



**Commissione parlamentare di inchiesta
sugli effetti economici e sociali
derivanti dalla transizione demografica in atto**

Audizione dell'Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche

Presidente Natale Forlani

Camera dei Deputati
Roma, 23 settembre 2025

Quadro demografico

L'Italia ha superato da parecchio il dividendo demografico, una fase cioè già sperimentata dalle varie società avanzate, caratterizzata dall'aumento della produttività del sistema economico, favorita dall'effetto combinato dell'allargamento della popolazione in età da lavoro e di adeguate politiche familiari, educative, finanziarie e della salute (Bloom et al., 2003).

Com'è noto, siamo attualmente di fronte al restringimento progressivo della popolazione residente, che secondo l'ISTAT dovrebbe passare dai circa 59 milioni al 1° gennaio 2023 a 58,6 milioni nel 2030 e a 54,8 milioni nel 2050 (ISTAT, 2025, p. 73). Il calo della popolazione residente è accompagnato dalla diminuzione costante della quota di quella in età da lavoro (15-64), che rappresenta attualmente il 63,4% del totale (ISTAT, 2025, p. 71). Parallelamente, la porzione di over 65 sul totale della popolazione italiana è arrivata al 24,7%, accompagnata dall'aumento della quota di over 80 (attualmente il 7,7% del totale) (ISTAT, 2025, p. 71) in un contesto di minimo storico della natalità (1,18 figli per donna nel 2024).

Secondo l'OECD Employment outlook 2025 (OECD, 2025, p. 73) in Italia la popolazione in età da lavoro 20-64 diminuirà del 34% circa entro il 2060. Il corrispettivo medio dei paesi OCSE dovrebbe essere -8% circa.

L'evoluzione della popolazione influenzerà quella dei principali indicatori di dipendenza demografica, con particolare riguardo all'indice di dipendenza strutturale (popolazione 0-14 e 65+ su popolazione in età attiva 15-64 anni), pari al 57,6% a gennaio 2024 e che potrebbe arrivare a 82% nel 2060, nello scenario mediano delle proiezioni ISTAT (<https://demo.istat.it/app/?i=PPR>). Parallelamente, l'indice di dipendenza degli anziani (rapporto tra la popolazione di 65 anni e più e la popolazione di 15-64 anni), pari a 38% nel 2024 si prevede possa salire al 63% nel 2060. Infine, l'indice di vecchiaia (65+/0-14), pari a 199,8 a gennaio 2024, potrebbe crescere fino a 320 nel 2060.

I punti critici della transizione demografica

Le modalità con le quali si sta evolvendo la transizione demografica in Italia consentono di identificare alcuni punti critici connessi ad una pluralità di vulnerabilità dei sistemi del lavoro e del welfare, alla cui prevenzione e mitigazione le politiche pubbliche sono chiamate a fare fronte.

La complessa evoluzione nella composizione della popolazione attiva e potenzialmente attiva richiede, in particolare, di guardare ai fenomeni e, conseguentemente, alla elaborazione degli interventi da almeno due punti di vista complementari:

- a) l'invecchiamento della popolazione attiva e non attiva nel suo complesso;
- b) il processo di invecchiamento che accompagna ciascun individuo, nel contesto della sua vita produttiva e dopo il ritiro dal lavoro.

Si tratta di quello che le Nazioni Unite (UNECE, 2021) definiscono l'approccio del "doppio binario" (*twin track approach*). Sul primo versante, l'invecchiamento della popolazione produce conseguenze specifiche sul funzionamento dell'economia e del mercato del lavoro, nonché sulle istituzioni del welfare state dedicate alla protezione dai rischi sociali. Sul secondo, il prolungamento della vita lavorativa e l'allungamento dell'aspettativa di vita chiedono di riconsiderare le problematiche connesse alla sostenibilità per l'individuo e per le organizzazioni dell'allungamento della porzione di vita dedicata al lavoro (UNECE, 2025), nonché delle problematiche connesse con gli anni aggiuntivi da trascorrere nella quarta età.

Invecchiamento della popolazione, economia e welfare

L'influenza che l'invecchiamento demografico della popolazione esercita sul funzionamento dell'economia e del welfare può essere esaminata dai seguenti punti di vista.

Peggioramento della performance del sistema economico, dovuta alla perdita di produttività, a fronte della riduzione del numero di lavoratori. Secondo le proiezioni OECD, l'Italia sarà uno dei tre paesi, insieme a Norvegia, Grecia e Lussemburgo, che potrebbe risentire di una crescita negativa del PIL pro-capite nel periodo 2024-2060 (-0,6%), a fronte di una corrispondente crescita positiva della media dei paesi OCSE (+0,6%) (OECD, 2025, p. 77).

Labour e skills shortages in profili professionali e settori economici fondamentali. L'età media degli occupati nel 2024 è di 44,2 anni (mente quella della popolazione totale è 46,6). Secondo le previsioni di Unioncamere (Sistema informativo Excelsior, 2024, p. 19) nel 2029 arriveranno a 55 anni i nati nel 1974, la coorte ad oggi più consistente (410mila unità). Contemporaneamente gli attuali 60enni raggiungeranno la soglia dei 65-67 anni, facendo accedere al pensionamento coorti anch'esse numericamente molto consistenti. Stimando nel 2023 un totale di circa 6,1 milioni di occupati tra i 50 e i 59 anni che nei prossimi 10 anni si affacceranno alla pensione e dovranno essere sostituiti, si vede che la popolazione tra 20-29 anni di età, pari a circa 6 milioni di persone è insufficiente per la completa sostituzione.

Sempre secondo Excelsior (ivi, p. 20 e seg.) per il quinquennio 2024-2028 la componente da sostituire in uscita dal mondo del lavoro ammonterebbe a circa a 3 milioni di occupati, pari al 78% del fabbisogno complessivo (88% in uno scenario negativo). L'incidenza sul totale della *replacement demand* potrebbe essere superiore al 90% sia per i dipendenti del comparto pubblico che per i lavoratori indipendenti, mentre per i dipendenti del settore privato varierebbe tra il 70% e l'80% a seconda dello scenario considerato. Nel periodo 2024-2028 si prevede una *replacement demand* pari al 22,9% dello stock di occupati nel settore pubblico al 31 dicembre 2023, al 11,3% fra i dipendenti privati e al 12,6% fra i lavoratori indipendenti.

A questo squilibrio si somma un crescente problema di mismatch quantitativo e qualitativo. Secondo Excelsior (ivi, pp. 36-37), la quota di mismatch è infatti aumentata dal 26% delle assunzioni nel 2019 al 45% nel 2023, con un tasso di *labour shortage* pari al 28% e uno skill mismatch del 12,4% nel medesimo anno. Si tratta di criticità che potrebbero peraltro ridurre l'effetto degli investimenti del PNRR, in connessione con il manifestarsi di "colli di bottiglia" per il reperimento del personale necessario alla realizzazione delle diverse azioni (Sistema informativo Excelsior, 2022, p. 39).

Rapporto crescente tra spesa pubblica per le pensioni e PIL e sostenibilità del sistema della previdenza obbligatoria. Secondo le previsioni del MEF (Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2025a, p. 8), fino al 2040 si assisterà ad una crescita del rapporto tra spesa pubblica per le pensioni e PIL, dall'attuale 15,3% al 17,1%, principalmente a causa dell'aumento del rapporto fra numero di pensioni e occupati, in conseguenza del ritiro baby boomers. Questa tendenza dovrebbe essere parzialmente controbilanciata dall'innalzamento dei requisiti minimi di accesso al pensionamento e dal contenimento degli importi degli assegni pensionistici, in base all'applicazione generalizzata del calcolo contributivo.

In generale, il rapporto fra occupati e pensionati è ulteriormente cresciuto, arrivando nel 2024 a 1,4677, in linea con la lenta progressione rilevata dagli osservatori verso il limite di 1,5, definito di relativa sicurezza. La sostenibilità del sistema di protezione sociale pubblico potrebbe essere compromessa in prospettiva dalle rilevanti spese per l'assistenza che gravano sulla fiscalità generale (pari a 180.544 milioni di euro di trasferimenti nel 2024), fra i quali paiono rilevanti gli interventi di decontribuzione (14,6% dei contributi sociali dovuti nel 2023) (Itinerari Previdenziali, 2025, pp. 85 e 124).

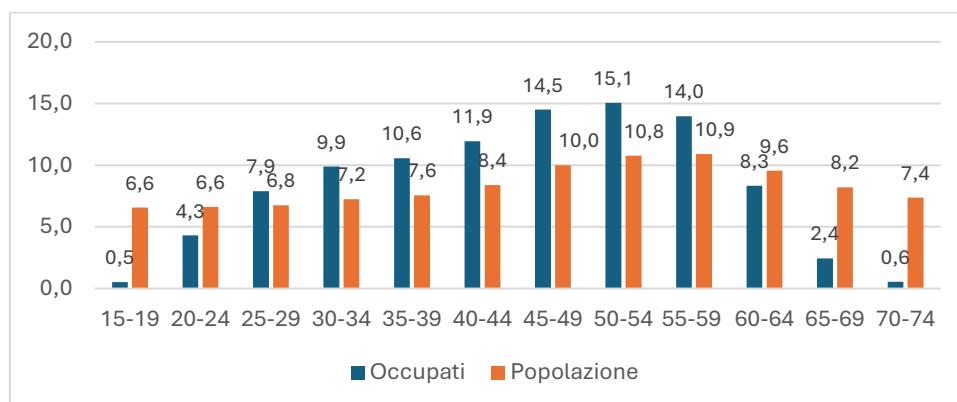
Pressione crescente sul settore dell'assistenza e della salute. La popolazione non autosufficiente over 65 (composta da persone che, a causa di limitazioni fisiche, mentali o sensoriali, non sono in grado di svolgere in autonomia le attività quotidiane come lavarsi, vestirsi, mangiare, muoversi, ecc.) nel 2023 era stimata in oltre 4 milioni di individui (Fosti et al., 2025), con un aumento del 1,7% rispetto al 2021 e, come tutti i dati relativi all'invecchiamento in Italia, destinata a crescere. Di questi, solo il 7,6% dei bisogni di assistenza è coperto dalle Residenze sanitarie assistenziali (RSA) e il 30,6% dall'Assistenza domiciliare integrata (ADI), mentre i centri diurni coprono lo 0,6% della domanda. La fragilità cresce con l'età e con condizioni socioeconomiche svantaggiate, incidendo fortemente sulla capacità di cura. Nel quadro attuale dei servizi, la carenza di operatori professionali limita significativamente l'efficacia dell'assistenza domiciliare.

I rischi connessi alla non autosufficienza sono acuiti dai mutamenti nelle strutture familiari (crollo della nuzialità, instabilità coniugale, bassa fecondità e posticipo della genitorialità), il 36,2% delle quali è composta da persone sole. Un ruolo altrettanto rilevante lo gioca l'aspettativa di vita in buona salute: secondo l'Istat, nel 2024 gli uomini possono aspettarsi di vivere in buona salute 59,8 anni, in linea con il 2019. Per le donne il valore scende a 56,6 anni, il minimo dell'ultimo decennio.

Cambiamenti nella stratificazione sociale per età e nella diversità generazionale nel mercato del lavoro e nelle organizzazioni. Il de-giovanimento del mercato del lavoro può compromettere il trasferimento delle competenze e il completamento efficace delle transizioni digitale e verde, nel contesto della trasformazione delle filiere connessa a nuovi equilibri internazionali. Poiché la stratificazione sociale connessa all'età contribuisce a generare mutamento sociale, l'OECD ricorda come l'*age diversity* rappresenti un fattore potenzialmente molto importante per la competitività (OECD 2020; Aversa et al., 2025).

Nel caso dell'Italia, la distribuzione per classi di età quinquennali della popolazione e degli occupati fra i 15 e i 74 anni mostra una marcata concentrazione di questi ultimi al di sopra dei 45 anni (54,9% del totale), a fronte di una sottorappresentazione delle classi più giovani. Parallelamente, già a partire dalla classe 60-64 (tenendo conto che secondo le informazioni dell'INPS nel 2024 l'età media di pensionamento è pari a 64,8 anni) si vede il rilevante ridimensionamento degli occupati.

Fig. 1 - Popolazione e occupati fra i 15 e i 74 anni, per classi di età. Anno 2024 (v. %)

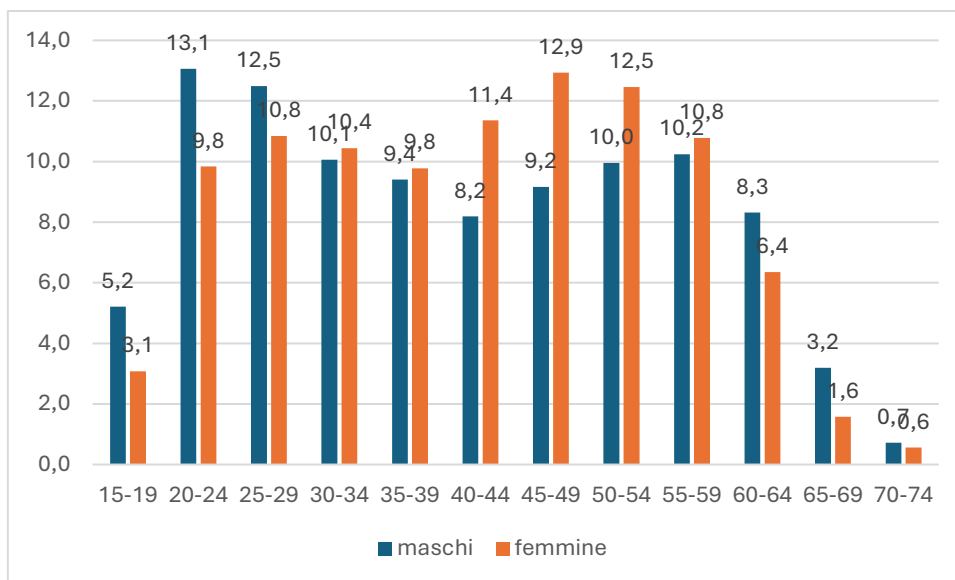


Fonte: elaborazione INAPP su dati Istat, estratti il 17 Mar 2025 da I.Stat

Nel periodo 2004-2024 il tasso di occupazione maschile è diminuito fra le classi più giovani (-7 punti fra 15 e 24 anni e -5 fra 25 e 34 anni) ed è cresciuto in maniera rilevante sopra i 50 anni (+16,3 punti). Fra le donne all'analogo ridimensionamento fra le giovani ha corrisposto un aumento in tutte le altre classi, con una punta di 19 punti fra le over 50. Il differenziale di genere è però rimasto inalterato, mentre addirittura il tasso di attività delle più giovani si è ridotto ed è rimasto inalterato fra i 25 e i 34 anni, laddove cioè presumibilmente si concentrano gli ingressi nel mercato del lavoro a inizio carriera.

Anche la distribuzione delle **forze di lavoro potenziali**¹ mostra una prima concentrazione in percentuale fra le classi iniziali – più per gli uomini che per le donne - e un'altra nella seconda parte della carriera, più caratterizzata in senso femminile, probabilmente evidenziando una propensione all'ingresso/rientro nel mondo del lavoro, che però potrebbe incontrare barriere specifiche.

Fig. 2 - Forze di lavoro potenziali, per classi di età e genere. Anno 2024 (v.%)



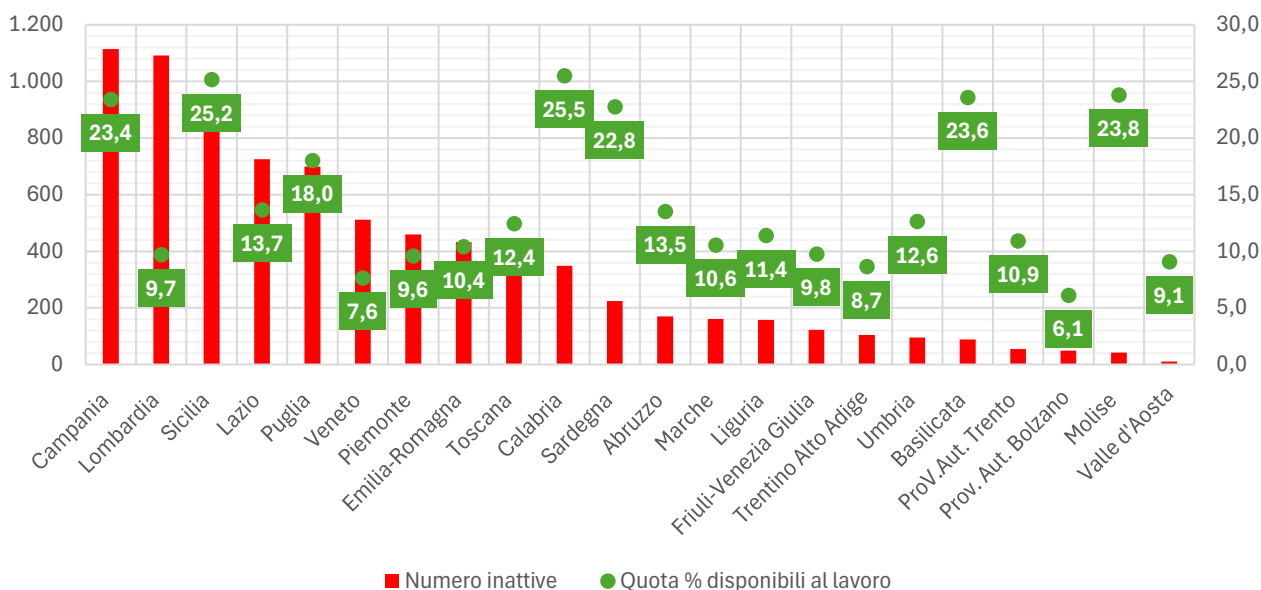
Fonte: elaborazione INAPP su dati Istat, estratti il 17 Mar 2025 da I.Stat

Squilibrio di genere nella partecipazione attiva. Al 1 gennaio 2024 sono oltre 7 milioni e 800 mila le donne inattive in Italia tra i 15 e i 64 anni. Il 39% di questa cifra si colloca tra i 50 e i 64 anni, il 28% tra i 15 e i 24, il 21% tra i 35 e 49 e quindi il 12,5% tra i 25 -34 anni (tab.1). Il dato nazionale rappresenta, tuttavia, solo una media di fenomeni profondamente eterogenei sul territorio (fig. 3, tab. 1). Superano il milione di donne inattive la Campania e la Lombardia, seguite dalla Sicilia (918 mila), Lazio (725 mila), Puglia (699 mila) e Toscana (511 mila). Al di sotto delle 500 mila unità si attestano tutte le altre regioni. Poco più della metà (52,5%) delle inattive in Italia ha un basso titolo di studio, con picchi in Puglia (57,2%), Sicilia (58,6%) e Sardegna (57,6%). Le laureate e specializzate sono in media il 9,2%, con punte più elevate e prossime al 12% in Abruzzo e Molise e la quota più bassa in Sicilia con il 6,6%

Su questo complesso di donne inattive in Italia, la quota di forze lavoro potenziali (15-64 anni) è del 16%, corrispondente a più di 1 milione e 260 mila donne. La distribuzione di questo dato su base regionale è illustrata nella figura 3, ove sull'asse sinistro è riportato il numero di donne inattive e sull'asse destro la quota di disponibili sul totale. La quota di effettiva disponibilità al lavoro non è territorialmente uniforme. Si passa dalla Campania, regione col numero maggiore di inattive in cui effettivamente disponibili sono il 23%, alla Lombardia, seconda regione in graduatoria, ove la percentuale scende invece al 9,7% e la Sicilia, terza regione per numero di inattive in cui sono disponibili ben un quarto del totale. Regioni più dinamiche in cui, pur a fronte di un numero inferiore di donne inattive, vi è ampia quota di disponibilità al lavoro sono la Calabria (25,5%), Basilicata, Molise e Sardegna ove le forze lavoro potenziali sono attorno al 23%.

¹ Ricordiamo che, secondo la definizione utilizzata dall'ISTAT, fanno parte delle forze di lavoro potenziali quanti non hanno cercato un lavoro nelle ultime quattro settimane dall'intervista, ma sono disponibili a lavorare entro due settimane; ovvero, hanno cercato un lavoro nelle ultime quattro settimane, ma non sono disponibili a lavorare entro due settimane: https://www.istat.it/classificazioni-e-strumenti/glossario/?term=potenzial&search_all=1

Fig. 3 - Numero donne inattive 15-64 anni (v.a in migliaia) in Italia e quota % di disponibili al lavoro in Italia e per regioni (2024)



Fonte: elaborazione INAPP su dati Istat

I motivi per cui la quota di donne, pur attivabile, è ancora inattiva sono prevalentemente quattro: studio/formazione, pensionamento/motivi d'età, cura e scoraggiamento. Se si escludono le motivazioni tipiche dell'età anagrafica (studio e formazione tra i 15- 29 anni) col 18% e pensionamento o disinteresse per età, proprio degli over 54, rispettivamente col 23% e 14%, il motivo principale della condizione di non lavoro delle donne nelle classi di età centrali sono la cura e le esigenze familiari. La rilevanza di queste motivazioni (che per l'80% riguarda donne coniugate) emerge sin dalla classe 25-29 e raggiunge il suo picco tra i 30 e 40 anni, in quella fascia di età definita "sandwich generation", per la simultanea presenza di più esigenze di cura da gestire. Il fattore "scoraggiamento", invece, incide solo sul 5% delle motivazioni e presenta la punta più alta per le donne tra i 45 e i 49 anni ove l'ingresso o il rientro nel mercato del lavoro appare più problematico.

L'incidenza a livello regionale di queste quattro motivazioni sulle donne inattive disponibili al lavoro mostra come la cura sia la motivazione che incide di più al Centro sud, soprattutto in Campania, Puglia, Abruzzo e Sicilia, mentre al Centro Nord, ove è prevalente il pensionamento, la cura incide maggiormente in Veneto. Tra le scoraggiate, invece, la quota più alta si registra in Campania, Basilicata e Sicilia. L'esercizio della cura in prima persona, stante i profondi divari territoriali, trova difficilmente una soluzione sostitutiva: nel Sud i tassi di copertura dei servizi alla prima infanzia restano di dieci punti percentuali al di sotto della media nazionale e la spesa pro-capite in welfare territoriale, seppur in crescita, è comunque un terzo di quella del nord est (Istat).

Corso di vita individuale

La porzione del corso di vita dedicata al lavoro è istituzionalmente definita dall'intervento legislativo e dalla negoziazione fra le parti sociali. In questo contesto le soglie anagrafiche che individuano il ritiro in pensione contribuiscono alla definizione sociale dell'età anziana (Riley et al., 1988, pp. 270-274).

In Italia come in altre nazioni avanzate, il progressivo innalzamento dei requisiti anagrafici per conseguire l'eleggibilità ai benefici pensionistici pubblici, in concomitanza con le trasformazioni

dell'economia, ha reso i lavoratori maturi più deboli, sia nel mantenimento che nella ricerca di nuovo lavoro. Parallelamente la longevità pone con forza la questione della sostenibilità dell'impegno professionale in età più avanzata e della disponibilità di risorse economiche e sociali per condurre una vita autonoma e socialmente integrata nella comunità.

Indebolimento sul mercato del lavoro. Nel 2024, secondo l'ISTAT, il 24,5% dei disoccupati si collocava fra i 50 e i 74 anni di età, con una differenza inferiore ad un punto fra uomini e donne. Il dato corrispondente dieci anni fa era per gli uomini circa il 17% e per le donne il 12%. Nel 2018 essi rappresentavano il 22,7% dei disoccupati da più di 12 mesi (la cosiddetta disoccupazione di lunga durata), mentre nel 2024 il loro peso su questo specifico segmento ha sfiorato il 29%. Nel 2018, essi rappresentavano il 26,7% degli uomini e il 18,4% delle donne in questa condizione particolarmente problematica. Nel 2024, le medesime percentuali si sono avvicinate, sia pur riducendosi i valori assoluti, arrivando rispettivamente al 30,4% fra gli uomini e al 27,3% fra le donne.

Condizioni di lavoro e sostenibilità. In base ai risultati delle ricerche Inapp, al di sopra dei 55 anni il 65% degli uomini e il 61% delle donne dichiarano di svolgere un lavoro gratificante e in linea con le proprie aspirazioni, mentre lo stesso dato per il totale della popolazione occupata è pari al 58,8% (Inapp, Aversa et al., 2025, pp. 24-31). In questa fascia di età si riscontrano peraltro quote elevate di contratti stabili (65,4%) e full time (82,2%), ovvero una percentuale più elevata di part-time volontario (10,9%), rispetto a quello involontario (6,9%), quest'ultimo inferiore rispetto al dato medio degli occupati (9,4%) (ibidem). La stabilità del lavoro si collega peraltro ad una maggiore occupazione nel settore pubblico (21,35 del totale rispetto, in confronto al 17,5% della popolazione), anche se una quota proporzionalmente più elevata di over 55 lavora nelle cosiddette micro-imprese, al di sotto dei 9 addetti (46,5% a fronte di un dato medio pari al 40,6%) o gestisce un'attività autonoma (28,8% fra gli over 55, a fronte di una media del 21%) (ibidem).

Nonostante i livelli medi di soddisfazione rilevati sopra, pare opportuno attenzionare le problematiche connesse alla sicurezza e salute, nonché allo stress e ai rischi psicosociali del lavoro, come anche raccomandato dalla Commissione europea (Commissione europea 2021, pp. 9-10). Già da alcuni anni l'invecchiamento della forza lavoro di per sé è stato inserito fra i primi dieci rischi psicosociali di maggiore rilevanza in Europa, accanto a contratti precari, conseguenze della globalizzazione, nuove forme contrattuali, orari di lavoro prolungati, ritmi di lavoro intensi, *lean production* e *outsourcing*, intensità dell'impegno emotivo e difficoltà di conciliazione (European Agency for Safety and Health at Work, 2007, p. 27). Accanto ai mutamenti nelle capacità fisiche e sensoriali connessi all'avanzare dell'età, caratteristiche quali esperienza, capacità di giudizio, autonomia decisionale e competenze sociali possono migliorare o comunque mantenersi anche nelle coorti mature, in relazione alla elevata variabilità individuale e alle differenti richieste dell'ambiente di lavoro e dei profili professionali (ivi, pp. 68-75).

Non è possibile generalizzare in merito all'esposizione al rischio di incidenti legato all'età, poiché gli studi mostrano risultati contrastanti sull'incidenza degli infortuni tra i lavoratori più anziani rispetto ai giovani. In Italia, fra i lavoratori maturi si riscontra comunque una incidentalità elevata, se guardiamo al fatto che, secondo i dati dell'INAIL, tra il 2018 e il 2022 le denunce di infortunio al di sopra dei 50 anni sono passate dal 30,6% al 34,4% del totale, mentre tra il 2023 e il 2024, sono cresciute del 4,4% le denunce al di sopra dei 64 anni (INAIL, 2025). La distribuzione degli infortuni per classe di età ricalca di fatto la composizione anagrafica degli occupati, ma gli incidenti in età più avanzata appaiono più gravi, mentre risultano aumentati i giudizi di non idoneità alle mansioni da parte dei medici competenti, in particolare per lavoratori "anziani con malattia" (Tranfo et al. 2024, pp. 5-6).

In generale, appare utile adottare una prospettiva intersezionale, considerando che i diversi fattori di rischio psicosociale precedentemente citati possono interagire significativamente con le caratteristiche individuali legate all'età, nei diversi contesti di lavoro. Ad esempio, altre ricerche mostrano che la segregazione di genere del mercato del lavoro può riflettersi su una diversa esposizione

ai rischi per la salute e la sicurezza anche e soprattutto in relazione a rischi psicosociali come depressione, ansia, molestie e *burnout* (Boschetto et al., 2023). Le donne percepiscono maggiormente l'esposizione a tali rischi psicologici (41% delle donne a fronte del 38% degli uomini), con particolare riguardo a professioni a forte contatto relazionale, come sanità, insegnamento, servizi di cura e sicurezza (ibidem). Le differenze di genere nell'esposizione ai rischi psicosociali appaiono peraltro più pronunciate nelle coorti più giovani e in quelle più avanzate, dato che il 38,5% delle donne tra 15 e 34 anni dichiara di sentirsi esposta ad almeno un rischio psicosociale, contro il 31,9% degli uomini e un analogo dislivello viene rilevato tra i 55 e i 74 anni (39,6% delle donne e 35,8% degli uomini). Significativamente, l'esposizione ad almeno un rischio per la salute mentale aumenta per entrambi i sessi al crescere del livello di istruzione, ma in misura maggiore fra le donne (ibidem).

Svantaggio cumulato, rischio di povertà, diseguaglianza. Secondo le previsioni del MEF, tra il 2024 e il 2070 la pensione media tenderà a ridursi rispetto alla produttività del lavoro (-23%), in conseguenza dell'applicazione del calcolo contributivo e della revisione periodica dei coefficienti di trasformazione (Ministero dell'Economia e delle Finanze, 2025b, pp. 160-177). In base alle stesse previsioni, nel 2040 il tasso di sostituzione netto per un dipendente privato senza coniuge a carico sarà pari al 61,8% per la previdenza obbligatoria e al 67% nel caso di un lavoratore autonomo. Inserendo nel calcolo anche la previdenza complementare, il MEF stima un aumento dello stesso tasso al 2040, che diventerebbe pari al 79,3% nel caso dei dipendenti privati e 87,2% dei lavoratori autonomi. In questo caso occorre tuttavia tenere presente che attualmente gli iscritti alla previdenza complementare sono il 38,8% fra i lavoratori dipendenti e solo il 23,7% fra gli autonomi (guardando agli iscritti che hanno versato contributi nel 2024, gli stessi dati scendono al 13,3% per cento fra gli autonomi e al 30,5 fra i dipendenti). In generale le donne fanno riscontrare circa 7 punti percentuali in meno di adesione agli schemi complementari rispetto agli uomini, rispecchiando una volta di più le difficoltà connesse alla loro partecipazione al mercato del lavoro (differenziali salariali e carriere discontinue) (COVIP, 2025, p. 27-28).

L'evoluzione della disponibilità di reddito da pensione potrebbe in prospettiva cumularsi ad altri fattori di svantaggio (come l'instabilità matrimoniale, il disagio abitativo o la morte di un coniuge o familiare), contribuendo ad aumentare il rischio di povertà ed esclusione sociale dopo l'ingresso nella terza età. Secondo l'ISTAT, già oggi, a fronte di un rischio inferiore alla media nazionale al di sopra dei 65 anni (15,6% contro 23,1%), si riscontra infatti un aumento di 2,3 punti rispetto al 2023 fra le persone con almeno 65 anni che vivono da sole (ISTAT, 2025, p. 94-95).

Valutazione dell'efficacia delle politiche in relazione agli snodi sistemici

I fenomeni sinteticamente descritti in precedenza suggeriscono alcune considerazioni in merito agli snodi sistemici sollecitati dai cambiamenti in atto e all'efficacia delle politiche connesse.

Lo squilibrio fra le diverse coorti, attive e potenzialmente attive, e il progressivo restringimento della popolazione in età da lavoro stanno modificando sia gli equilibri sui quali poggia il patto generazionale alla base del welfare state, sia il mix di profili e competenze presenti nel mercato del lavoro. La maggiore longevità lavorativa ci mostra inoltre una forza lavoro sempre più multigenerazionale e solleva il problema della sostenibilità dell'impegno professionale, anche in relazione all'eventuale difficoltà di effettuare transizioni a nuovi lavori, ove necessario o desiderabile (Marcaletti, Rossi 2020).

I bisogni e le capacità delle persone lungo la seconda parte della vita risultano profondamente influenzati dall'estendersi della longevità, già a partire dall'età in cui si è attivi o potenzialmente tali. In tale contesto è possibile descrivere i fattori che possono favorire o meno il prolungamento dell'attività lavorativa in età matura, a seconda che la permanenza più o meno prolungata possa essere considerata volontaria o involontaria.

Fattori coinvolti nel prolungamento della vita lavorativa

Uscita dal mercato del lavoro	<i>involontaria</i>	<i>volontaria</i>
<i>precoce</i>	Push factors	Pull factors Jump factors
<i>ritardata</i>	Stuck factors	Stay factors

Fonte: adattato da Andersen et al., 2019, p. 2

Fattori che possono favorire la decisione di ritiro anticipato volontario dal mercato del lavoro: incentivi economici rappresentati da schemi di ritiro anticipato e/o finalizzati al ritiro precoce (sostegni al reddito per disoccupazione o crisi aziendale, benefici per disabilità ecc.) (cosiddetti *pull factors*, OECD, 2006, p. 53), ovvero sistemi di valori e/o esigenze individuali connesse alla situazione personale e sociale (cosiddetti *jump factors*, Jensen, 2005, p. 667-670; Andersen et al., 2019, p. 1).

Fattori che determinano l'uscita anticipata involontaria, restringendo le opportunità lavorative sia sul versante della domanda (es. pregiudizi sulle capacità, adattabilità o produttività dei lavoratori maturi, valutazioni sul costo del lavoro, scarsa propensione ad investire nell'aggiornamento delle loro competenze), sia su quello dell'offerta (es. obsolescenza delle competenze, qualità delle condizioni di lavoro, condizioni di salute e carichi di lavoro). Sono i cosiddetti fattori espulsivi (*push factors*, OECD, 2006).

Fattori che determinano l'uscita ritardata involontaria (cosiddetti fattori bloccanti, *stuck factors*, Andersen et al., 2019), riconducibili essenzialmente all'innalzamento per legge dell'età di pensionamento; alla contribuzione insufficiente o ad un ammontare insufficiente dell'assegno pensionistico.

Fattori che possono favorire la scelta volontaria di restare al lavoro (cosiddetti *stay factors*, ibidem), connessi ad una elevata soddisfazione per la professione; a efficaci interventi di *age management* (adattamenti organizzativi, flessibilizzazione dell'orario, formazione ecc.); alla buona salute; ad un buon livello di conciliazione tra lavoro e vita privata.

Nel 2013 la sociologa francese Guillemard ha suggerito che, mettendo in relazione la configurazione istituzionale di un determinato sistema di welfare e di mercato del lavoro con la dimensione cognitiva di significato ad essi assegnato dai vari attori sociali (Pubblica Amministrazione, datori di lavoro, sindacati e lavoratori), si possa definire la «cultura dell'età» di un determinato contesto nazionale (*age culture*), intesa come un insieme condiviso di valori e di norme connesse al divenire anziani e riguardanti i diritti e gli obblighi associati con ciascuna fase della vita (Guillemard, 2013a, pp. 64-68).

Su questa base, secondo Guillemard, è possibile classificare le traiettorie di fine carriera, mettendo a confronto i più importanti fattori che abbiamo in precedenza descritto, quali le misure di protezione dai rischi sociali (includendo quindi le indennità di disoccupazione, gli schemi di ritiro anticipato ecc.) e le politiche per l'impiego e l'*age management* messe in campo (Guillemard, 2013b, p. 30).

E' in relazione alla struttura di questo campo istituzionale che gli attori organizzativi, soprattutto in Europa, hanno assunto nel tempo prospettive di più o meno ampio respiro nella gestione della forza lavoro matura, in relazione alla sua (supposta) limitata occupabilità (Thijssen, Rocco 2010, pp. 17-19). La combinazione degli assetti istituzionali con le strategie datoriali si è però differenziata nei vari paesi in relazione a differenti categorie di lavoratori e al loro livello di qualificazione (ibidem).

Assumendo questa prospettiva di analisi, l'Italia non ha finora sviluppato un sistema coerente di politiche e strategie, di livello pubblico e/o predisposte dai datori di lavoro, che consenta di riconoscere un approccio efficace di *age management*. In tale contesto, il nostro Paese ha affrontato le sfide della transizione demografica, con particolare riguardo al mercato del lavoro e al welfare mix, lungo alcuni assi strategici.

Politiche pensionistiche:

- salvaguardare il pilastro previdenziale pubblico, restringendo gli schemi di ritiro anticipato e innalzando progressivamente l'età di pensionamento, in base all'aspettativa di vita registrata ufficialmente (dal 2012);
- possibilità di cumulare reddito da lavoro e da pensione, favorendo l'emersione di una quota di lavoro irregolare successivo al ritiro (dal 2009);
- flessibilità in uscita, in presenza di specifici requisiti ed eventualmente decurtando l'assegno pensionistico (APE sociale, Quota 100, 102 e 103; Opzione donna).

Politiche attive:

- flessibilizzare e personalizzare l'incontro domanda-offerta di lavoro, grazie al varo di misure basate su una più attenta profilazione individuale, come il Programma GOL con i suoi cinque percorsi: reinserimento lavorativo; aggiornamento (*upskilling*); riqualificazione (*reskilling*); lavoro e inclusione nei casi di bisogni complessi; ricollocazione collettiva in specifiche situazioni di crisi aziendale (dal 2022);
- incentivi stabili per l'assunzione per lavoratori over 50 disoccupati da più di 12 mesi, donne indipendentemente dall'età, lavoratori beneficiari di sostegno al reddito (sggravio contributivo del 50%); incentivo valido sia per contratti a tempo determinato (con durata massima di 12 mesi), che a tempo indeterminato (con durata massima di 18 mesi), e anche per trasformazioni da tempo determinato a tempo indeterminato.

Politiche passive e gestione delle ricorrenti situazioni di crisi aziendale:

- riduzione degli importi dei benefici di disoccupazione (NASPI) dall'ottavo mese invece che dal sesto per gli over 55;
- Assegno di inclusione (ADI) (che ha sostituito da gennaio 2024 il Reddito di cittadinanza e la Pensione di cittadinanza), per il contrasto alla povertà, alla fragilità e all'esclusione sociale delle fasce deboli attraverso percorsi di inserimento sociale, nonché di formazione, di lavoro e di politica attiva del lavoro; concesso a richiesta a uno dei componenti del nucleo familiare, con componenti con disabilità, minorenni o con almeno sessant'anni di età, ovvero in condizione di svantaggio e inseriti in programmi di cura e assistenza dei servizi socio-sanitari territoriali (valore dell'ISEE non superiore a 10.140 euro annui);
- supporto per la Formazione e il Lavoro (SFL) (da settembre 2023) tramite la partecipazione a progetti di formazione e accompagnamento al lavoro; qualificazione e riqualificazione professionale; politiche attive del lavoro, comunque denominate; progetti utili alla collettività; servizio civile universale (destinato ai singoli componenti dei nuclei familiari, di età compresa tra i 18 e i 59 anni con valore dell'ISEE non superiore a 10.140 euro annui, escludendo i possibili beneficiari dell'ADI);
- misure per le differenti situazioni di crisi, in aggiunta alla CIGO, quali trattamenti di sostegno al reddito in favore dei lavoratori dipendenti da imprese operanti in aree di crisi industriale complessa, ovvero per processi riorganizzativi complessi o piani di risanamento complessi di crisi; trattamento straordinario di integrazione salariale per cessazione di attività; trattamento straordinario di integrazione salariale straordinaria per le imprese con rilevanza economica strategica; sostegno al reddito per i lavoratori sospesi dal lavoro o impiegati a orario ridotto, dipendenti da aziende sequestrate o confiscate sottoposte ad amministrazione giudiziaria; intervento straordinario di integrazione salariale a seguito di accordi di transizione occupazionale; misure che evidentemente non hanno un focus sui lavoratori maturi, ma

intervengono in situazioni che, per i motivi connessi all'evoluzione demografica del mercato del lavoro ne coinvolgono un vasto numero.

- altre misure per il sostegno al reddito in caso di disoccupazione, quali DIS-COLL, anche in questo caso non specificatamente dirette a lavoratori maturi.

Politiche per le competenze:

- diritto all'apprendimento permanente, introdotto dalla legge n. 92 del 2012, basato sulla valorizzazione delle varie tipologie di apprendimento formale, informale e non formale, sull'approccio per competenze all'apprendimento, sull'istituzione delle reti territoriali di servizi di istruzione, formazione e lavoro finalizzate, tra le altre cose, all'invecchiamento attivo;
- Piano di garanzia delle competenze della popolazione (Educazione degli adulti);
- Fondi interprofessionali per la formazione continua gestiti congiuntamente dagli organismi di rappresentanza dei datori di lavoro e dei lavoratori
- possibilità di accesso senza limiti di età all'apprendistato professionalizzante, per i lavoratori che percepiscono trattamenti di disoccupazione, mobilità o integrazione salariale straordinaria, purché sia finalizzato alla loro qualificazione o riqualificazione professionale.

Nonostante l'ampio ventaglio di obiettivi coperti dagli assi strategici ricordati, è evidente, a nostro parere, che nel caso italiano abbiano prevalso obiettivi politici e misure di carattere economico (quali i sistemi di incentivi, gli schemi di ritiro anticipato o di gestione collettiva di situazioni di crisi aziendale). L'orizzonte dell'azione pubblica e datoriale ne è risultato limitato, posizionato lungo un continuum che tuttora oscilla tra il rimpiazzo degli anziani con i giovani, il prolungamento della permanenza al lavoro in funzione di salvaguardia del sistema pensionistico pubblico e l'introduzione occasionale di strumenti di anticipo pensionistico, come si è visto piuttosto onerosi dal punto di vista finanziario.

Se si escludono, come messo in evidenza dalle nostre ricerche (Isfol, Aversa et al., 2015; Inapp, Checcucci et al., 2022) una serie di casi eccellenti, quasi tutti rintracciabili fra le grandi imprese, sembra essere sinora mancata una visione più ampia, orientata al supporto e allo sviluppo dell'occupabilità dei lavoratori maturi, eventualmente perseguita attraverso l'adattamento del lavoro alle caratteristiche della forza lavoro matura, o anche attraverso il mantenimento e innalzamento del suo profilo qualitativo, sia sui mercati interni del lavoro (le organizzazioni), sia su quelli esterni (i canali di ricerca dell'occupazione).

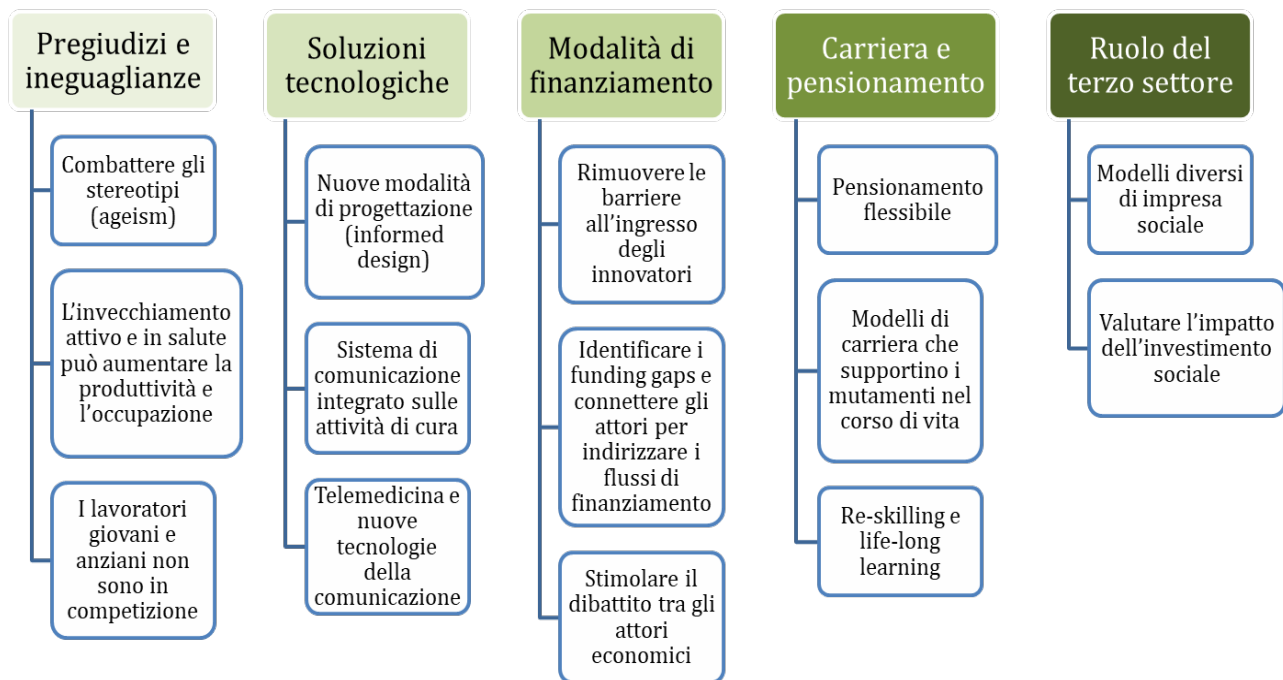
La cultura dell'età che caratterizza l'azione degli attori sociali si sostanzia ancora in una governance frammentata delle diverse dimensioni dell'occupabilità e dell'*age management*, a seconda che si prenda in considerazione il livello macro (politiche pubbliche per il lavoro), meso (strategie organizzative) o micro (livello dei singoli lavoratori), ovvero si guardi all'interno delle organizzazioni o verso il mercato esterno del lavoro.

Le dimensioni più direttamente connesse all'ambito dell'*age management* organizzativo hanno continuato ad essere presidiate a livello meso/micro (imprese e lavoratore), nell'ambito del confronto fra le parti sociali. E' in questo ambito che ci si è potenzialmente avvicinati di più a gestire in maniera coerente le problematiche derivanti dall'*age diversity* e dalla longevità professionale, se consideriamo, come già detto, l'introduzione del diritto all'apprendimento permanente come anche il potenziale rappresentato dagli strumenti di welfare aziendale (si veda il Testo unico delle imposte sui redditi, come modificato dalle leggi di stabilità 2016 e da ultimo 2025), nonché le previsioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro.

Ciononostante, il paradigma delle relazioni industriali, che ha tradizionalmente lasciato alla negoziazione fra datori di lavoro e sindacati il compito di intervenire sulla organizzazione del lavoro, appare non coordinato con lo sforzo dell'azione pubblica volto al potenziamento delle politiche attive e dell'azione dei servizi per l'impiego, gravata dai limiti strutturali noti, nonostante i ripetuti tentativi di potenziamento (INAPP, Giubileo, Marocco 2024).

Raccomandazioni e attività INAPP in corso di realizzazione

La domanda su come intervenire nella situazione del caso italiano, che i demografi definiscono ormai eccezionale (Vignoli et al. 2024), richiama il dibattito ormai più che ventennale intorno all'affermarsi della *silver economy* e alle opportunità offerte dall'adattamento della società e dell'economia all'invecchiamento della popolazione per accrescere la competitività europea, oltre che preservare e consolidare il suo modello sociale (Commissione europea, 2006). Come sottolineato già nel 2014 dall'OECD (OECD, GCOA, 2014), afferrare le opportunità di crescita offerte dalla *silver economy* è però possibile, ma non inevitabile, a patto di considerare una serie di fattori, che possono essere riassunti nello schema seguente.



Fonte: elaborazione su OECD, GCOA, 2014

Nel contesto attuale, la velocità e l'intensità con cui le criticità evidenziate paiono manifestare i loro effetti sembra superare il tempo necessario ai vari attori sociali e politici per cogliere le opportunità offerte dall'affermarsi della longevità. In particolare, le differenze territoriali, anche demografiche, e i diversi sistemi istituzionali di welfare sembrano in grado di favorire o meno l'affermarsi di differenti modelli di *silver economy*, più o meno innovativi o in grado di controbilanciare gli squilibri connessi alla transizione demografica (Klimczuk, 2016).

Nel caso italiano, la mancata riproduzione della base produttiva e contributiva della popolazione attiva e/o potenzialmente tale genera in prospettiva la crisi del patto sociale generazionale sul quale si è retta sino ad oggi la nostra declinazione del modello del cosiddetto welfare mediterraneo. In questo quadro, una serie di linee di tensione ostacolano l'affermarsi di quello che potremmo definire l'*active ageing market*, cioè di una visione dell'economia e della società connessa ad un approccio attivo all'invecchiamento, come proposto dall'Organizzazione Mondiale della Salute come contributo alla elaborazione del Madrid International Plan of Action on Ageing (MIPAA) (WHO, 2002), caratterizzato dalla valorizzazione del ruolo delle persone anziane, sia in quanto consumatori che produttori di merci e servizi, accompagnata dall'utilizzo della tecnologia, quale strumento di supporto essenziale all'innovazione sociale.

	Mercato	Cittadinanza
Consumatori	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo sostenibile di nuovi prodotti e servizi • Nuovi settori 	<ul style="list-style-type: none"> • Coinvolgimento partecipativo • Accessibilità • Qualità della vita
Produttori	<ul style="list-style-type: none"> • Sostegno alla creazione di attività economiche • Incentivi e supporti all'occupazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliare la concezione di age management • Gestione delle diverse età nelle organizzazioni • Adattamento dei sistemi di welfare, di protezione e assistenza sociale

Considerando le persone mature in quanto **consumatori**, sembra evidente il loro ancor scarso coinvolgimento nello sviluppo sostenibile di nuovi prodotti e servizi e nuovi settori economici, utili sia per venire incontro alle loro esigenze, che all'innovazione sociale di più ampio respiro. Anche laddove un tale coinvolgimento sia attuato, la logica prevalentemente commerciale che lo caratterizza porta a trascurare una attenzione specifica da parte delle istituzioni e degli attori economici per i temi più propri della dimensione di cittadinanza: partecipazione, accessibilità a prodotti e servizi e qualità della vita.

Nell'**ambito produttivo**, come abbiamo visto, ancora insufficienti appaiono gli sforzi per sostenere l'occupazione dipendente in età avanzata, così come a maggior ragione la creazione di attività economiche autonome.

A livello più ampio dei **diritti di cittadinanza**, si tratterebbe di affermare una concezione ampia di *age management*, che inserisca il tema della gestione delle diverse età nelle organizzazioni nel più ampio contesto dell'adattamento e della razionalizzazione dei sistemi di welfare e di protezione e assistenza sociale. Questo approccio di *age management* dovrebbe risultare il più possibile olistico, in grado di comprendere anzitutto le dimensioni della gestione organizzativa delle risorse umane, con una attenzione specifica alla multigenerazionalità, nonché le problematiche connesse con la gestione complessiva della forza lavoro, chiamando in causa insieme le politiche pubbliche nazionali e regionali e la contrattazione collettiva (Walker 2005; Prokurat, Fabisiak 2012).

Le caratteristiche essenziali di un tale approccio dovrebbero essere: un atteggiamento preventivo alla risoluzione delle problematiche, piuttosto che meramente reattivo; la focalizzazione sull'intera carriera lavorativa di tutti i gruppi di età e non solo dei lavoratori maturi; una visione appunto olistica, che consenta di gestire tutte le dimensioni utili ad un efficace management dell'età (Naegele, Walker 2006; EU-OSHA 2016).

Sul versante della **cura e dell'assistenza** per la non autosufficienza, all'ampia diversificazione delle situazioni e dei bisogni di sostegno connessi fa riscontro una bassa attrattività di questi settori, sia in termini salariali che di condizioni di lavoro. I persistenti squilibri nell'allocazione della spesa pubblica e nella disponibilità di servizi sul territorio favoriscono il persistere di una ampia porzione di lavoro irregolare, a carico delle famiglie, e un carico sempre più difficilmente sostenibile sull'assistenza informale (con particolare riguardo alla componente femminile dei nuclei).

Insieme a questo, resta da affermare definitivamente la **prospettiva di genere**. Occorre cioè fare sì che le opportunità e i rischi della transizione demografica siano equamente condivisi da uomini e donne e che entrambi possano avvantaggiarsi della longevità su una base di eguaglianza. Ciò evidentemente comporta:

- prevenire l'accumularsi dello svantaggio di genere lungo il corso della vita, affrontando il gap di genere nell'educazione, nel mercato del lavoro, nei carichi di cura familiare, nei redditi e nelle pensioni;
- mitigare i rischi sociali che dovessero verificarsi fra le persone già anziane a causa delle ineguaglianze di genere, attuando politiche redistributive e di sostegno;

- attuare il mainstreaming di genere e considerare la dimensione dell'età nella pianificazione e attuazione di tutte le politiche per la transizione demografica, anticipando l'impatto delle attuali riforme sulle future generazioni di uomini e donne.

Il calo della popolazione in età attiva, presenta criticità in prospettiva che chiamano in causa l'**investimento sull'attivazione femminile nel mercato del lavoro**. Se in prospettiva, il rapporto tra individui in età lavorativa (15-64 anni) e non (0-14 e 65 anni e più) passerà dall'attuale tre a due a circa uno a uno nel 2050, tema centrale diventa come affrontare la parallela contrazione della classe in età attiva e il processo di invecchiamento della popolazione, assicurando prospettive di sviluppo economico e sostenibilità dei sistemi di politiche passive.

Stante che il rinforzo della classe di età attiva non può avvenire nel breve e medio periodo facendo ricorso esclusivo a politiche di stimolo della natalità o a quote di popolazione immigrata, il focus principale per risolvere il tema dello sviluppo e della sostenibilità economica della transizione demografica in atto va posto sull'incremento delle persone occupate, attingendo in primis alle fasce di popolazione in età attiva che non partecipano, o che partecipano non sufficientemente, al mercato del lavoro. Il tema della partecipazione delle donne al mercato del lavoro ed il focus specifico sull'inattività rappresenta quindi una risorsa strategica per il Paese (Cardinali, 2025).

Accanto alla necessità di interventi strutturali che incidano sulle cause dell'inattività femminile, l'indagine INAPP PLUS, indagine campionaria ricorrente presente nel Piano statistico nazionale che coinvolge un campione di 45.000 individui dai 18 ai 74 anni, permette di approfondire ulteriori due elementi condizionanti la disponibilità al lavoro delle donne inattive.

A) In nessun caso le donne inattive disponibili al lavoro lo sono "per qualunque tipo di lavoro". Più si eleva il titolo di studio, più le donne vorrebbero un'occupazione in linea con le proprie competenze o con il salario che ritengono adeguato. Tra donne con figli e senza figli, sono le madri a mostrare un margine di compromesso più alto.

B) Esiste un salario di riserva, ossia una soglia limite di remunerazione al di sotto della quale il lavoro non è considerato dalle donne come accettabile o conveniente per la fuoriuscita dall'inattività. Complessivamente circa la metà delle inattive disponibili al lavoro, accetterebbe un impiego per un salario inferiore ai 1000 euro netti mensili (e nello specifico il 21% fino a 600 euro e il 27,8% fino a 999 euro). Il 18,5% richiederebbe 1000 euro, il 19,5% tra i 1001 e i 1499 e il 13,1% 1500 euro e oltre.

L'indicazione di un salario di riserva condizionante la fuoriuscita dall'inattività dimostra come, a differenza degli uomini, per le donne la partecipazione al mercato del lavoro, continui ad essere condizionata da una valutazione di "opportunità" economica, in presenza di esigenze di cura familiare, indipendentemente dal titolo di studio e dalle competenze possedute e come sia fortemente vincolata al reddito familiare. Una situazione che la transizione demografica non farà altro che accelerare se non intervengono correttivi sostanziali, in tema di servizi integrativi o sostitutivi.

Nel complesso, se l'accesso al lavoro di queste forze potenziali è strategico per l'incremento in prospettiva della classe di età 15-64, il loro coinvolgimento, a differenza delle disoccupate in cerca di lavoro, deve passare necessariamente attraverso la risoluzione della motivazione alla loro inattività. Un investimento nello sviluppo del settore di *caring* non sanitario potrebbe rappresentare una chiave di volta: consentirebbe da un lato di favorire l'ingresso nel mercato del lavoro delle inattive disponibili, rispondendo al bisogno originante la loro inattività, dall'altro inizierebbe ad avviare quel ridisegno dei servizi di prossimità necessari ad una società che invecchia progressivamente.

In relazione a quanto detto sinora, per **affrontare in maniera olistica** le problematiche economiche e sociali connesse con la transizione demografica, non sembra più possibile adottare un approccio che preveda interventi puntuali su singoli segmenti del sistema complessivo del lavoro del welfare. Occorre

viceversa partire da una analisi complessiva dei fenomeni e dei problemi da essi originati, con la finalità di individuare obiettivi coerenti dell'azione pubblica, distinguendo chiaramente priorità di medio e di lungo periodo. Dal sistema di obiettivi e priorità stabilite dovrebbe successivamente discendere il quadro delle misure da adottare.

A riguardo, sia nella fase di analisi e individuazione degli obiettivi e delle priorità, che nella successiva di elaborazione delle strategie di medio e lungo periodo, di particolare rilevanza, come è stato detto, appare il coinvolgimento dei soggetti istituzionali e degli attori sociali chiamati a rivestire i ruoli chiave nell'attuazione efficace delle misure.

L'**INAPP** è chiamato, in relazione alla sua missione di Ente pubblico di ricerca, ad accompagnare questo processo a partire dall'analisi scientifica dei fenomeni e dalla valutazione ex ante del possibile impatto sistemico e generazionale delle strategie e misure adottate, nei settori di competenza dell'Istituto. Oltre a ciò, il suo supporto scientifico si esplica nell'accompagnamento alle fasi di implementazione delle misure e nella valutazione ex post degli effetti, tenendo conto dell'evoluzione demografica in atto e del confronto con i benchmark europei e internazionali maggiormente suscettibili di ispirare innovazioni significative.

Sul versante del **mercato del lavoro**, l'attività di ricerca dell'INAPP si è basata su una tematizzazione dell'*age management* ispirata dal lavoro dell'agenzia europea Eurofound (Walker, 2012), che ha portato all'individuazione di cinque dimensioni dell'*age management* e di una serie di fattori trasversali ed esogeni all'organizzazione, connessi con le dinamiche economiche e tecnologiche (Isfol, Aversa et al., 2015, pp. 62-72).

<i>Fattori trasversali</i> cultura d'impresa, comunicazione
<i>Dimensioni di age management</i> ricerca e selezione del personale formazione percorsi di carriera tutela della salute psico-fisica uscita dal lavoro
<i>Fattori esogeni</i> internazionalizzazione/globalizzazione nuove tecnologie/nuove competenze crisi economica e sociale (2008 nel caso della prima indagine Inapp, Covid-19 in riferimento alla seconda)

Oltre alla già citata attività di ricerca sulle prassi di age management rintracciabili nelle grandi imprese italiane (Isfol, Aversa et al. 2015), l'Istituto ha realizzato due survey finalizzate ad esplorare il comportamento delle piccole e medie imprese di fronte all'invecchiamento della forza lavoro (Inapp, Checcucci et al., 2017; Inapp, Aversa et al., 2025). Nel triennio 2018-2020, l'Istituto ha portato avanti un articolato progetto di ricerca sulle sfide lanciate dalla digitalizzazione dell'economia ai lavoratori maturi e alle organizzazioni (Inapp, Checcucci, 2019; Inapp, Checcucci, 2020; Inapp, Checcucci et al., 2022, Andreani et al., 2025). Infine, nel periodo 2021-2023 ha realizzate una ulteriore indagine finalizzata ad esplorare le problematiche vissute dal personale sanitario, di fronte all'invecchiamento e alla progressiva digitalizzazione del lavoro (D'Agostino, Romito, 2023a; D'Agostino, Romito, 2023b).

Nella prospettiva della ricomposizione della governance delle dimensioni dell'*age management* e dell'*age diversity*, l'Istituto, in qualità di Organismo intermedio del PN Giovani, Donne e Lavoro,

finanziato dal Fondo sociale europeo 2021-2027, ha avviato un nuovo programma di ricerca- intervento articolato su tre linee di attività:

1. **Age management nei mercati interni ed esterni del lavoro:** individuazione delle misure, delle pratiche manageriali, dei servizi e delle opportunità disponibili per favorire e sostenere la permanenza nel mercato del lavoro da parte delle coorti più mature di lavoratori;
2. **Analisi delle condizioni di sostenibilità lavorativa della popolazione attiva;** analisi del fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro dal lato dell'offerta e costruzione di indicatori per stimare anticipatamente la sostenibilità dell'attività lavorativa fra i 65 e i 74 anni;
3. **Sviluppo di strumenti di policy making:** formulazione di raccomandazioni e costruzione di strumenti tecnici per i decisori di livello nazionale e regionale.

Nell'ambito della definizione di una strategia nazionale per l'invecchiamento attivo, strutturata sulla base della gestione coordinata e coerente del corso della vita attiva e dei bisogni di supporto derivanti dall'emergere di condizioni di non autosufficienza, l'Inapp collabora dal 2019 con il Dipartimento per le Politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio e con l'IRCSS INRCA di Ancona al Progetto di coordinamento nazionale partecipato e multilivello per lo sviluppo e l'implementazione delle politiche sull'invecchiamento attivo.

In tale ambito, sulla base di uno specifico accordo di collaborazione avviato con il Dipartimento nel 2023, l'Inapp sta realizzando le seguenti attività:

- elaborazione di una metodologia e degli strumenti utili alla sperimentazione di una procedura di analisi di sensitività delle politiche alla dimensione dell'età;
- collaborazione, d'intesa con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, con lo Standing Working Group on Ageing istituito dall'UNECE a Ginevra per monitorare lo stato di avanzamento del Piano di Azione Internazionale sull'Invecchiamento di Madrid (MIPAA), approvato nel 2002 a livello globale;
- collaborazione tecnico-scientifica per la definizione e lo studio di azioni e strategie, di competenza del Dipartimento, utili alla composizione del Piano nazionale per l'invecchiamento attivo, l'inclusione sociale e la prevenzione delle fragilità nella popolazione anziana (ai sensi dell'art. ;2, comma 3, lett. a), della legge 23 marzo 2023, n. 33), compresa l'individuazione degli indicatori utili al monitoraggio delle azioni e delle strategie del Piano stesso;
- supporto, congiuntamente con l'IRCSS INRCA, alla predisposizione da parte del Dipartimento della Relazione annuale sulle misure intraprese dalle amministrazioni in materia di invecchiamento attivo, utile alla preparazione da parte del Comitato interministeriale per le politiche in favore della popolazione anziana (CIPA) del Piano nazionale per l'invecchiamento attivo, l'inclusione sociale e la prevenzione delle fragilità nella popolazione anziana (di cui all'art. 6, co. 4 del Dlgs. 15 marzo 2024, n. 29 "Disposizioni in materia di politiche in favore delle persone anziane, in attuazione della delega di cui agli articoli 3, 4 e 5 della legge 23 marzo 2023, n. 33)

Integrare la prospettiva dell'età nelle politiche relative a salute, istruzione, lavoro, ambiente e trasporti costituisce un presupposto imprescindibile per garantire un invecchiamento attivo e sano (UNECE, 2021) e per costruire una società per tutte le età. Il progetto per lo sviluppo della **metodologia di analisi di sensitività** nasce, in particolare, con la finalità di supportare le Amministrazioni e gli stakeholder nella valutazione ex ante ed ex post dell'influenza della regolamentazione, a livello centrale e territoriale, sulle dinamiche demografiche, nell'ottica di prevenire l'acuirsi delle disuguaglianze economiche e sociali connesse con l'età e il genere, che possono colpire i segmenti più fragili della popolazione. Un tale approccio dovrebbe contribuire a valorizzare il contributo degli anziani allo sviluppo sociale, economico e culturale e a rafforzare la coesione intergenerazionale, alla luce di quanto stabilito dalla legge 33/2023 in materia di politiche in favore delle persone anziane e dal Dlgs n. 29/2024 di attuazione della medesima legge.

L'iniziativa non dovrebbe riguardare solo le normative espressamente rivolte agli anziani o a gruppi vulnerabili (in ambiti quali pensioni, sanità o *long term care*), ma anche quelle apparentemente "neutre" e/o "potenzialmente" rilevanti, che potrebbero produrre effetti differenziati sulle diverse fasce d'età. Lo strumento potrebbe essere inserito all'interno di processi di valutazione delle politiche pubbliche già esistenti, come l'analisi di impatto della regolamentazione (AIR), la verifica dell'impatto della regolamentazione (VIR), la valutazione di impatto generazionale (VIG) e il bilancio di genere, rafforzandone la capacità di misurare opportunità, utilità, efficacia ed efficienza degli interventi, in un'ottica di equità e sostenibilità. Integrare la dimensione dell'età nell'AIR significherebbe, ad esempio, valutare in anticipo se una norma generi effetti differenziati sulle diverse classi d'età, consentendo correzioni preventive; nella fase di valutazione ex-post (VIR) permetterebbe invece di verificare se gli effetti auspicati si siano effettivamente prodotti.

Analogamente al bilancio di genere, l'attenzione all'invecchiamento offrirebbe una chiave di lettura trasversale, utile a promuovere equità intergenerazionale. Oltre a ciò, la stessa VIG – attualmente prevista in un disegno di legge presentato dalla Ministra Casellati nell'ambito del "decreto semplificazioni" (art. 4), che prevede l'inserimento della VIG all'interno dell'AIR a livello nazionale, sul modello tedesco - rappresenterebbe un ambito naturale di integrazione, considerata la crescente attenzione istituzionale verso strumenti capaci di intercettare gli impatti delle politiche in chiave generazionale.

Allo stato attuale il progetto sta completando la ricognizione della letteratura e delle esperienze di valutazione di impatto della regolamentazione a livello nazionale (AIR, VIR, bilancio di genere, VIG) e internazionale (in particolare Austria, Australia, Canada, Finlandia Paesi Bassi, Regno Unito). La fase di analisi bibliografica è stata compendiata da una serie di interviste con esperti e istituzioni (tra cui l'Osservatorio AIR, la Presidenza del Consiglio - DAGL, il MEF, ed esponenti del mondo accademico), funzionali a raccogliere suggerimenti e individuare Amministrazioni e Regioni interessate alla sperimentazione. I risultati confluiranno in un rapporto intermedio in fase di completamento, base per la costituzione di un gruppo di lavoro composto da ricercatori INAPP, esperti e rappresentanti delle Amministrazioni che dovrà elaborare e sperimentare lo strumento di valutazione e la metodologia.

Sul versante della **non autosufficienza**, le riforme normative introdotte dal PNRR ed attualmente in corso di implementazione rafforzano la necessità di analisi sulla loro governance (verticale e orizzontale), i processi attuativi e l'impatto sui beneficiari interessati dalle politiche per la non autosufficienza e la disabilità. La prospettiva di analisi si ascrive al paradigma di integrazione dei sistemi (sociale, sanitario, del lavoro e dell'istruzione), secondo i più recenti approcci basati sulla multidimensionalità e la centralità della persona.

Nel 2024, la spesa pubblica attribuita all'erogazione di prestazioni sociali si attesta su 587,5 miliardi di euro (pari al 59,3 per cento di tutta la spesa corrente pubblica sostenuta nell'anno); di questa cifra, 57,1 miliardi riguardano le prestazioni di assistenza sociale, erogate in denaro per 45,7 miliardi e 11,4 in natura. Particolare attenzione è rivolta ai servizi per famiglie, anziani e persone con disabilità, gestiti in gran parte dai Comuni. I servizi sociali offerti dalle strutture pubbliche rappresentano il 36% delle prestazioni in natura, affiancati dal 64% di acquisti da soggetti privati.

La necessità di procedere ad una revisione della spesa, in un regime di scarsità di risorse, è una prospettiva che accompagna tutte le analisi che attengono al welfare. Il processo volto all'incremento di efficacia ed efficienza degli investimenti deve fare leva sulla collaborazione tra le diverse istituzioni per adeguare gli stanziamenti alla diversificazione dei bisogni in un contesto di multidimensionalità, che troverebbe maggiore sostegno nella semplificazione delle attuali fonti di finanziamento o, quantomeno, in un monitoraggio integrato delle risorse stanziate e della relativa capacità di spesa espressa in relazione ai modelli di governance e di erogazione dei servizi sociali rivolti alle specifiche categorie di beneficiari.

Nel 2022, la spesa pubblica per l'assistenza continuativa agli anziani non autosufficienti (Long-Term Care, LTC) assorbiva annualmente l'1,28% del Pil, equivalenti a 25 miliardi di euro, suddivisi in 9,2 per servizi sanitari, 11 per l'Indennità di accompagnamento e 4,9 per altre prestazioni erogate da enti locali, consistenti prevalentemente in spesa comunale (MEF, 2023). Il Fondo nazionale per le non autosufficienze, istituito con la Legge finanziaria 2007 (Legge 27 dicembre 2006, n. 296), è stato incrementato più volte nel corso degli anni e, nel 2024, disponeva di un finanziamento nazionale di 913.600 milioni di euro, comprensivo anche di 14.640.000 per il Fondo per i progetti di vita indipendente e di 50 milioni per il potenziamento dei PUA.

La Legge 23 marzo 2023, n. 33, legge di riforma prevista dal PNRR, che delega il Governo a sviluppare politiche a favore delle persone anziane e si pone come obiettivo quello di migliorare la loro qualità di vita, cura e assistenza, ha introdotto importanti criteri direttivi per le politiche in favore delle persone anziane, con lo scopo di promuovere la dignità, l'autonomia, l'inclusione sociale e l'invecchiamento attivo. I principi e gli obiettivi della legge ruotano intorno al concetto del riconoscere il diritto delle persone anziane alla continuità di vita e di cure, valorizzando la de-istituzionalizzazione e promuovendo l'integrazione delle procedure di valutazione per le persone non autosufficienti. Tali interventi e misure si confrontano, nel loro processo attuativo, con problematiche acute da ampi divari territoriali, dalla difficoltà di dare omogenea applicazione alle riforme che si basano sull'integrazione dei sistemi e dalla necessità di fornire soluzioni, anche in misure di prevenzione, adeguate all'evoluzione della domanda.

In tale contesto, l'INAPP ha pianificato lo sviluppo e la realizzazione di attività di ricerca e analisi, in accordo con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali e in un quadro di collaborazione interistituzionale, che prevedono in particolare:

- **Il monitoraggio, l'analisi e la valutazione delle policy e delle misure adottate** con le risorse del Fondo nazionale per le non autosufficienze (FNA) che, in base alle recenti riforme, si definiscono per mezzo: del "Piano per la non autosufficienza 2025-2027" per le persone con disabilità non autosufficienti (art. 1, comma 1264, L. n. 296/2006, D.lgs n. 147/2017, art. 21, lett. c) e del "Piano nazionale per l'assistenza e la cura della fragilità e della non autosufficienza della popolazione anziana 2025-2027" (art.2, comma 3, lett. a) L. n. 33/2023 e art. 21, D.Lgs n. 29/2024). In particolare, oggetto dell'attività di ricerca saranno le misure di assistenza domiciliare e di prevenzione socio-sanitaria, la rete integrata dei servizi legati alla domiciliarità, l'erogazione di servizi socio-assistenziali secondo il modello riformato di presa in carico multidimensionale ed integrata;
- **L'analisi e l'individuazione dei modelli e di integrazione tra sistemi sociali e sanitari nei servizi di prossimità**, con mappatura e valutazione delle soluzioni adottate per la presa in carico integrata delle persone non autosufficienti e delle loro famiglie, dei processi di valutazione multidimensionale e delle figure professionali coinvolte, della capacità di analisi e previsione dei fabbisogni;
- **L'elaborazione di uno studio di fattibilità per l'attivazione di un sistema nazionale di monitoraggio integrato della non autosufficienza** e, in particolare, dell'assistenza agli anziani non autosufficienti, per favorire la ricomposizione del quadro informativo nazionale sulla Long-Term Care (LTC), sviluppando la lettura dei dati finanziari anche attraverso sistemi previsionali sui fabbisogni e sull'impatto dei processi demografici in corso;
- **uno studio delle esperienze internazionali in corso in altri paesi OCSE sulle politiche e i sistemi di assistenza continuativa agli anziani non autosufficienti** (Long-Term Care) riguardo ai modelli di governance, le forme di finanziamento dei servizi e degli interventi, i modelli dei servizi e il ruolo degli altri attori pubblici e privati, le modalità di coordinamento socio-sanitario;
- **analisi e studi pilota sugli ambiti di applicazione dell'AI nel welfare dedicato alla non autosufficienza e alla disabilità**; rischi e benefici dell'AI nel welfare; nuove figure professionali e competenze richieste; individuazione delle condizioni di applicazione dell'AI più efficaci per incrementare la qualità dell'offerta dei servizi socio-sanitari.

Riferimenti

Andersen L. L., Jensen P. H., Sundstrup E. (2019), Barriers and opportunities for prolonging working life across different occupational groups: the SeniorWorkingLife study, *European Journal of Public Health*, Volume 30, Issue 2, April 2020, 241–246

Andreani P., Aversa M. L., Checcucci P., Iadevaia V. (2025), Digitalizzazione, mercato del lavoro e organizzazioni. Alcune indicazioni di policy, *Inapp Paper* n. 56, <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/853e8b8b-f635-4a23-8705-5fe43ed765ca/content>

Aversa M. L., D'Alessio A., Manente F., Iadevaia V. (2025), Generazioni e socializzazione organizzativa nell'era tecnologica, *Inapp Paper* n. 54, <https://oa.inapp.gov.it/server/api/core/bitstreams/7336c07b-3fbc-4934-814a-7d49a54a3bc3/content>

Bloom D. E., Canning D., Sevilla J. (2003), The demographic dividend: a new perspective on the economic consequences of population change, *Rand Corporation*

Boschetto B., De Rosa E., Iorio A. (2023), Safety at work in Italy in a gender approach: psychosocial risks, *Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica*, Volume LXXVII, n.1 gennaio-marzo, <https://www.rieds-journal.org/rieds/article/view/135>

Commissione europea (2006), Comunicazione della Commissione, Il futuro demografico dell'Europa, trasformare una sfida in un'opportunità, Bruxelles, 12.10.2006 COM(2006) 571), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/TXT/?uri=CELEX:52006DC0571>

Cardinali V. (2025), L'insostenibile inattività. Il lavoro delle donne che manca, nella transizione demografica in Italia, *Inapp Working Paper* n.136, Roma, *Inapp* <https://oa.inapp.gov.it/handle/20.500.12916/4691>

Commissione europea (2021), Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, Quadro strategico dell'UE in materia di salute e sicurezza sul luogo di lavoro 2021-2027. Sicurezza e salute sul lavoro in un mondo del lavoro in evoluzione, COM(2021) 323 final, Bruxelles, 28/06/2021, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0323>

COVIP (2025), Relazione per l'anno 2024, Roma, giugno, <https://www.covip.it/la-covip-e-la-sua-attivita/pubblicazioni-statistiche/relazioni-annuali>

D'Agostino L., Romito A. (2023a), L'evoluzione del mercato del lavoro del comparto sanitario nel contesto della digitalizzazione dei servizi e delle prestazioni, *Inapp Working Paper* n.103, Roma, *Inapp*

D'Agostino L., Romito A. (2023b), Invecchiare in sanità. Condizioni di lavoro e transizione digitale in una prospettiva di longevità (lavorativa) sostenibile, *Inapp Policy Brief* n. 32, agosto

European Agency for Safety and Health at Work (2007), Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities

EU-OSHA (2016), Healthy Workplaces for all Ages. E-Guide, <https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/>

Fosti G., Notarnicola E., Perobelli E. (a cura di), Il settore Long Term Care tra connessioni, interdipendenze e necessità di integrazione. 7° Rapporto Osservatorio Long Term Care. Egea 2025, <https://cergas.unibocconi.eu/sites/default/files/media/attach/FOSTI%20NOTARNICOLA%20PEROBEL>

[LI%20il%20settore%20Long%20Term%20Care%20tra%20connessioni%20interdipendenze%20e%20necessita%20di%20integrazione%20.pdf?VersionId=Z5nirZuy8MaHSeI2qnvw.uRidMGNios](#)

Guillemard A. (2013a), Prolonging working life in an aging world: A crossnational perspective on labor market and welfare policies toward active aging, in J. Field, R.J. Burke, C.L. Cooper (edited by), The SAGE Hand-book of Aging, Work and Society, SAGE, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington D. DC.

Guillemard A. (2013b), Le vieillissement actif : enjeux, obstacles, limites. Une perspective internationale, Re-traite et société, 2013/2, n. 65

INAIL (2025), Relazione annuale 2024, Roma, luglio, <https://www.inail.it/portale/it/inail-comunica/pubblicazioni/rapporti-e-relazioni-inail/rapporti-e-relazioni-inail-dettaglio.2025.07.relazione-annuale-2024.html>

Inapp, Aversa M. L., Checcucci P., Iadevaia V. (a cura di) (2025), Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane, Inapp Report n.56, Roma, INAPP

Inapp, Checcucci P. (a cura di) (2019), Lavoratori maturi e nuova occupabilità. L'innovazione tecnologica 4.0 in due studi territoriali, Inapp Report n.8, Roma

Inapp, Checcucci 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, Roma.

Inapp, Checcucci P., D'Agostino L., Iadevaia V. (2022) Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nel settore dei servizi. I risultati di uno studio sui settori sanitario e bancario/assicurativo durante la crisi pandemica, Inapp Report n. 25, Roma, gennaio

Inapp, Giubileo F., Marocco M. (a cura di) (2024), Il piano di potenziamento dei Centri per l'impiego: prime evidenze sui processi di assunzione e riorganizzazione dei servizi al lavoro, Inapp Report n. 55, Roma Inapp

Isofol, Aversa M.L., D'Agostino L., Parente M. (a cura di) (2015), L'age management nelle grandi imprese italiane. I risultati di un'indagine qualitativa, Roma, Isofol

ISTAT (2025) Rapporto annuale 2025. La situazione del Paese, ISTAT, Roma, maggio, <https://www.istat.it/produzione-editoriale/rapporto-annuale-2025-la-situazione-del-paese-il-volume/>

Itinerari previdenziali (2025), Il Bilancio del Sistema Previdenziale italiano. Andamenti finanziari e demografici delle pensioni e dell'assistenza per l'anno 2023, Rapporto n.12, Roma, gennaio, <https://www.itinerariprevidenziali.it/site/home/biblioteca/pubblicazioni/dodicesimo-rapporto-bilancio-del-sistema-previdenziale-italiano.html>

Jensen P. H. (2005), Reversing the Trend from "Early" to "Late". Exit: Push, Pull and Jump Revisited in a Danish Context, The Geneva Papers, 30, (656–673).

Klimczuk A. (2016), Comparative analysis of national and regional models of the silver economy in the European Union, International Journal of Ageing and Later Life, 2016 10(2), pp. 31-59, <https://futurium.ec.europa.eu/sites/default/files/2021-11/Comparative%20Analysis%20of%20National%20and%20Regional%20Models%20of%20the%20Silver%20Economy%20in%20the%20European%20Union%20-%20Klimczuk%20-%202016.pdf>

Marcaletti F., Rossi G. (2020), Lavoro intellettuale e lavoro fisico: il dibattito sulla loro sostenibilità al variare dell'età, in M. Trabucchi, G. Sampaolo, A.M. Melloni (a cura di) (2020), La popolazione anziana e il lavoro: un futuro da costruire, il Mulino, Bologna

Ministero dell'Economia e delle Finanze (2023), Le tendenze di medio-lungo periodo del sistema pensionistico e socio-sanitario, Rapporto n. 24, giugno, https://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Attivit--i/Spesa-soci/Attivita_di_previsione_RGS/2023/Rapporto-2023.pdf

Ministero dell'Economia e delle Finanze (2025a), Le tendenze di medio-lungo periodo del sistema pensionistico e socio-sanitario. Previsioni elaborate con i modelli della Ragioneria Generale dello Stato aggiornati a giugno 2025 (Sintesi), Rapporto n. 26, giugno, https://www.rgs.mef.gov.it/Documenti/VERSIONE-I/Attivit--i/Spesa-soci/Attivita_di_previsione_RGS/2025/Rapporto-2025-n.26_Sintesi.pdf

Ministero dell'Economia e delle Finanze (2025b), Le tendenze di medio-lungo periodo del sistema pensionistico e socio-sanitario. Previsioni elaborate con i modelli della Ragioneria Generale dello Stato aggiornati a giugno 2025, Rapporto n. 26, giugno, https://www.rgs.mef.gov.it/VERSIONE-I/attivita_istituzionali/monitoraggio/spesa_pensionistica/

Naegele G. Walker A. (2006), A guide to good practice in age management, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

OECD (2006), Live Longer, Work Longer, OECD Publishing , Paris.

OECD (2020), Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer, Paris, OECD Publishing

OECD (2025), OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch?, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/194a947b-en>

OECD, GCOA (2014), The Silver Economy as a Pathway for Growth Insights from the OECD-GCOA Expert Consultation, 26 June, <https://www.oecd.org/sti/the-silver-economy-as-a-pathway-to-growth.pdf>

Prokurat S., Fabisiak J. (2012), Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics, Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation 4:83-96

Riley M. W., Foner A., Waring J. (1988), Sociology of age, in N.J. Smelser (edited by) (1988), Handbook of Sociology, SAGE, Newbury Park, Beverly Hills, London, New Delhi

Sistema informativo Excelsior (2022), Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2023-2027), Unioncamere, Roma https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2023/report_previsivo_2023-27.pdf

Sistema informativo Excelsior (2024), Previsioni dei fabbisogni occupazionali e professionali in Italia a medio termine (2024-2028), Unioncamere, Roma, luglio, https://excelsior.unioncamere.net/sites/default/files/pubblicazioni/2024/report_previsivo_2024-28_agg.pdf

Thijssen J., Rocco T. (2010), Development of older workers: revisiting policies, in CEDEFOP (2010), Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives, Luxembourg: Publications Office of the European Union

Tranfo G., Leva A., Campo G. (2024), Salute e sicurezza in funzione dell'invecchiamento dei lavoratori: dati ed indicazioni, 15^ Conferenza Nazionale di Statistica, Roma, 3-4 luglio, https://www.istat.it/storage/15-Conferenza-nazionale-statistica/slide/03_C_slide_tranfo_giovanna_CNS15.pdf

UNECE (2021), Guidelines for mainstreaming ageing, United Nations, Geneva

UNECE (2025), Unlocking the Potential of an Ageing Workforce, UNECE Policy Brief on Ageing Key Messages n.30,

Geneva, UNECE

Vignoli D., Barbi E., Paterno A. (2024), La demografia dell'invecchiamento: una lettura positiva, il Mulino, Fascicolo 4, ottobre-dicembre

Walker A. (2005), The emergence of age management in Europe, International Journal of Organisational Behaviour, 10, n.1, pp.685-697

Walker A. (2012), Managing an Ageing Workforce. A Guide to Good Practice, Eurofound, Dublin, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

World Health Organization - WHO (2002), Active Ageing. A policy Framework, A contribution of the World Health Organization to the Second United Nations World Assembly on Ageing, Madrid, Spain, April, https://www.who.int/ageing/publications/active_ageing/en/