle agevolazioni contributive per nuove assunzioni o nomine di dirigenti (art. 8). Le aziende possono optare per forme di contribuzione ridotta che può essere applicata ai dirigenti assunti (o nominati) tra i 40 e i 48 anni di età o ai dirigenti disoccupati di



età non inferiore a 55 anni¹⁴. Vengono anche considerati incentivi al reimpiego (art. 9)¹⁵, per agevolare la ricollocazione dei dirigenti privi di occupazione che abbiano almeno 48 anni di età: "...le parti potranno utilizzare assunzioni agevolate, da ratificarsi presso le commissioni paritetiche...". Agevolazioni nei riguardi dei funzionari più maturi vengono assegnate anche per le indennità risarcitorie supplementari, in caso di licenziamento ingiustificato, automaticamente aumentate in relazione all'età del licenziato (art. 31)¹⁶.

Nell'ultima *Ipotesi di accordo di rinnovo del CCNL Energia e petrolio* (25 gennaio 2017), alla Sezione F *Progetto generazionale*, viene proposta una riflessione sul posticipo dell'età pensionabile e del suo impatto sulla vita lavorativa: "Le parti concordano di prendere in considerazione gli strumenti giuridici che di volta in volta verranno introdotti dal legislatore" e sul ripensare l'organizzazione del lavoro, per adottare modelli di gestione che sappiano garantire lo svolgimento delle mansioni più disagiate "anche in età matura", tutelando allo stesso tempo sicurezza e salute dei lavoratori.

Nel medesimo accordo, alla Sezione B dedicata alla Formazione, viene ulteriormente inserito nella contrattazione nazionale un riferimento diretto ai lavoratori maturi. Sottolineando l'importanza della formazione come elemento strategico per dare continuità alla competitività di impresa, se ne conferma la caratteristica di principale strumento finalizzato alla valorizzazione professionale dei lavoratori e a prevenire e rispondere a situazioni di possibile precarietà occupazionale. A tal fine alla "Commissione Paritetica Formazione"¹⁷, viene assegnato il compito, tra gli altri, di proporre percorsi formativi trasversali, quali la salute e la sicurezza sul lavoro e la formazione del personale over 50.

Considerando il campione censito, sembrerebbe dunque che la documentazione contrattuale, seppur varia nelle tematiche affrontate, nel caso dei lavoratori maturi si soffermi prevalentemente sui fattori collegati alla salute e al benessere. Le conseguenze dello stress a livello personale come ansia, disturbi del sonno, depressione, difficoltà di concentrazione e problemi fisiologici del lavoratore, come ormai noto infatti, si rispecchiano a livello di organizzazione in fenomeni negativi al benessere aziendale da prevenire ed evitare. Tra questi l'assenteismo diffuso, un alto turnover del personale, problemi disciplinari, l'aumento di errori e incidenti, e comunque una riduzione della produttività (European Parliament 2013). Ulteriori argomenti di interesse, a questo livello di negoziazione, appaiono essere quelli legati alla conciliazione vita-lavoro, alla responsabilità sociale di impresa, all'aggiornamento delle competenze dei lavoratori e al sostegno dell'occupabilità.

¹⁴ La permanenza nella categoria definita ha carattere temporaneo: età del dirigente; fino 40 anni 4 anni di permanenza (periodo massimo); da 41 a 45 anni, 3; da 46 e fino al compimento dei 48 anni, 2; dirigenti disoccupati di età non inferiore a 55 anni compiuti, 1 anno di permanenza. Decorsi i periodi indicati, al dirigente si applicherà automaticamente la normativa contrattuale generale.

¹⁵ Il minimo contrattuale mensile di cui all'art. 6 del presente CCNL e future modificazioni, può essere ridotto per il primo anno di svolgimento dell'attività fino al massimo del 20%; per il secondo anno fino al massimo del 10%; per il terzo anno, fino al massimo del 5%. A partire dal terzo anno compiuto, il minimo contrattuale dovuto al dirigente sarà, in ogni caso, quello previsto dal CCNL vigente.

¹⁶ 4 mensilità per coloro che hanno un'età anagrafica compresa tra i 50 e i 55 anni compiuti; 5 mensilità per coloro che hanno un'età anagrafica compresa tra i 56 e i 61 anni compiuti; 6 mensilità per coloro che hanno un'età anagrafica superiore a 61 anni compiuti ed inferiore all'età prevista dalla vigente normativa per il pensionamento di vecchiaia.

¹⁷ Composta da sei elementi di parte datoriale e altrettanti di parte sindacale.



2.4 Uno sguardo alla contrattazione decentrata

Se il contratto nazionale di primo livello ha la funzione di garantire la certezza dei trattamenti economici e normativi comuni per tutti i lavoratori del settore, e di indicare i criteri sulla base dei quali indirizzare la contrattazione di secondo livello, questa ultima costituisce il luogo più idoneo per rispondere alla diversificazione delle singole realtà, in funzione sia delle scelte strategiche ed organizzative, sia del miglioramento della produttività e della redditività aziendale. Non a caso l'impulso dato al decentramento degli assetti della contrattazione collettiva è una tendenza globale, presente nei sistemi di relazioni industriali di molti Paesi, promosso nell'ambito dell'ordinamento intersindacale e sostenuto dalla legge (Marocco 2017). In Italia, il progressivo ampliamento dell'ambito di applicazione della contrattazione collettiva decentrata¹⁸, è culminato sul piano sindacale nell'*Accordo interconfederale fra Confindustria e CGIL CISL UIL su contratti e rappresentanza* (28 giugno 2011), e sul piano legislativo nell'art. 8 del Decreto Legislativo n. 138 del 13 agosto 2011 che ha introdotto la possibilità di siglare accordi aziendali e territoriali in deroga alla legge, oltre che al CCNL (D'Amuri e Giorgiantonio 2015).

Come abbiamo visto nel paragrafo precedente, la variabile età non ha ancora acquisito una visibilità apprezzabile nella contrattazione collettiva nazionale ma rientra piuttosto tra gli aspetti della responsabilità sociale d'impresa, della prevenzione dei rischi o di tutela della salute. Di conseguenza, non sembra emergere a riguardo un interesse evidente a livello decentrato. Va ricordato, anzi, che in passato i lavoratori maturi sono stati ampiamente utilizzati dalle Parti sociali come risorsa per alleggerire i costi del lavoro: la risoluzione della maggior parte delle crisi aziendali degli ultimi venti anni è avvenuta anche grazie alle procedure di uscita mirate ai lavoratori vicini alla pensione e gestite proprio dalla contrattazione di secondo livello. L'innalzamento dell'età pensionabile introdotto dalla Riforma Fornero ha impedito di continuare a praticare queste politiche negoziali e l'età dei lavoratori è divenuta un ulteriore elemento da gestire (Guaglianone 2015).

Le esperienze italiane risultano dunque scarse, in parte proprio a causa dell'uso dello strumento del prepensionamento fatto in passato, in parte perché il capitale umano maturo non sembra essere considerato un vantaggio per l'innovazione del sistema produttivo. Gli interventi negoziali appaiono specifici delle realtà aziendali a cui si applicano, ma troppo disomogenei tra loro per poter definire un quadro condiviso. Vengono implementati da accordi tra le parti e monitorati da comitati con rappresentanti dei vari portatori di interessi, e si incardinano, oltre alla questione prioritaria della salute e del benessere, su tematiche relative al trasferimento delle competenze, allo sviluppo di carriera, ai sistemi premianti e alla riorganizzazione del processo produttivo.

Due indagini ISFOL svolte nel 2014¹⁹ confermano quanto appena illustrato: il tema dell'invecchiamento delle forze di lavoro non ha rappresentato una priorità nell'agenda delle organizzazioni sindacali e datoriali del Paese. La prima ricerca, tra gli altri argomenti relativi all'invecchiamento degli addetti nelle piccole e medie industrie, voleva indagare se le esigenze specifiche dei lavoratori ultracinquantenni nelle PMI fossero state oggetto di confronto sindacale. L'esito positivo riscontrato si è attestato al solo

¹⁸ A livello aziendale e territoriale, in deroga al contratto collettivo nazionale di lavoro.

¹⁹ La prima indagine, qualitativa, indagava le politiche di *age management* presso alcune grandi imprese; la seconda, la gestione della forza lavoro matura nelle piccole e medie imprese nazionali.



1,7% ma, nonostante ciò, diverse PMI hanno avuto la possibilità di garantire politiche di welfare contrattuale di secondo livello per erogare servizi o beni utili anche ai lavoratori maturi (INAPP 2017). Non potendo però contare su una leva finanziaria significativa, si sono unite tramite contratti di rete (di matrice datoriale) o con la stipula di *Patti per lo sviluppo* in cui organizzazioni datoriali e sindacali hanno creato enti bilaterali allo scopo di condividere le esigenze economico-sociali del territorio, anche interagendo con le istituzioni pubbliche locali (Mallone 2013; Grandi et al. 2014). La funzione assegnata a questi enti territoriali è stata quella di garantire una serie di servizi utili sia allo sviluppo della popolazione occupata nella singola impresa sia della comunità locali; una sorta di responsabilità sociale d'impresa nella sua più ampia accezione, di impulso volto alla creazione di profitto, sostenibilità ambientale e sviluppo del capitale umano, ivi compreso quello dei lavoratori maturi (Grandi 2014). Anche la seconda indagine, realizzata questa volta presso un campione di grandi imprese, ha rilevato una scarsa attenzione nei riguardi dei lavoratori maturi (ISFOL 2015): solamente 10 aziende sulle 152 intervistate avevano operato tramite la contrattazione per attivare misure dedicate agli ultracinquantenni. Le aziende risultavano essere più comunemente situate nel Nord Italia e appartenere in prevalenza al settore bancario e assicurativo, al manifatturiero, ai servizi di informazione e comunicazione; gli elementi che le accomunavano erano rappresentati, oltre che dalla presenza significativa di dipendenti maturi (30% ca.), da un mercato di riferimento internazionale, da una forte spinta all'innovazione, ma soprattutto da una particolare sensibilità nei confronti della responsabilità sociale d'impresa.

In quanto alla concretizzazione degli accordi, questa si è verificata attraverso modalità differenti, a seconda delle dimensioni di impresa. Le grandi aziende, potendo contare su maggiori risorse finanziarie, hanno potuto stipulare accordi configurati quali forme di welfare aziendale; le piccole e medie hanno dovuto fare rete e ricorrere a strumenti che è possibile considerare di welfare territoriale, in quanto hanno coinvolto gli attori pubblici locali. Questo almeno fino alle ultime riforme.

A partire dal 2016 sono state apportate importanti modifiche rispetto al passato poiché, accanto alla retribuzione variabile, vengono incentivati altri istituti sviluppati dalla contrattazione collettiva. Le prestazioni di welfare aziendale già beneficiavano di un regime fiscale agevolato, ma solo se pagate sulla base di un atto volontario e unilaterale del datore di lavoro: erano escluse quelle concordate con accordo collettivo. La *Legge di stabilità 2016*²⁰ invece, ammette il regime agevolato anche alle misure riconosciute dai datori in conformità alle disposizioni di contratto, accordo o regolamento aziendale²¹. Si prevede la possibilità per i dipendenti di ricevere premi di risultato e partecipazioni agli utili godendo di una imposta forfettaria del 10%, oppure di convertire lo stesso premio in beni e servizi di welfare senza che tali servizi concorrano alla formazione del reddito da lavoro dipendente, entro specifici limiti. Su questo stesso impianto è intervenuta la *Legge di Stabilità 2017*²² che estende la non concorrenza nel reddito del welfare aziendale, indifferentemente dal livello di contrattazione in cui è disciplinato

²⁰ Legge n. 208 del 2015.

²¹ Il superamento della volontarietà, garantisce la possibilità concessa ai lavoratori di accedere al welfare aziendale, quale forma alternativa di remunerazione (totale o parziale) al premio di produttività aziendale o alla partecipazione agli utili di impresa.

²² Legge n. 232 del 2016.



(Marocco 2017). Gli effetti di tali incentivi economici saranno sicuramente apprezzabili in un prossimo futuro. Gli autori si riservano, infatti, di indagare in modo più approfondito l'ambito della contrattazione decentrata in una fase successiva dello studio, che verrà condotta presumibilmente a partire dal 2018. In ogni caso sembra utile segnalare una iniziativa che per la sua struttura e completezza potrebbe costituire un buon esempio e fungere da sprone al futuro sviluppo della negoziazione: il *Protocollo per lo sviluppo sostenibile del gruppo Intesa Sanpaolo* (1° febbraio 2017)²³. Il gruppo bancario, che conta oltre 64mila dipendenti solo in Italia e 88mila nel mondo, prevedendo importanti investimenti in tecnologie, con l'obiettivo di perseguire un aumento della produttività e della redditività, ma volendo agire in un'ottica di responsabilità sociale garantendo la piena occupabilità delle persone, in particolare di chi *"mostra minore propensione all'evoluzione tecnologica, all'adattamento ai cambiamenti organizzativi e di servizio"*, dedica specifica attenzione ad alcune categorie potenzialmente svantaggiate: *"a coloro che soffrono di gravi patologie... nonché al personale vicino al pensionamento e/o over 60"*. In tale ambito il Comitato del welfare, sicurezza e sviluppo sostenibile ha approfondito il tema dell'inclusione e dell'invecchiamento attivo, al fine di valorizzare le diversità, ampliare le opportunità e sostenere la non discriminazione per migliorare lo svolgimento delle prestazioni lavorative di tutti gli appartenenti all'azienda. In particolare al capitolo 2 vengono definite le opportunità che *"individualmente e volontariamente"* le persone appartenenti alle categorie succitate potranno scegliere *"per una migliore presenza nel gruppo"* (schema 2).

Schema 2 Protocollo per lo sviluppo sostenibile del gruppo Intesa Sanpaolo

Azioni positive per lo sviluppo sostenibile del gruppo	
Normativa in materia di prestazione lavorativa e orario	
Flessibilità di orario	Concessione di intervallo meridiano fino a 2 ore, in deroga a quanto generalmente praticato
Lavoro a tempo parziale	Precedenza nella trasformazione del rapporto dal tempo pieno a parziale
Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	
Banca del tempo	Concessione di ore per iniziative di volontariato in favore dei colleghi e/o loro familiari (es. formazione dei figli, sostegno persone disabili)
Ascolto strutturato	Iniziativa sperimentale di <i>counseling</i> volontario, da parte dei colleghi con le necessarie certificazioni, nei confronti di over 60 e affetti da gravi patologie
Lavoro flessibile	
	Priorità nella concessione per certificate necessità personali o di salute
Mobilità territoriale e professionale	
Richieste di trasferimento	Priorità al trasferimento da sedi di lavoro distanti oltre 70 Km dal domicilio
Mobilità professionale	Favorita per ridurre la necessità di riqualificazione/conversione del personale anche attraverso assegnazioni ad altre unità operative
Mobilità territoriale e professionale	
	Concesso a chi perfeziona i requisiti di legge per pensione anticipata o vecchiaia dal 1/1/2018 al 31/12/2020, con conseguente riduzione dello stipendio ma versamento da parte dell'azienda della contribuzione "piena" (anche attraverso il fondo di solidarietà del settore)

²³ Sottoscritto da First- Cisl, Fisac- Cgil, Sinfub, Ugl credito, Uilca, Unisin, Fabi.



CONCLUSIONI

Le politiche del lavoro e quelle di inclusione e coesione sociale si confrontano da un lato con la necessità di promuovere la partecipazione al lavoro e il mantenimento dell'occupazione delle persone tra i 55 e i 64 anni, dall'altro con il raggiungimento degli obiettivi di efficienza e sviluppo del mercato, che tende ad espellere o marginalizzare lavoratori ritenuti non più idonei alle attività produttive per mancanza di competenze adeguate (Carrera e Mirabile 2000). Il rilancio economico dovrà necessariamente tener conto della salvaguardia del capitale umano, in particolare quello dei lavoratori maturi, che stanno acquisendo un peso sempre maggiore nella popolazione occupata. È dunque auspicabile che nel prossimo futuro l'attività dei sindacati nei confronti dei lavoratori maturi si concentri in modo ampio sulla loro tutela e in particolare sul rafforzamento delle prassi utili allo sviluppo professionale.

Gli strumenti giuridici e finanziari per attuare una sensibilizzazione al tema dell'età si possono rintracciare nelle attività svolte dagli enti bilaterali e dai fondi connessi. Per loro natura costitutiva, tali organismi nascono dalla comunione di interessi delle Parti sociali, che attraverso rappresentanti delle due parti ne gestiscono l'operato. È grazie a tali strumenti che si possono sviluppare politiche di inclusione sociale di soggetti "svantaggiati", politiche che rappresentano il volano per il contemporaneo successo di imprese e territori (Golfarelli 2007).

La gestione dell'invecchiamento della forza lavoro dovrà comportare doverosamente anche la implementazione dell'azione congiunta di Parti sociali e attore pubblico. E' a livello di contrattazione trilaterale, infatti, che si confrontano esigenze, spesso impellenti e divergenti, che si risolvono in azioni di natura conflittuale: politiche di rimpiazzo in cui lavoratori maturi sono sostituiti con giovani o politiche di blocco in cui si limitano fortemente gli schemi di ritiro anticipato (Thijssen, Rocco 2010). Sono soluzioni che in entrambi i casi operano sull'urgenza. Per sviluppare strategie di lungo termine evitando squilibri intergenerazionali, nel futuro sarà opportuno ragionare in un'ottica di ciclo di vita piuttosto che di target²⁴, sia per ritrovare un ampio consenso tra le parti in causa che nuove forme di finanziamento e allocazione delle risorse necessarie alle diverse esigenze.

L'importanza di un intervento congiunto tra governi e Parti sociali nella gestione delle problematiche legate all'occupazione degli *older workers* veniva sottolineata dall'ILO già nel 1980. L'interesse nei confronti dei lavoratori maturi viene espresso dalla Confederazione dei sindacati europei dal 2013 e ribadito dal recentissimo *Accordo quadro autonomo sull'invecchiamento attivo e l'approccio intergenerazionale* del marzo 2017. In questo contesto le sigle sindacali europee si sono impegnate a promuovere uno schema di azione per aumentare la consapevolezza delle parti nei confronti dell'attuale

²⁴ Le esigenze, aspettative e capacità degli individui mutano gradualmente col trascorrere del tempo.



evoluzione demografica e delle problematiche ad essa relative, ma soprattutto a fornire approcci pratici per sostenere e gestire l'invecchiamento delle forze di lavoro in modo efficace.

Poiché le parti firmatarie invitano le organizzazioni dei propri Paesi all'attuazione dell'intesa entro i tre anni, è possibile che nel breve-medio periodo comincino ad apprezzarsi gli effetti di tale accordo nella contrattazione nazionale di primo e secondo livello, così come è possibile e auspicabile una positiva influenza da parte degli incentivi fiscali previsti dalle Leggi di Stabilità del 2016 e del 2017, e da parte di accordi aziendali innovativi come il recentissimo *Protocollo per lo sviluppo sostenibile* del gruppo Intesa Sanpaolo.



BIBLIOGRAFIA

- AMATO F. (2009), *Discriminazione per età: Cenerentola troverà la sua scarpetta?*, in <http://www.europeanrights.eu/index.php?funzione=S&op=5&id=269>
- CARRERA F., MIRABILE M.L. (2000), *L'invecchiamento sociale. Lavoro e corsi di vita*, Roma, Ediesse
- CELLA G.P., TREU T. (2009), *Relazioni industriali e contrattazione collettiva*, Bologna, Il Mulino
- CERRUTI G. C. (2008), Imprese e lavoratori: il "passo doppio" dell'invecchiamento attivo, *Formazione & Lavoro*, n. 2
- ETUC, *Action Plan on Active Ageing and Solidarity between generations*, Brussels, 05-06/03/2013
<https://www.etuc.org/documents/etuc-action-plan-active-ageing-and-solidarity-between-generations#.WR7U-haweos>
- CONSIGLIO EUROPEO, *Direttiva 2000/78/CE*, 27, novembre 2000
- CHECCHUCCI P., FEFÈ R. (2012), Le dimensioni sociali e lavorative della seconda parte del ciclo di vita, *Osservatorio Isfol*, II, n. 2, pp. 77-93
- DANNEFER D., Cumulative advantage/disadvantage and the life course: cross-fertilizing age and social science theory (2003), *The Journals of gerontology: Social Sciences*, ProQuest Nursing & Allied Health Source, pp. S327-S337
- D'AMURI F., GIORGIANTONIO C. (2015), Stato dell'arte e prospettive della contrattazione aziendale in Italia, WP CSDLE "Massimo D'Antona", IT, n. 242/2015, <http://goo.gl/9HXbZZ>
- EUROFOUND (2015), *Collective bargaining in Europe in the 21st century*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- EUROFOUND (2013), *Role of Governments and Social Partners in Keeping Older Workers in the Labour Market*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- EUROFOUND (2012), *Social dialogue in times of global economic crisis*, Luxembourg, Publications Office of the European Union
- EUROPEAN PARLIAMENT, DIRECTORATE GENERAL FOR INTERNAL POLICIES, POLICY DEPARTMENT A (2013), *Employment policy occupational health concerns: stress-related and psychological problems associated with work*, European Union
- GHOSHESH N. (2008), Age discrimination and older workers: Theory and legislation in comparative context, *Conditions of Work and Employment Series ILO*, n. 20
- GOLFARELLI L. (2007), La capacità inclusiva delle imprese ed il diversity manager, in Benini R. (a cura di), *La sensibilità delle imprese e il Diversity management – Progetto EQUAL "PANE e DENTI" - Possibilità e Strumenti*, Roma, CNA
- GRANDI D. (2014), Redistribuzione e retribuzione: le diverse funzioni del welfare aziendale, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT, Labour studies, e-Book series n. 31, pp. 12-18



- GRANDI D., MASSAGLI E., ZUCARO R. (2014), Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT, Labour studies, e-Book series n. 31, pp. 111-123
- GUAGLIANONE L. (2015), Parti sociali e politiche di ageing. Una sfida tutta da giocare, *Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale*, anno LXVI, n. 2
- ILO (2006), *Conditions of work and employment for older workers in industrialized countries: understanding the issues*, Conditions of Work and Employment Series, n. 15, Geneva
- ILO (2008), R162 - OLDER WORKERS RECOMMENDATION (NO. 162), *Recommendation concerning Older Workers Adoption*, Geneva, 66th ILC session (23 Jun 1980) - Status: Instrument with interim status http://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R162
- IMBERTI L. (2008), Il criterio dell'età tra divieto di discriminazione e politiche del lavoro, *Rivista italiana di diritto del lavoro*, n. 27, pp. 301-325
- IPPOLITO G. (2012), *Il CCNL Chimico-Farmaceutico. Uno strumento di gestione, organizzazione e sviluppo del personale*, tesi di dottorato in Formazione della persona e diritto del Mercato del Lavoro <https://aisberg.unibg.it/handle/10446/28663#.WI4cBhaWyos>
- ISFOL, AVERSA M.L., D'AGOSTINO L., PARENTE M. (a cura di), (2015), *L'age management nelle grandi imprese. I risultati di un'indagine qualitativa*, I libri del Fondo Sociale Europeo, n. 210, Roma, ISFOL <http://isfoloa.isfol.it/jspui/handle/123456789/1359>
- INAPP, CHECCUCCI P., FEFÈ R., SCARPETTI G. (a cura di) (2017), *Indagine campionaria presso gli attori del sistema produttivo sulla gestione della forza lavoro matura*, Roma, INAPP <http://inapp.org/sites/default/files/eta%20e%20invecchiamento.pdf>
- MALLONE G. (2013), Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale, in Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, 2WEL Percorsi di secondo welfare, Torino, Centro Einaudi, pp. 49-82 http://secondowelfare.it/edt/file/1R2W_CAP2_MALLONE_Imprese_e_lavoratori_%20welfare_azienale_e_contrattuale.pdf
- MAROCCO M. (2018), Gli incentivi economici alla contrattazione decentrata, *Diritto delle Relazioni Industriali*, n. 1 (in corso di pubblicazione)
- THIJSEN J., ROCCO T. (2010), Development of older workers: revisiting policies, in European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP), *Working and ageing - Emerging theories and empirical perspectives*, Luxembourg, Publications Office of the European Union, pp. 13-27



ACCORDI SINDACALI

European social partners' autonomous framework agreement on active ageing and an inter-generational approach (8 marzo 2017)

Protocollo per lo sviluppo sostenibile del gruppo Intesa Sanpaolo (1° febbraio 2017)

Ipotesi di accordo di rinnovo del CCNL Energia e petrolio (25 gennaio 2017)

Accordo di rinnovo del CCNL 24 giugno 2004 e successive modifiche, per i dirigenti delle aziende alberghiere (21 dicembre 2016)

Contratto collettivo nazionale di lavoro per i dipendenti del terziario, commercio, distribuzione e servizi (13 dicembre 2016)

Proposte per le politiche del lavoro- Per una nuova strumentazione di governo dei processi di transizione industriale, finalizzata alla ripresa e alla tenuta occupazionale - Accordo Interconfederale (1° settembre 2016)

Contratto collettivo nazionale di lavoro per i lavoratori addetti alle piccole e medie industrie metalmeccaniche e di installazione di impianti (14 giugno 2016)

Contratto collettivo nazionale di lavoro per gli addetti delle micro - piccole e medie imprese operanti nel settore turismo e attività affini del sistema di rappresentanza FOR.Italy (22 febbraio 2016)

Contratto collettivo nazionale di lavoro per i quadri direttivi e per il personale delle aree professionali dipendenti dalle imprese creditizie, finanziarie e strumentali (31 marzo 2015)

Action Plan on Active Ageing and Solidarity between generations (ETUC, 2013)

Linee programmatiche per la crescita della produttività e della competitività in Italia - Accordo Interconfederale (16 novembre 2012)

Accordo di rinnovo CCNL per gli addetti all'industria chimica, chimico-farmaceutica, delle fibre chimiche e dei settori abrasivi, lubrificanti e GPL (22 settembre 2012)

Intesa tra Governo, Regioni, Province autonome e Parti Sociali – Linee guida per la Formazione (17 febbraio 2010)

Accordo interconfederale fra Confindustria e CGIL CISL UIL su contratti e rappresentanza (28 giugno 2011)

Accordo quadro per la Riforma degli assetti contrattuali (22 gennaio 2009)

Accordo interconfederale stress lavoro-correlato (9 giugno 2008)

Protocollo su Previdenza, Lavoro e competitività per l'equità e la crescita sostenibili - Accordo Interconfederale (23 luglio 2007)

Accordo Quadro europeo sullo stress lavoro-correlato (8 ottobre 2004)



ALLEGATO

European social partners' autonomous framework agreement on active ageing and an inter-generational approach (sintesi)

Valutazioni strategiche sulla demografia della forza lavoro

Condotte e periodicamente aggiornate in conformità con procedure nazionali, le valutazioni da Parti sociali e management dovrebbero portare a sviluppare strumenti specifici e adattati alle esigenze dei lavoratori e delle imprese, in particolare piccole e medie. Dovrebbero includere tra le altre cose:

- piramide delle età corrente e in proiezione, compresi gli aspetti di genere;
- competenze, qualifiche ed esperienze;
- condizioni di lavoro;
- specifiche considerazioni riguardanti salute e sicurezza sul lavoro, in particolare per le occupazioni usuranti;
- sviluppi legati alla digitalizzazione e l'innovazione.

Queste valutazioni strategiche contribuirebbero a fornire una base per i datori di lavoro, i lavoratori e/o loro rappresentanti per la valutazione dei rischi e delle opportunità, e per intraprendere le azioni necessarie per adattarsi ai cambiamenti demografici, come indicato nelle sezioni di accordo che seguono. **Le Parti sociali hanno il ruolo di diffondere informazioni sugli strumenti efficaci tra i loro membri**, cui incluse le prassi di altri paesi europei e di trasferire il know-how necessario sul loro utilizzo.

Salute e sicurezza sul luogo di lavoro

Le Parti sociali, ai livelli appropriati, facilitano l'azione sul posto di lavoro sulla base di una corretta informazione, individuando per esempio i compiti che sono particolarmente fisicamente e/o mentalmente impegnativi. Questo dovrebbe essere fatto per prevenire e valutare i rischi per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro, in conformità con la direttiva quadro UE (89/391 / CEE). Le parti dovrebbero indicare se fosse necessario apportare modifiche dell'ambiente di lavoro per ridurre eccessive richieste fisiche/mentali nei confronti dei lavoratori e consentire loro di rimanere in salute fino all'età legale di pensionamento. Le misure volte a sostenere la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro potrebbero includere:

- regolazione dei processi e dei luoghi di lavoro;
- ri-distribuzione / ripartizione dei compiti per i lavoratori;
- strategie di prevenzione efficaci e valutazione dei rischi, tenendo conto degli obblighi di legge, compresa la formazione di tutti i lavoratori sulle norme di salute e sicurezza sul posto di lavoro;
- promozione della assicurazione sanitaria volontaria, incluse azioni di sensibilizzazione;
- conoscenza-costruzione della gestione, ai livelli appropriati, al fine di affrontare le sfide e le possibili soluzioni in questo campo;
- misure sanitarie e di sicurezza, tenendo conto dello stato di salute fisica e psicologica dei lavoratori;
- revisione delle misure di salute e sicurezza tra il management e rappresentanti per la salute e la sicurezza, in conformità con i requisiti di legge esistenti.

Competenze e gestione delle competenze

L'approccio dovrebbe essere quello di sostenere lo sviluppo delle competenze e l'apprendimento permanente, favorendo l'occupabilità e massimizzando il capitale umano delle imprese in termini di competenze e know-how. Le Parti sociali hanno il ruolo di facilitare un accesso equo, senza distinzione di età, ad una offerta di formazione sufficientemente



ampia, secondo le prassi e le procedure nazionali. Gli strumenti per sostenere la gestione delle competenze potrebbero includere:

- formazione per i lavoratori di tutte le età, con l'obiettivo di mantenere e sviluppare le competenze necessarie nel corso di tutta la carriera, al fine di rimanere al lavoro fino all'età di pensionamento;
- facilitare e sostenere lo sviluppo delle carriere personali e della mobilità;
- motivare e aumentare la partecipazione alla formazione per garantire competenze aggiornate in ambito digitale;
- identificare le competenze formali e informali che i lavoratori hanno acquisito durante la loro vita lavorativa.

Organizzazione del lavoro per una vita lavorativa sana e produttiva

Le Parti sociali, ai livelli appropriati, devono sostenere e incoraggiare le imprese ad adattare l'organizzazione del lavoro, in conformità con le esigenze delle imprese e dei dipendenti. Lo scopo è quello di favorire una vita lavorativa sana e produttiva nella prospettiva di ciclo di vita. Le Parti sociali e/o di gestione dovrebbero facilitare, promuovere e incoraggiare l'attuazione di un'organizzazione del lavoro flessibile, secondo le pratiche di dialogo sociale sul luogo di lavoro. Le misure in materia di organizzazione del lavoro per la vita lavorativa sana e produttiva potrebbero includere:

- nuovi accordi di lavoro, anche per quanto riguarda l'orario;
- favorire la capacità di lavoratori, giovani e anziani, di adattarsi ai cambiamenti nell'organizzazione del lavoro per massimizzare il potenziale delle risorse umane;
- adattamento della ripartizione dei compiti tra i lavoratori;
- fornire ai manager strumenti necessari alla gestione dei temi legati all'età;
- lotta contro gli stereotipi legati all'età, creando ad esempio squadre miste giovani/anziani;
- misure di transizione per i lavoratori verso la pensione;
- assunzione di nuovo personale.

Approccio intergenerazionale

Consente ai lavoratori di tutte le età di lavorare insieme per rafforzare la cooperazione e la solidarietà tra le generazioni. Uno dei mezzi per raggiungere questo obiettivo è il trasferimento reciproco di conoscenze ed esperienze; tutti i lavoratori devono essere valutati in base alle loro abilità e competenze indipendentemente dall'età, evitando stereotipi. Gli strumenti volti a conseguire la solidarietà tra le generazioni potrebbero includere:

- distribuzione dei compiti in base alle capacità / competenze;
- sistemi di tutoraggio/mentoring/coaching per introdurre i lavoratori più giovani nel loro ambiente di lavoro;
- programmi di trasferimento di competenze, sia dei giovani nei confronti dei lavoratori più anziani e viceversa, incluse IT e competenze digitali, competenze trasversali ecc.;
- creazione di banche di conoscenza per preservare gli specifici know how aziendali sviluppati in-house per trasmetterli ai nuovi arrivati;
- promozione della age diversity considerando le diverse possibilità in relazione all'equilibrio tra le età all'interno dei team;
- collaborazione con gli istituti di istruzione o servizi pubblici per l'impiego per facilitare le transizioni verso e all'interno del mercato del lavoro.

