

# Conseguenze della transizione demografica sulle politiche di age management in Italia e possibili scelte di policy

Pietro Checcucci  
INAPP

I dati disponibili confermano gli squilibri generazionali e di genere del mercato del lavoro italiano, che richiedono un approccio olistico che superi l'orizzonte a breve termine che ha caratterizzato sinora le politiche e le prassi di age management, finalizzate a ritardare l'uscita dei lavoratori maturi, salvaguardando il pilastro pensionistico pubblico e limitando il turn over giovani/anziani. L'articolo descrive le opzioni strategiche delle PMI italiane a riguardo, tenendo conto della percezione dell'invecchiamento della forza lavoro e fornendo suggerimenti per possibili innovazioni di policy.

*Available information confirms the generational and gender imbalances in the Italian labour market, which call for a holistic approach that goes beyond the short-term horizon that has so far characterised age management policies and practices aimed at delaying the retirement of older workers, safeguarding the public pension pillar, and limiting generational turnover. The article outlines the strategic options available to Italian SMEs in this area, taking into account the perceptions workforce ageing and providing suggestions for possible policy innovations.*

DOI: 10.53223/Sinappsi\_2025-01-4

| Citazione                                                                                                                                                                    | Parole chiave                                                               | Keywords                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Checcucci P. (2025), Conseguenze della transizione demografica sulle politiche di age management in Italia e possibili scelte di policy, <i>Sinappsi</i> , XV, n.1, pp.35-50 | Cambiamento demografico<br>Lavoratori anziani<br>Politiche dell'occupazione | <i>Demographic change<br/>Older workers<br/>Employment policies</i> |

## Introduzione

Fra i vari Paesi europei, anche l'Italia sta subendo in prospettiva, insieme ad una costante riduzione della popolazione complessiva, il restringimento progressivo della sua porzione in età da lavoro, accompagnata dalla crescita della partecipazione delle coorti più mature (Pinkus e Ruer 2025). 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. In particolare, il de-giovanimento delle organizzazioni può restringere lo spazio di manovra utile per il trasferimento delle competenze e la loro innovazione, nel contesto della transizione digitale e verde e della trasformazione delle filiere, originata dai mutati equilibri geostrategici. Poiché nella società, come nelle organizzazioni, coesistono

individui di diversa età, in entrambi i contesti la stratificazione sociale sarà influenzata anche dalla differenziazione di ruolo basata sull'età. Questo confronto fra i ruoli connessi all'età contribuisce in ogni epoca a generare mutamento sociale, anche in relazione a determinate dinamiche storiche (Riley *et al.* 1988). Di qui l'importanza, anche numerica, della compresenza di più generazioni al lavoro, che, come raccomanda anche l'OECD, fa dell'*age diversity* un fattore potenzialmente molto importante per la competitività (OECD 2020).

Le conseguenze della transizione demografica sul lavoro richiedono quindi di guardare ai fenomeni e, conseguentemente, alla elaborazione delle politiche in un'ottica di age management riferita da un lato alle varie dimensioni della gestione organizzativa delle risorse umane – con un focus specifico sul fattore età – dall'altro lato considerando attentamente le varie modalità di gestione complessiva della forza lavoro matura, messe in atto attraverso le politiche pubbliche nazionali e regionali e per mezzo della contrattazione collettiva.

In tale contesto, in questo articolo si intende mostrare, attraverso l'utilizzo dei dati della recente survey dell'Inapp su 'Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle piccole e medie imprese', qual è attualmente la propensione mostrata dai datori di lavoro italiani ad adottare un approccio di age management proattivo e più a lungo termine, tenendo conto della percezione datoriale delle problematiche connesse con l'invecchiamento della loro forza

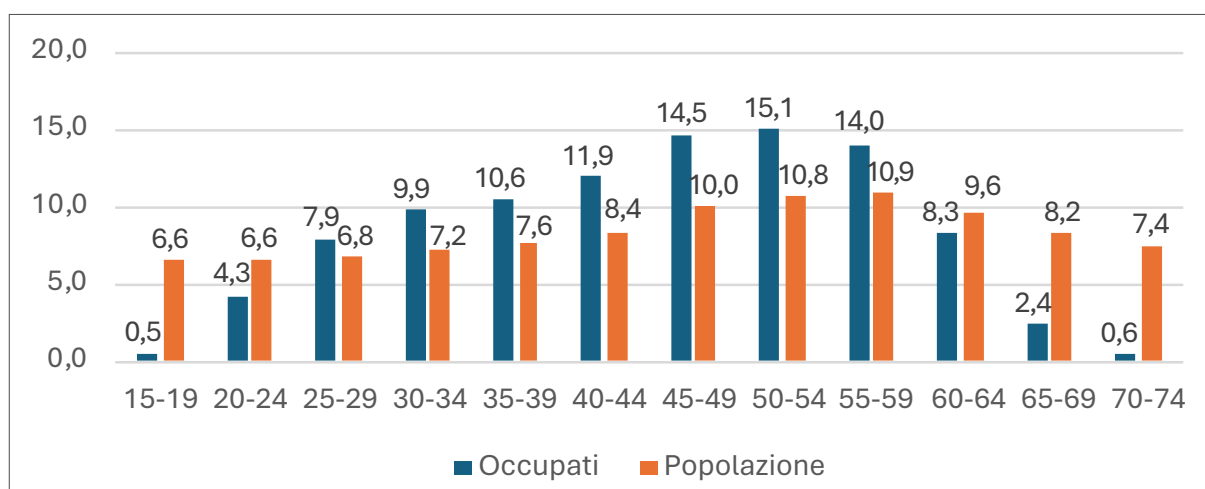
lavoro e delle politiche pubbliche disponibili. I risultati della discussione vengono utilizzati per fornire in conclusione alcuni suggerimenti per nuovi orientamenti di intervento.

## 1. I cambiamenti demografici e le loro conseguenze sulla struttura della forza lavoro

La composizione attuale degli occupati e la distribuzione del tasso di occupazione e di attività, in relazione alle varie coorti, mettono in evidenza gli squilibri generazionali e di genere che attualmente caratterizzano la partecipazione lavorativa in Italia. Confrontando la distribuzione per classi di età quinquennali della popolazione e degli occupati fra i 15 e i 74 anni (figura 1), si può notare la forte concentrazione di questi ultimi nelle classi al di sopra dei 45 anni (pari al 54,9% del totale), a fronte della sottorappresentazione delle classi più giovani. In tale contesto è altresì evidente il rilevante ridimensionamento degli occupati, già a partire dalla classe 60-64.

Gli indicatori di partecipazione confermano ulteriormente questo quadro (tabella 1). Per quanto riguarda il tasso di occupazione, nel ventennio 2004-2024 la componente maschile ha visto una contrazione progressivamente più elevata nelle classi più giovani, e un aumento rilevante (16,3 punti) al di sopra della soglia dei 50 anni. La componente femminile ha perso una quota analoga nella classe iniziale, ma ha guadagnato in tutte le altre, con un massimo di quasi 19 punti fra le lavoratrici mature. Questa dinamica ha lasciato tuttavia inalterato il

**Figura 1. Popolazione e occupati fra i 15 e i 74 anni, per classi di età, anno 2024 (val.%)**



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Istat, estratti il 17 marzo 2025 da I.Stat

**Tabella 1. Tasso di occupazione e tasso di attività, per classi di età e genere, anni 2004 e 2024 (val.%)**

|                             | Maschi |      | Femmine |      | Totale |      | Differenziale M/F |       |
|-----------------------------|--------|------|---------|------|--------|------|-------------------|-------|
|                             | 2004   | 2024 | 2004    | 2024 | 2004   | 2024 | 2004              | 2024  |
| <b>Tasso di occupazione</b> |        |      |         |      |        |      |                   |       |
| <b>15-24</b>                | 31,3   | 24,0 | 23,1    | 15,1 | 27,3   | 19,7 | -8,2              | -8,9  |
| <b>25-34</b>                | 81,1   | 76,2 | 58,8    | 60,8 | 70,0   | 68,7 | -22,2             | -15,3 |
| <b>35-49</b>                | 91,1   | 87,4 | 60,1    | 67,0 | 75,6   | 77,2 | -31,0             | -20,5 |
| <b>50-74</b>                | 39,5   | 55,7 | 19,3    | 38,1 | 28,9   | 46,6 | -20,2             | -17,6 |
| <b>Tasso di attività</b>    |        |      |         |      |        |      |                   |       |
| <b>15-24</b>                | 39,4   | 29,7 | 31,8    | 19,4 | 35,7   | 24,7 | -7,7              | -10,3 |
| <b>25-34</b>                | 88,4   | 83,2 | 67,7    | 67,6 | 78,1   | 75,6 | -20,7             | -15,6 |
| <b>35-49</b>                | 94,8   | 91,8 | 65,1    | 72,0 | 79,9   | 81,9 | -29,7             | -19,9 |
| <b>50-74</b>                | 41,0   | 57,9 | 20,1    | 40,0 | 30,1   | 48,6 | -20,8             | -17,9 |

Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Istat, estratti il 17 marzo 2025 da I.Stat

differenziale di genere fra i 15 e i 24 anni e lo ha solo parzialmente ridotto in tutte le altre classi.

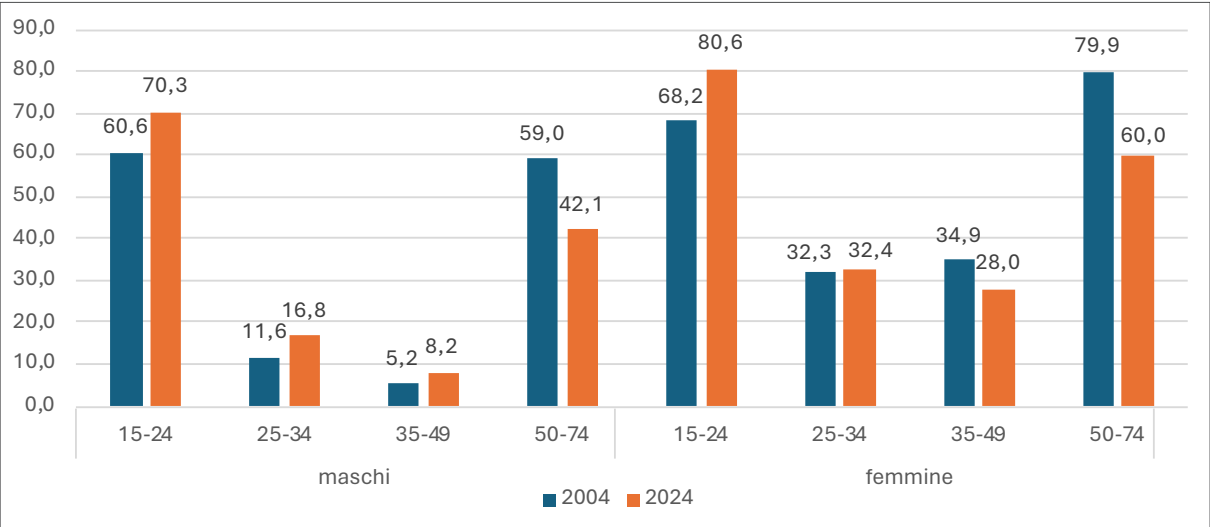
Sia pur in presenza di un andamento sostanzialmente analogo al tasso di occupazione, per il tasso di attività si nota una riduzione più significativa nella componente femminile più giovane, che amplia il divario di genere, e una sostanziale immobilità della stessa componente nell'ambito della classe 25-34.

Il tasso di inattività rispecchia a sua volta le differenti performance generazionali e di genere (figura 2). Mentre infatti fra il 2004 e il 2024 l'indicatore si

ridimensiona in proporzione quasi analoga per i due generi al di sopra dei 50 anni, fra i 15 e i 24 anni esso cresce più per le donne che per gli uomini e soprattutto resta in maniera evidente stabilmente alto fra le donne delle classi centrali, in particolare tra i 25 e i 34, laddove cioè si dovrebbero concentrano gli ingressi nel mercato del lavoro a inizio carriera.

Gli squilibri di cui parliamo si manifestano dunque sia nei mercati interni del lavoro (le organizzazioni pubbliche e private) che in quelli esterni, dove hanno luogo l'incontro, o il mancato incontro, fra

**Figura 2. Tasso di inattività per classi di età e genere, anni 2004 e 2024 (val.%)**



Fonte: elaborazione dell'Autore su dati Istat, estratti il 17 marzo 2025 da I.Stat

domanda e offerta. Una conferma ulteriore in tal senso viene dalla distribuzione delle forze di lavoro potenziali (figura 3)<sup>1</sup>, che mostra una certa concentrazione percentuale fra le classi iniziali – più marcata fra gli uomini che fra le donne – e un'altra nella seconda parte della carriera, verosimilmente più caratterizzata in senso femminile.

I dati presentati ci ricordano una volta di più le conseguenze della trasformazione della forza lavoro, nella quale siamo ormai pienamente coinvolti. In primo luogo, la redistribuzione del peso delle diverse coorti, attive e potenzialmente attive, e il progressivo restringimento della popolazione in età da lavoro modificano sia gli equilibri sui quali poggia il patto generazionale alla base del welfare state, sia il mix di profili e competenze che va ad aggiungersi agli altri fattori produttivi che determinano la performance del sistema economico (Barbiellini *et al.* 2018; Blangiardo *et al.* 2020; Cassa Depositi e Prestiti 2023; Istat 2023; Rosina e Caltabiano 2024). In secondo luogo, il prolungarsi della longevità lavorativa consolida una forza lavoro sempre più multigenerazionale, sollevando contemporaneamente il problema della sostenibilità dell'impegno professionale in età matura e della difficoltà di effettuare transizioni a nuovi lavori,

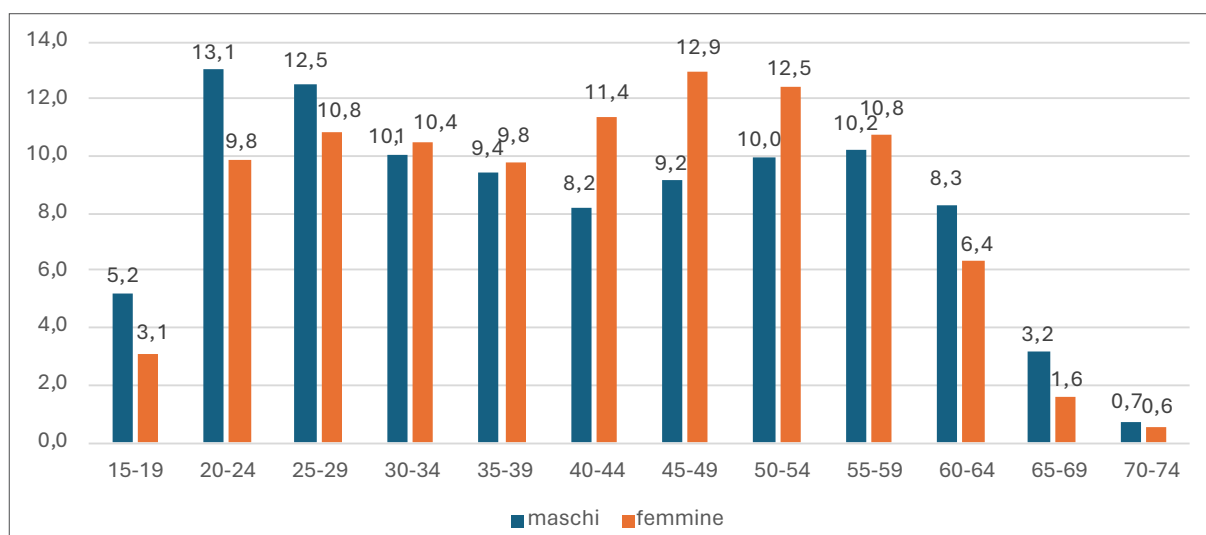
ove divenga necessario o sia ritenuto desiderabile (Marcaletti e Rossi 2020).

## 2. Approcci e prassi di age management a livello di policy e di organizzazione

La situazione descritta dai dati presentati al punto 1 si manifesta in vario modo in tutti i Paesi avanzati, ma in Italia assume ormai caratteristiche che i demografi non esitano a definire eccezionali (Vignoli *et al.* 2024). Essa richiede di guardare ai fenomeni e, conseguentemente, alla elaborazione delle politiche in un'ottica di age management il più possibile olistica. Vale a dire un approccio che da un lato comprenda le varie dimensioni della gestione organizzativa delle risorse umane, con un focus specifico sul fattore età; dall'altro lato, più in generale, aspiri ad armonizzare le varie modalità di gestione complessiva della forza lavoro multigenerazionale, eventualmente messe in atto attraverso le politiche pubbliche nazionali e regionali e per mezzo della contrattazione collettiva (Walker 2005; Prokurat e Fabisiak 2012).

Per comprendere come in specifici contesti nazionali possano o meno affermarsi determinate politiche e prassi di gestione dell'età nel mercato del lavoro, occorre ricordare, come a suo tempo sottolineato da Guillemard (2013), che è l'interazione

**Figura 3. Forze di lavoro potenziali, per classi di età e genere, anno 2024 (val.%)**



Fonte: elaborazione dell'autore su dati Istat, estratti il 17 marzo 2025 da I.Stat

<sup>1</sup> 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](https://www.istat.it/classificazioni-e-strumenti/glossario/?term=potenzial&search_all=1).

delle diverse configurazioni istituzionali del welfare e del mercato del lavoro – con particolare riguardo al livello di protezione dal rischio di disoccupazione e alla disponibilità di misure e strumenti per l’inserimento o il reinserimento lavorativo – che può contribuire a disegnare il campo all’interno del quale gli attori datoriali e sindacali possono attuare le proprie strategie in questo ambito.

È infatti in relazione alla struttura di questo campo istituzionale che gli attori organizzativi, soprattutto in Europa, hanno potuto o dovuto assumere nel tempo prospettive di breve o di più lungo periodo nella gestione della forza lavoro matura, valutandone in maniera più o meno rigida la (supposta) limitata occupabilità (Thijssen e Rocco 2010, 17-19). Nello specifico, laddove abbiano prevalso obiettivi politici e misure di carattere economico (es. sistemi di incentivi, schemi di ritiro anticipato o di gestione collettiva di situazioni di crisi aziendale), gli attori sembrano avere agito con un orizzonte più limitato, muovendosi lungo il continuum fra le strategie di rimpiazzo giovani-anziani e il più recente prolungamento della permanenza al lavoro dei *silver workers*, sulla scorta dell’obiettivo della salvaguardia dei sistemi pensionistici pubblici. Su un secondo versante, le strategie maggiormente orientate al supporto e allo sviluppo dell’occupabilità sono state favorite da una visione di più ampio respiro, orientata sia all’eventuale adattamento del lavoro alle caratteristiche della forza lavoro matura, sia al mantenimento e innalzamento del suo profilo qualitativo, sui mercati interni del lavoro come su quelli esterni. Nei vari Paesi, la combinazione degli assetti istituzionali con le strategie datoriali si è peraltro ulteriormente differenziata in relazione a differenti categorie di lavoratori e al loro livello di qualificazione (Thijssen e Rocco 2010).

Se è verosimilmente già a partire dal periodo anni Sessanta - anni Ottanta che si può osservare nascere l’interesse per lo sviluppo di assetti organizzativi idonei all’inclusione di lavoratori e lavoratrici di età diversa (Marcaletti 2020, 83), è a partire dai più recenti risultati ottenuti con grandi indagini longitudinali, come ad esempio lo Health and Retirement Study statunitense, la europea SHARE o la European Working Condition Survey di Eurofound, che la conoscenza delle problematiche connesse alla longevità lavorativa ha favorito l’emergere di una maggiore consapevolezza circa gli

approcci e le prassi idonei a sostenerla (Marcaletti 2020, 84-86). È in questo contesto che è diventata possibile l’identificazione, descrizione e analisi di un numero significativo di buone pratiche che ha consentito di fissare in qualche modo i principi e le caratteristiche essenziali che una politica efficace di age management dovrebbe possedere a livello organizzativo (Naegele e Walker 2006), come anche ribadito dalla European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA 2016): un approccio 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; un approccio olistico, che consenta di gestire tutte le dimensioni utili ad un efficace management dell’età.

È sempre nel corso dello stesso periodo che nasce e si consolida una delle esperienze europee più famose e ispiratrici, per quanto riguarda l’innovazione in tema di age management e cioè l’approccio della *workability*, sviluppato da Juhani Ilmarinen e dai suoi colleghi presso il Finnish Institute of Occupational Health (Ilmarinen *et al.* 2008). Si tratta, com’è noto, di un modello caratterizzato da una interrelazione molto stretta (dichiaratamente olistica) fra le tre componenti rappresentate da: a) risorse personali; b) caratteristiche del lavoro e dell’ambiente lavorativo; c) caratteristiche dell’ambiente esterno, familiare e sociale. Nonostante il suo successo e la sua ampia diffusione, le critiche al suo profilo in qualche misura ‘funzionalistico’ sono in realtà anche connesse al riemergere con forza nell’ambito degli studi organizzativi sull’age management e sull’*age diversity*, soprattutto all’indomani della crisi finanziaria ed economica iniziata nel 2008, dell’importanza del rapporto fra eguaglianza sociale e sostenibilità del lavoro in età più avanzata, tematizzati anche in chiave di genere (Marcaletti e Rossi 2020, 121-129).

L’Italia non ha finora visto svilupparsi e consolidarsi un vero e proprio ecosistema di politiche e strategie, di livello pubblico o messe in campo dai datori di lavoro, che potesse dare adito al riconoscimento di un coerente approccio di age management. Sul versante nazionale, le numerose riforme, volte principalmente a introdurre elementi di flessibilità nell’incontro domanda-offerta, aumentando parallelamente sia il livello di *job protection* che quello di *employment protection*, hanno avuto indi-

scutibilmente come priorità quella della salvaguardia del pilastro previdenziale pubblico, nonché della gestione delle ricorrenti situazioni di crisi aziendale.

Nell'ambito pensionistico, oltre all'adozione quasi emergenziale della riforma del 2011, sotto la pressione dei mercati finanziari e delle Istituzioni europee – che ha comunque completato un ciclo di interventi iniziati con la riforma Dini nel 1995 – è utile ricordare anche che l'abolizione dal 2009 del divieto di cumulo dei redditi da pensione e da lavoro ha cercato di favorire l'emersione di una quota di lavoro irregolare particolarmente difficile da individuare (Principi *et al.* 2015, 84-89). Fra le politiche attive, l'attenzione del legislatore nazionale si è concentrata sullo sviluppo di un sistema complesso di incentivi, anche per l'assunzione di lavoratori maturi, cui si è tentato di affiancare misure di incontro domanda e offerta e riqualificazione sia nazionali che regionali, nel cui contesto il Programma GOL rappresenta l'esempio più articolato di un modello di incontro domanda-offerta quanto più possibile personalizzato in base alle caratteristiche individuali (Agneni *et al.* 2023; Linfante *et al.* 2023).

Sul versante delle competenze, è opportuno ricordare il diritto all'apprendimento permanente, introdotto dalla legge n. 92 del 2012<sup>2</sup>, la cui importanza risiede nella potenziale valorizzazione delle varie tipologie di apprendimento formale, informale e non formale, oltre che nello stabilire un approccio per competenze all'apprendimento, supportato dal tentativo di istituire le reti territoriali di servizi di istruzione, formazione e lavoro, finalizzate tra le altre cose all'invecchiamento attivo (Checcucci 2023, 242-244). Oltre a ciò, giova ricordare le iniziative finanziate dal Fondo nuove competenze per l'accompagnamento dei processi di transizione digitale ed ecologica e dal Piano strategico nazionale per lo sviluppo delle competenze della popolazione adulta.

Per quanto riguarda infine le politiche passive, si rileva appunto che nel tempo si è assistito ad una progressiva estensione delle categorie coperte, mantenendo maggior durata dei benefici per i

lavoratori maturi, rispettando per lo più il principio già alla base della legge n.92/2012 di evitare la riproposizione di schemi di protezione utilizzati per l'accompagnamento alla pensione (come la vecchia indennità di mobilità) (Checcucci 2023, 228)<sup>3</sup>.

Rileggendo la dinamica evolutiva dell'impegno pubblico per l'invecchiamento attivo sul mercato del lavoro, si è portati a concludere che le diverse caratteristiche dell'occupabilità, nella seconda parte della carriera, sono state e siano tuttora tutelate in maniera differenziata dall'azione di diversi attori e misure, a seconda che guardiamo al livello di policy macro (politiche pubbliche per il lavoro), meso (strategie organizzative) e micro (livello dei singoli lavoratori), ovvero all'interno delle organizzazioni versus il mercato esterno del lavoro. Classificando i fattori dell'occupabilità in accordo a McQuaid e Lindsay (2005), è abbastanza facile suggerire che i fattori personali – riconducibili alla situazione sociale e familiare, alla cultura personale del lavoro e all'accesso al capitale finanziario e sociale – sono stati e tuttora risultano presidiati per lo più nel contesto dei tentativi di potenziamento delle politiche attive e dell'azione dei servizi per l'impiego, con tutti i limiti strutturali noti, nonostante i tentativi di rafforzamento perseguiti in tale ambito (Inapp *et al.* 2024).

Dall'altro lato, le caratteristiche individuali più direttamente connesse allo specifico profilo professionale – competenze e skills di base e/o di livello più alto, livello di qualificazione, storia personale nel mercato del lavoro ecc. – di fatto afferenti all'ambito dell'age management organizzativo, hanno continuato ad essere presidiate a livello meso/micro (imprese e lavoratore), nel contesto del confronto fra le Parti sociali. Sia pur considerando l'introduzione del diritto all'apprendimento permanente e il potenziale rappresentato dalla normativa che regola gli strumenti del welfare aziendale (cioè il Testo unico delle imposte sui redditi, come modificato dalle leggi di stabilità 2016 e 2025<sup>4</sup>), nonché le previsioni in materia di salute e sicurezza sul lavoro, occorre ribadire che ci troviamo ancora all'interno di un paradigma di relazioni industriali che ha tradizionalmente lascia-

2 Legge 28 giugno 2012, n. 92 (Legge Fornero), *Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita*.

3 È stato così anche per misure passive in costanza del rapporto di lavoro, come la Staffetta generazionale e il Contratto di espansione (Camera dei Deputati 2025a, 4-6) o la riduzione del 3% al mese dell'ammontare della NASpI che nel caso dei lavoratori over 55 scatta dall'ottavo e non dal sesto mese (Camera dei Deputati 2025b, 2).

4 DPR 22 dicembre 1986, n. 917, *Approvazione del testo unico delle imposte sui redditi*, (GU n.302 del 31-12-1986 - Suppl. Ordinario n. 126), in particolare gli artt. 49, 50, 51, 52 e 100; legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di stabilità 2016); legge 30 dicembre 2024, n. 207 (Legge di stabilità 2025), che ha alzato la soglia di defiscalizzazione dei fringe benefit.

to alla negoziazione fra datori di lavoro e sindacati il compito di intervenire sulla organizzazione del lavoro, il contesto nel quale rientrano appunto anche le problematiche derivanti dall'*age diversity*.

### 3. Age management e politiche di sviluppo delle piccole e medie imprese italiane

Nel corso del primo quarto del secolo, le politiche e le prassi di age management in Italia hanno quindi assunto in prevalenza, riprendendo la classificazione di Thijssen e Rocco (2010), un orizzonte di breve periodo; partendo dall'assunto della limitata occupabilità dei lavoratori maturi, hanno spinto verso la loro permanenza prolungata nel mercato del lavoro – soprattutto in funzione della salvaguardia del pilastro pensionistico pubblico – limitando il turn over giovani/anziani.

Anche dopo la crisi del 2008, l'implementazione delle pratiche di age management è stata rilevata in prevalenza all'interno delle grandi organizzazioni private – sia pure in una minoranza di esse – certamente più attrezzate, culturalmente ed economicamente, per mettere in campo una vera e propria strategia per la gestione del profilo demografico degli addetti (Isfol *et al.* 2015).

In questo paragrafo si concentrerà invece l'attenzione sulle piccole e medie imprese, che rappresentano una porzione importante del sistema produttivo nazionale e impiegano una quota certamente rilevante della forza lavoro. In particolare si cercherà di mostrare come la propensione mostrata dai datori di lavoro piccoli e medi non sembri ancora andare nella direzione dell'adozione di un approccio di age management proattivo e più a lungo termine, né tantomeno olistico. Questa apparente mancanza di attenzione a una gestione maggiormente strategica del profilo e dell'evoluzione demografica delle organizzazioni medio piccole finisce quindi, come si cercherà di dimostrare, per interrogare con ancora maggiore urgenza il decisore pubblico, nel suo ruolo di promotore di innovazione nel mercato del lavoro.

Si discuterà l'atteggiamento delle PMI nei con-

fronti dell'age management, basandosi sulla recente indagine Inapp 'Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI', condotta per mezzo della somministrazione di un questionario mediante tecnica CATI, ai referenti di 2.500 imprese estratte dal registro ASIA dell'Istat (2019)<sup>5</sup>, con un numero di addetti fra le 10 e le 249 unità, collocate su tutto il territorio nazionale (Inapp *et al.* 2025). L'indagine, completata nel 2023, ha rappresentato la riedizione di una analoga survey, condotta nel 2014 (Inapp *et al.* 2017) e ha inteso esplorare le strategie e le modalità con le quali questa categoria di attori economici ha affrontato e sta affrontando i mutamenti del mercato e le scelte gestionali nei confronti delle risorse umane con un'età uguale o maggiore ai 50 anni, anche in relazione al processo di digitalizzazione dell'economia e della società.

L'impianto di questa indagine, come per le precedenti condotte su grandi imprese e PMI, si basa su una modellizzazione delle prassi di age management che fa riferimento al contributo di Naegele e Walker (2006, 7 e segg.) e che comprende 5 dimensioni dell'age management, messe in relazione con alcuni fattori trasversali interni all'organizzazione e con una serie di fenomeni esogeni, connessi alle dinamiche economiche e tecnologiche (Isfol *et al.* 2015, 62-72) (schema 1).

Osservando i dati presentati nella figura 4, a fronte di un grado di consenso<sup>6</sup> interessante riguardo alla valorizzazione del potenziale delle diverse età e della collaborazione intergenerazionale (60,5%), ci troviamo di fronte ad un atteggiamento chiaramente orientato al mantenimento degli attuali livelli occupazionali (79,4% di accordo), accompagnato dalla sostanziale esclusione del turn over giovani-anziani (93,7% di disaccordo) e, in misura minore, dell'assunzione di nuovo personale (58,4% di disaccordo) (Inapp *et al.* 2025, 122-123).

Dal punto di vista settoriale<sup>7</sup>, sono stati i servizi avanzati ad avere espresso un accordo leggermente più marcato per la valorizzazione del potenziale delle diverse età in azienda, mentre il turn over generazionale sembra aver riscosso un consenso leggermente

5 Il campione stratificato era rappresentativo di un universo di 153.554 società di capitale e di persone extra agricole, distribuite secondo le principali variabili strutturali: ripartizione geografica; classe di addetti (media annua); settore di attività economica.

6 La domanda dell'indagine chiedeva al management delle PMI di esprimere la propria opinione in merito alle possibili strategie di sviluppo ritenute percorribili nei successivi tre anni, con un livello di adesione espresso su una scala comprendente 'moltissimo', 'molto', 'poco', 'per nulla', qui accorpate a due a due.

7 La elaborazione settoriale delle risposte dell'indagine è basata sulla seguente aggregazione della classificazione ATECO: Industria (B, C, D, E); Costruzioni (F); Servizi di base (G, H, I, P, Q, R, S); Servizi avanzati (J, K, L, M, N).

**Schema 1**

*Fattori trasversali*  
cultura d'impresa, comunicazione

*Dimensioni di age management*  
ricerca e selezione del personale  
formazione  
percorsi di carriera  
tutela della salute psico-fisica  
uscita dal lavoro

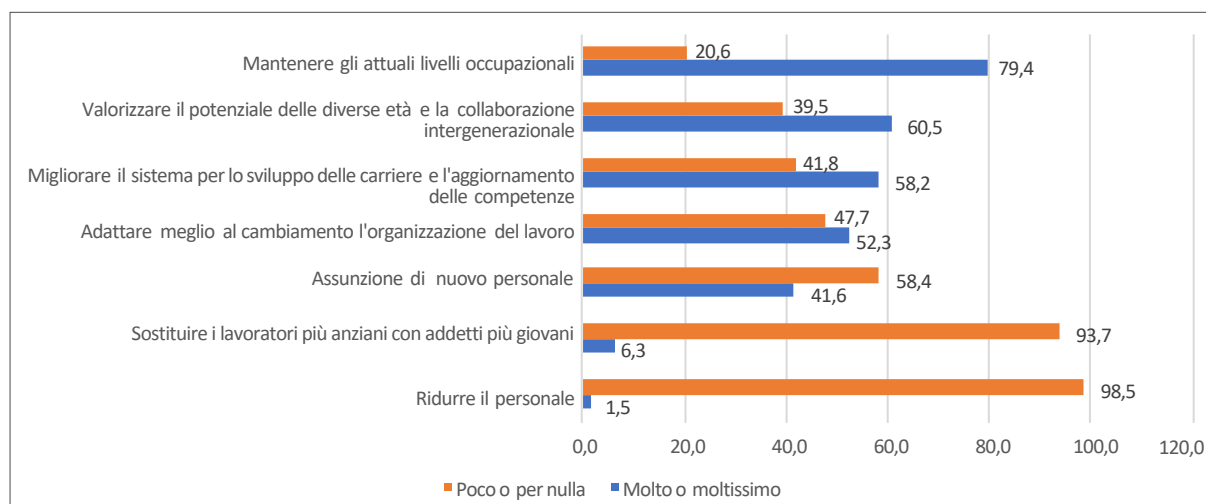
*Fattori esogeni*  
internazionalizzazione/globalizzazione  
nuove tecnologie/nuove competenze  
crisi economica e sociale (2008 nel caso della prima indagine, Covid-19 in riferimento alla seconda)

Fonte: elaborazione dell'Autore da Isfol *et al.* (2015)

più ampio nell'industria e nelle costruzioni. Mentre in nessun settore i referenti aziendali ritengono percorribile la riduzione di personale, a conferma di quanto rilevato per le grandi imprese negli anni passati, le strategie orientate alla valorizzazione delle diverse età sono positivamente correlate con il crescere della dimensione aziendale, con le imprese più piccole che puntano di più al mantenimento puro e semplice dei livelli occupazionali (Isfol *et al.* 2015).

L'apparente propensione a restare preferibilmente trincerati in una strategia difensiva di 'blocco' (*blocking strategy*, nelle parole di Thijssen e Rocco) sembrerebbe ulteriormente confermata dalla scarsa propensione al ricorso agli incentivi per l'assunzione di addetti in età matura, opportunità colta di fatto solo da poco più del 3% delle imprese intervistate<sup>8</sup>. In relazione al prossimo futuro, la quota di imprese che si è dichiarata disponibile ad utilizzare gli isti-

**Figura 4. Opinione in merito alla percorribilità di alcune strategie di sviluppo nei prossimi 3 anni (val.%)**



Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

<sup>8</sup> Si tenga conto che le opzioni presentate comprendevano un ampio ventaglio di misure: incentivo donne (agevolazione del 50% della contribuzione, art.4 legge n. 92/2012); incentivo donne (esonero contributivo totale donne lavoratrici svantaggiate, art.1 L. n. 178/2020); incentivo decontribuzione Sud, agevolazione a partire dal 30% della contribuzione per le assunzioni nel Mezzogiorno); incentivo io lavoro (DD Anpal n. 52/2020); esonero contributivo totale (art. 6/7 DL n. 104/2020 rilancio); percettori NASpl (L. n. 99/2013, di conversione del DL n. 76/2013, circolari Inps n. 175/2013 e n. 194/2015); percettori Cigs (riduzione del 10% della contribuzione, DL n. 148/1993, convertito dalla L. n. 236/1993, circolare Inps n. 137/2012); percettori Cigs con accordo di ricollocazione (D.Lgs. n. 148/2015, L. n. 205/2017); over 50 (riduzione del 50% della contribuzione, L. n. 92/2012, circolare Inps n. 111/2013).

tutti menzionati per assumere lavoratori/lavoratrici mature è risultata ugualmente abbastanza limitata (16%), a fronte di una quota rilevante di risposte negative (51,6%) e di una quota altrettanto significativa di mancata presa di posizione (32,4%), con scarse differenze fra i macrosettori economici. Al crescere della dimensione aziendale si è registrata una propensione all'utilizzo leggermente superiore, permanendo tuttavia una forte quota di incerti.

L'atteggiamento verso strumenti di flessibilità in uscita, come gli schemi di pensionamento anticipato (tabella 2), sembrerebbe addirittura segnalare una certa preferenza verso il ritorno alla strategia di sostituzione. L'adozione di questi schemi è infatti vista, nell'arco dei successivi 5 anni, come un'opportunità di ricambio generazionale dal 39,4% delle imprese e come opportunità per l'assunzione di personale con competenze innovative da una quota pari al 42,4%. A conferma di quanto già segnalato in merito alle opzioni strategiche, la riduzione di personale viene invece scelta solo dal 10,8%.

In apparente contraddizione con queste risposte, la flessibilità in uscita porta però gli intervistati a segnalare la potenziale insorgenza di rilevanti criticità. A riguardo, ben il 47,4% teme una perdita di competenze professionali e il 42,6% la perdita di esperienza, storia e cultura aziendale. Una quota ancora abbastanza rilevante (40,7%) ritiene difficile la sostituzione delle professionalità perdute, mentre poco più di un quarto delle organizzazioni (26,1%) individua come critica l'eventuale concentrazione

delle uscite anticipate in specifiche funzioni.

È nell'industria che si concentra di più la preoccupazione per la perdita di competenze professionali, mentre è sempre l'industria, insieme alle costruzioni, a paventare la difficoltà di reperire nuova forza lavoro in sostituzione delle uscite. Parallelamente però, sono sempre questi due settori ad essere un po' più propensi a considerare la flessibilità in uscita come una opportunità di ricambio generazionale, mentre in tutti i settori si guarda più o meno in egual misura alla possibilità di assumere personale con competenze innovative.

Se guardiamo infine alla classe dimensionale (tabella 3), vediamo che, fatta eccezione per la perdita di esperienza, cultura e storia aziendale, la frequenza nella segnalazione delle criticità appare crescere al crescere della dimensione dell'impresa, con particolare riguardo alla preoccupazione per la perdita di competenze professionali. In parallelo però, la correlazione positiva con la classe dimensionale appare ancor più netta riguardo alle opportunità, con particolare riferimento alla possibilità di acquisire competenze innovative.

La difficoltà di approdare definitivamente alle strategie di age management orientate al supporto del lavoratore maturo o, in prospettiva, allo sviluppo ulteriore della sua occupabilità, appaiono confermate anzitutto dal fatto che la stragrande maggioranza delle PMI (96%) non ha ancora affrontato le problematiche degli addetti over 50 nell'ambito delle relazioni industriali, mentre una limitata porzione

**Tabella 2. Opinione circa le possibili implicazioni dell'eventuale adozione di schemi di pensionamento anticipato, nell'arco dei prossimi 5 anni. Totale e per macrosettori economici (val.% - incidenza risposte affermative)**

|                                                                                          | Industria<br>in senso<br>stretto | Costruzioni | Servizi di<br>base | Servizi<br>avanzati | Totale |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------|--------------------|---------------------|--------|
| Una criticità per la perdita di competenze professionali                                 | 53,7                             | 45,2        | 43,8               | 42,3                | 47,4   |
| Una criticità per la perdita di esperienza, cultura e storia aziendale                   | 42,9                             | 43,1        | 42,6               | 40,4                | 42,6   |
| Una criticità per la concentrazione del personale in uscita in alcune funzioni aziendali | 27,2                             | 29,1        | 25,1               | 23,3                | 26,1   |
| Una criticità per la difficoltà di sostituire le professionalità perse                   | 44                               | 44,5        | 38,5               | 34,7                | 40,7   |
| Un'opportunità di ricambio generazionale                                                 | 41,7                             | 44,6        | 37,6               | 33,2                | 39,4   |
| Un'opportunità di riduzione del personale                                                | 11,5                             | 12          | 9,6                | 13,4                | 10,8   |
| Un'opportunità per l'assunzione di personale con competenze innovative                   | 43,8                             | 43,3        | 40,8               | 44,3                | 42,4   |

Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

**Tabella 3. Opinione circa le possibili implicazioni dell'eventuale adozione di schemi di pensionamento anticipato. Per classe dimensionale (val.%)**

|                                                                                          | 10-19 | 20-49 | 50-249 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|--------|
| Una criticità per la perdita di competenze professionali                                 | 47,0  | 45,0  | 52,8   |
| Una criticità per la perdita di esperienza, cultura e storia aziendale                   | 42,1  | 44,4  | 40,2   |
| Una criticità per la concentrazione del personale in uscita in alcune funzioni aziendali | 26,2  | 25,0  | 27,9   |
| Una criticità per la difficoltà di sostituire le professionalità perse                   | 37,6  | 44,5  | 42,0   |
| Un'opportunità di ricambio generazionale                                                 | 36,0  | 41,2  | 44,6   |
| Un'opportunità di riduzione del personale                                                | 9,8   | 9,4   | 16,0   |
| Un'opportunità per l'assunzione di personale con competenze innovative                   | 38,9  | 44,9  | 47,1   |

Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

(21%) dichiara che potrebbe farlo nel prossimo futuro (Inapp *et al.* 2025, 87-89). Questo nonostante il fatto che nel settore delle costruzioni ben il 45,7% delle imprese consideri l'invecchiamento della forza lavoro uno svantaggio, mentre nei servizi di base la percentuale si attesta al 28,5%, nell'industria al 27,5% e nei servizi avanzati si riduce al 7,3% (Inapp *et al.* 2025, 61-63).

Che si tratti di una problematicità da inquadrare in prospettiva può essere suggerito dal fatto che uno degli ambiti di criticità segnalati sia rappresentato dalla transizione digitale, in relazione al quale poco più del 40% delle imprese considera non adeguate le competenze possedute dagli addetti over 50, a fronte dei mutati scenari economici. Tale inadeguatezza appare manifestarsi con frequenza significativamente maggiore nell'industria (47,5%) e ancora nelle costruzioni (45,2%), meno nei servizi di base (36,9%) e più scarsamente nei servizi avanzati (27,2%) (Inapp *et al.* 2025, 107-109).

A fronte di questa inadeguatezza, le pratiche adottate appaiono scarsamente orientate allo sviluppo o al supporto (figura 5). Nonostante uno sforzo abbastanza diffuso nei vari settori economici per il continuo aggiornamento delle competenze – significativamente più elevato peraltro nei servizi avanzati – molto meno perseguite sono le pratiche di bilancio di competenze e di riorientamento professionale. In tale contesto, il perno degli interventi pare centrato sulla rotazione di ruoli e mansioni in concomitanza con l'aggiornamento professionale, piuttosto che in relazione all'anzianità, con un certo ricorso al trasferimento intergenerazionale delle competenze.

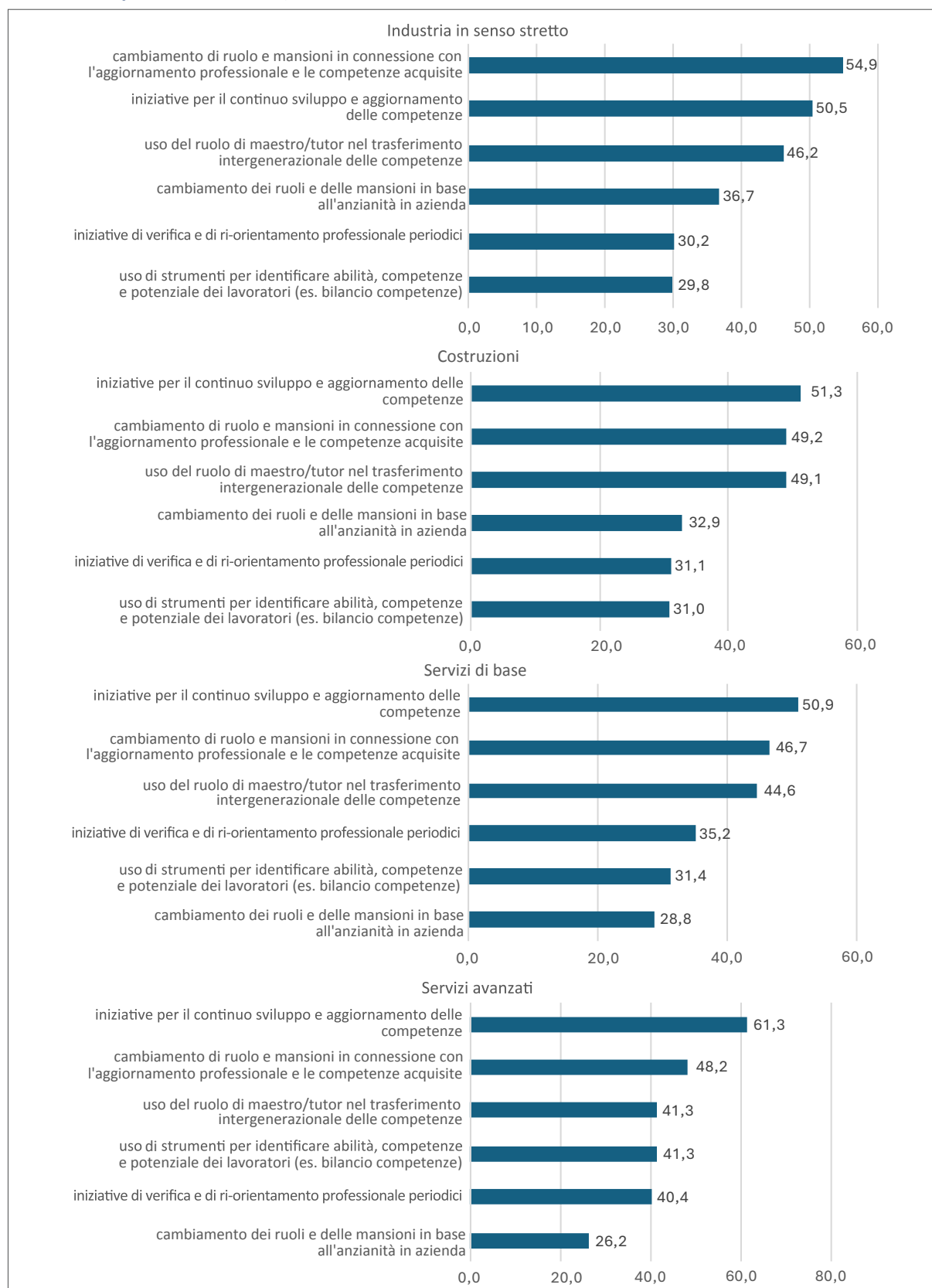
Le azioni per l'aggiornamento continuo delle

competenze, quelle di riorientamento e bilancio, nonché i cambiamenti di ruolo in relazione all'anzianità in azienda appaiono peraltro correlati positivamente alla dimensione aziendale, che evidentemente concede maggior spazio di manovra in presenza di un maggior numero di addetti.

Più in generale, le pratiche manageriali finalizzate al mantenimento e ampliamento della motivazione e della produttività dei lavoratori lungo tutto l'arco della vita lavorativa appaiono tuttora ancorate ad un paradigma tradizionale (figura 6). Un paradigma che privilegia la flessibilità e l'autonomia interne, nell'ambito dei rapporti funzionali – passando anche come si è già visto attraverso il trasferimento intergenerazionale – piuttosto che il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, l'interscambio più formalizzato di conoscenze e competenze – nel contesto di pratiche innovative di tipo laboratoriale, sorrette da specifici strumenti di comunicazione – e il rapporto dinamico con l'ambiente esterno all'impresa e il territorio.

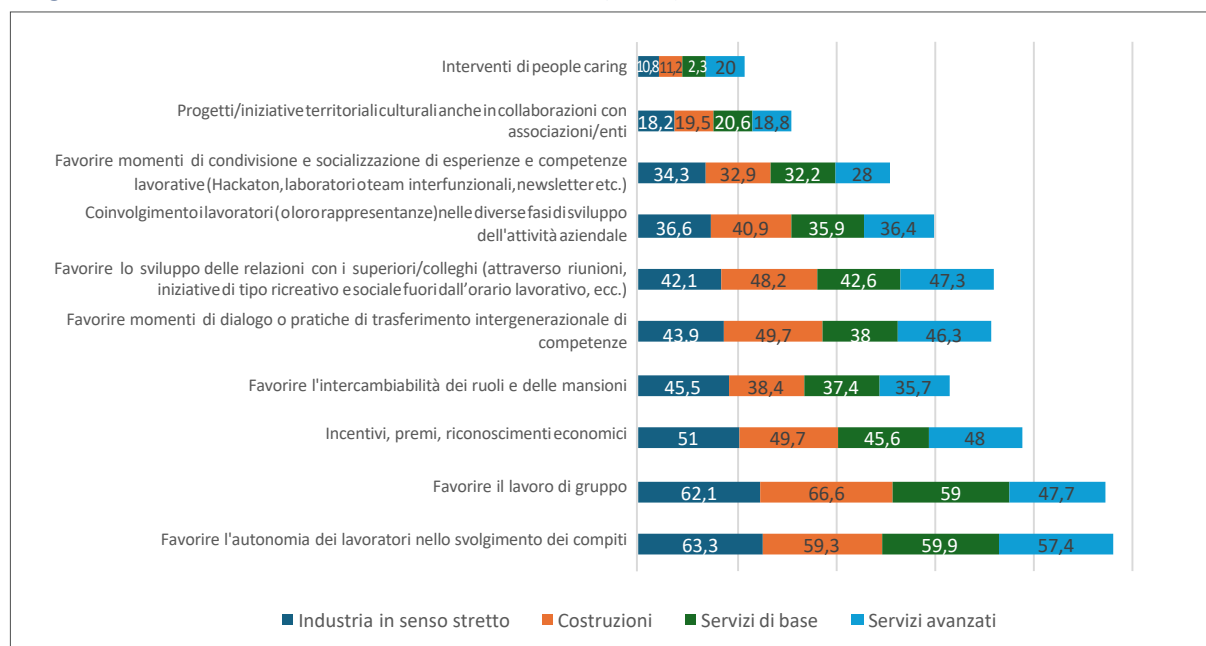
#### 4. Le possibili piste innovative a livello istituzionale

Le organizzazioni sovranazionali, fra le quali le Nazioni Unite e l'Unione europea, hanno continuato a ribadire l'opportunità di agire per adattare le società alle conseguenze della transizione demografica sul mondo del lavoro e sul sistema economico più in generale. La United Nations Economic Commission for Europe (UNECE) ha recentemente ricordato l'impatto che una forza lavoro ridotta e in prevalenza matura avrà in termini di riduzione della produzione economica e di possibile rallentamento della

**Figura 5. Le azioni per lo sviluppo dei percorsi di carriera dei lavoratori per settore economico (val.% - incidenza risposte affermative)**

Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

**Figura 6. Strategie e strumenti per monitorare e sostenere la motivazione/produttività dei lavoratori lungo tutto l'arco della vita lavorativa. Per settore (val.%)**



Fonte: Indagine Inapp Age management, organizzazione del lavoro e digitalizzazione delle PMI, 2023

crescita, nonché di tenuta del gettito fiscale e dei sistemi previdenziali pubblici. Problematiche cui potrebbe naturalmente aggiungersi la carenza di manodopera in settori essenziali, nonché una riduzione dell'innovazione e della produttività a causa della diminuzione degli investimenti e di una minore domanda aggregata (UNECE 2025). Tra le strategie di policy suggerite figurano tutte le dimensioni dell'age management, fra le quali lo sforzo per consolidare l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, anche per promuovere l'adattamento all'innovazione nel corso della carriera lavorativa; l'adattamento degli ambienti di lavoro alle esigenze dei lavoratori maturi; il reinserimento lavorativo successivo al pensionamento, creando opportunità di lavoro adeguate e flessibili e cercando di eliminare i disincentivi economici eventualmente presenti nella legislazione.

L'UNECE non manca di sottolineare che uno degli ostacoli più importanti su questa strada è quello dell'ageismo, cioè del pregiudizio e della discriminazione basati sull'età, cui potenzialmente siamo tutti esposti, ma che può manifestarsi in maniera particolarmente insidiosa nel caso dei lavoratori maturi (Naegle *et al.* 2018, 73-84). L'ageismo può manifestarsi in primo luogo in fase di reclutamento, nell'applicazione anche inconsapevole di pregiudizi nella scelta delle caratteristiche ritenute

necessarie per la selezione del personale; nello svolgimento dell'attività lavorativa, riflettendosi ad esempio nel comportamento del datore di lavoro verso il lavoratore nell'assegnazione dei compiti e nello sviluppo complessivo della carriera; nelle relazioni che si sviluppano fra colleghi nell'ambiente lavorativo, determinando il prevalere di un ambiente competitivo, piuttosto che cooperativo; infine nel condizionamento della stessa decisione di ritirarsi dal lavoro (UNECE 2019, 3).

Si tratta delle stesse problematiche sollevate dalla recente comunicazione della Commissione europea del 2023 su *Il cambiamento demografico in Europa: strumento di intervento*, laddove riassumendo le sfide che la transizione demografica in atto porrà nei prossimi anni al modello sociale europeo – interagendo con altre megatrend globali quali il cambiamento climatico e la transizione digitale, e contribuendo ad aumentare le disparità all'interno degli Stati membri e tra gli Stati membri – invita i governi a perseguire fra gli altri i seguenti obiettivi: mettere i lavoratori anziani in condizione di rimanere attivi più a lungo; agevolare la collaborazione fra imprese e lavoratori per adeguare le prassi di lavoro e per superare i preconcetti e gli stereotipi sulle generazioni; affiancare gli obiettivi di sostenibilità dei sistemi pensionistici con misure

di accompagnamento, fra cui l'adozione di riforme del mercato del lavoro volte a fornire assistenza personalizzata e possibilità di apprendimento lungo tutto l'arco della vita, promuovere la ricerca di lavoro e offrire incentivi all'assunzione di lavoratori anziani.

La discussione di cui al punto 2 di questo articolo e l'affondo sulle piccole e medie imprese condotto nel punto 3 mostrano, a nostro parere, che il nostro Paese deve compiere un salto di qualità verso un approccio coerente e onnicomprensivo per la gestione delle diverse età e dell'invecchiamento della forza lavoro, nelle organizzazioni e nel più ampio contesto del mercato del lavoro. Ciò anche se occorre riconoscere che un rilevante numero di Regioni ha legiferato in materia di invecchiamento attivo, prevedendo spesso misure e interventi nel contesto del *life-long learning* e del lavoro (Dipartimento per le politiche della famiglia, IRCCS-INRCA 2022, 12-16).

Anche un recente avanzamento normativo, quale è quello contenuto nell'art. 5 del decreto legislativo 15 marzo 2024 n. 29, contenente 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 continua a nostro parere a mostrare limiti evidenti.

Com'è noto, l'articolo intestato *Misure per la promozione della salute e dell'invecchiamento attivo delle persone anziane da attuare nei luoghi di lavoro* individua il datore di lavoro come garante, nel luogo di lavoro stesso, della promozione della salute, della cultura della prevenzione e dell'invecchiamento sano e attivo della popolazione anziana. Tale garanzia si esplica "attraverso gli obblighi di valutazione dei fattori di rischio e di sorveglianza sanitaria previsti dal decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, tenendo conto del modello sulla promozione della salute nei luoghi di lavoro *Workplace Health Promotion* (WHP) raccomandato dall'Organizzazione mondiale della sanità e delle indicazioni del Piano nazionale per la prevenzione, riguardo all'attivazione di processi e interventi tesi a rendere il luogo di lavoro un ambiente adatto anche alle persone anziane attraverso idonei cambiamenti organizzativi". In aggiunta a ciò, il datore di lavoro "adotta ogni iniziativa diretta a favorire le persone anziane nello svolgimento, anche parziale, della prestazione lavorativa in modalità agile, nel rispetto della disciplina prevista dai contratti collettivi

nazionali di settore vigenti".

Si tratta, come appare evidente, di un approccio saldamente ancorato al quadro di riferimento della salute e della sicurezza e, come tale, orientato alla predisposizione di interventi di supporto, piuttosto che di sviluppo dell'occupabilità, qui peraltro individuata dalle condizioni individuali di salute, come influenzate dalle determinanti riconducibili all'ambiente lavorativo. In aggiunta, il decreto fa esplicito riferimento al target della popolazione anziana, che com'è noto viene individuata dallo stesso atto come la persona che ha compiuto 65 anni, restringendo di fatto potenzialmente il campo di applicazione.

Paradossalmente, un esempio a nostro avviso piuttosto interessante dell'approccio che l'azione pubblica dovrebbe incentivare nel settore privato, è recentemente arrivato invece proprio dalla Pubblica amministrazione. Si tratta dell'articolo 27 del nuovo Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto Funzioni centrali, triennio 2022-2024, *Obiettivi e strumenti di age management*. Il motivo di interesse risiede nel fatto che il testo esordisce richiamando le amministrazioni a prestare attenzione all'aumento dell'età media dei lavoratori, adottando strategie mirate per il raggiungimento di una serie di obiettivi, successivamente descritti in maniera dettagliata:

- a. valorizzazione della persona lungo l'intero percorso professionale, garantendo opportunità adeguate, per esprimere la professionalità acquisita e favorire lo sviluppo continuo delle competenze;
- b. promozione di ambienti di lavoro che sostengano la produttività individuale e l'efficienza organizzativa, rispettando le specificità e le esigenze personali;
- c. promozione delle migliori condizioni di salute possibili e prevenzione di malattie professionali e infortuni sul lavoro;
- d. formazione continua.

In aggiunta a ciò, il perseguimento di tali obiettivi, oltre a fare perno sulla normativa e sulle relazioni con le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori, deve basarsi sulla valorizzazione del ruolo attivo del personale con maggiore esperienza e del suo patrimonio di competenze e conoscenze, attraverso la promozione del dialogo intergenerazionale e del reciproco scambio di competenze. Dal punto di vista organizzativo si invitano altresì le organizzazioni

pubbliche ad adottare modalità flessibili di lavoro (a distanza, part-time ecc.), anche per facilitare la conciliazione vita-lavoro, a monitorare le condizioni dell'ambiente di lavoro e la salute dei dipendenti e ad adottare strategie per fronteggiare il rischio di obsolescenza delle competenze. Il monitoraggio annuale delle pratiche di age management adottate, richiesto esplicitamente alle amministrazioni, deve essere infine oggetto di confronto con il sindacato.

Si tratta indubbiamente di una possibilità per approdare a un effettivo approccio di supporto e di sviluppo dell'occupabilità dei lavoratori, tenendo parallelamente presente la necessità di governare nel complesso l'evoluzione demografica delle singole organizzazioni e del comparto nel suo insieme. Resta ovviamente compito degli attori datoriali e sindacali dare concreta ed efficace attuazione a quanto previsto, eventualmente facendo in modo che le prassi realizzate possano rappresentare esempi utilmente trasferibili in altri settori economici e comparti.

### Conclusioni e raccomandazioni

Tenendo conto delle sfide che la transizione demografica lancia alla società e all'economia italiana, eventuali misure di sostegno all'invecchiamento attivo e alle prassi di age management non dovrebbero focalizzarsi in maniera esclusiva sulla condizione di lavoro dei lavoratori maturi, ma dovrebbero contribuire a fornire alle organizzazioni (con particolare attenzione alle piccole imprese, ma anche al settore pubblico che è attualmente il più anziano in assoluto) gli strumenti adatti per comprendere sul medio lungo-periodo le problematiche connesse a potenziali conflitti intergenerazionali e al turn over generazionale. Accanto a questo, politiche del lavoro orientate ad adattare il sistema economico e sociale ai mutamenti in atto dovrebbero agire sulle leve regolative, per controbilanciare tutti quei fattori che finiscono per attirare fuori, o espellere precocemente i lavoratori maturi dalla vita attiva, con evidenti accentuazioni connesse alla dimensione di genere (OECD 2006, 53; Jensen 2005, 667-670; Andersen *et al.* 2019, 1).

A questo riguardo, la segmentazione generazionale e di genere del mercato del lavoro e la frammentazione categoriale delle politiche sociali e dell'occupazione rimangono alcune fra le barriere più forti che, nei modelli di welfare cosiddetti mediterranei come il nostro (Kazepov 2010, cit. in Klimczuk 2016, 7-8), possono ostacolare la transizione ad un modello maturo di *silver economy*, in grado di coniugare lo sviluppo di beni e servizi per un pubblico maturo, insieme con l'adozione di idonee soluzioni per lo sviluppo dell'occupabilità dei lavoratori più anziani (Klimczuk 2016, 3-5).

Su un secondo versante, l'azione pubblica dovrebbe agire come stimolo per l'inserimento all'interno del dialogo sociale e delle relazioni industriali di una attenta considerazione delle dimensioni demografiche che richiedono l'adozione di strategie e prassi di age management olistico ed inclusivo, valorizzando ulteriormente in questa chiave le previsioni normative maggiormente rilevanti, quali quelle relative alla salute e sicurezza, alla formazione continua e al welfare aziendale.

Ultimo, ma non meno importante, occorrerebbe consolidare la capacità di intermediazione dei servizi e delle agenzie per l'impiego in relazione al segmento maturo, anzitutto a partire da competenze di profilazione che siano realmente in grado di inquadrare le caratteristiche dell'occupabilità nella parte terminale della carriera. Sempre a questo riguardo, è altresì essenziale elaborare specifiche strategie, anche comunicative, finalizzate a combattere il manifestarsi dell'ageismo e della discriminazione e a ribaltare consolidati stereotipi datoriali.

Infine, in un quadro più generale, andrebbe consolidata una strategia complessiva di gestione e rafforzamento della forza lavoro nazionale, sia per mezzo di idonee politiche migratorie, sia incentivando in misura ancora maggiore, rispetto al recente passato, la transizione digitale, in funzione del sostegno all'innovazione e alla produttività del lavoro, in tutti i settori economici.

## Bibliografia

- Agnesi L., Linfante G., Micheletta C., Tersigni V. (2023), *Programma Gol, Lo strumento per l'assessment qualitativo. La definizione del profilo dei beneficiari*, Collana Focus Anpal n.162, Roma, Anpal
- 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*, 30, n.2, pp.241-246
- Barbiellini Amidei F., Gomellini M., Piselli P. (2018), *Il contributo della demografia alla crescita economica: duecento anni di "storia" italiana*, Questioni di Economia e Finanza Occasional Papers n.457, Roma, Banca d'Italia
- Blangiardo G.C., Bologna E., Castagnaro C. (2020), Gli anziani nel mondo del lavoro: la prospettiva demografica e sociale, in Trabucchi M., Sampaolo G., Melloni A.M. (a cura di) (2020), *La popolazione anziana e il lavoro: un futuro da costruire*, Bologna, il Mulino
- Camera dei Deputati (2025a), *Ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro*, Servizio Studi XIX Legislatura, Roma, 17 novembre <[https://temi.camera.it/leg19/temi/19\\_ammortizzatori-sociali.html](https://temi.camera.it/leg19/temi/19_ammortizzatori-sociali.html)>
- Camera dei Deputati (2025b), *Ammortizzatori sociali in caso di disoccupazione*, Servizio Studi XIX Legislatura <<https://temi.camera.it/leg19/temi/ammortizzatori-sociali-in-caso-di-disoccupazione-e-reddito-di-cittadinanza.html>>
- Cassa Depositi e Prestiti (2023), *Dinamiche demografiche e forza lavoro: quali sfide per l'Italia di oggi e di domani?*, CDP Brief, giugno
- Checucci P. (2023), Il sistema di protezione pubblico: le scelte politiche e il sistema dei servizi, in Sangalli C., Trabucchi M. (a cura di) (2023), *Età anziana: tempo di diritti e responsabilità*, Bologna, il Mulino, pp.242-244
- Commissione europea (2023), *Cambiamento demografico in Europa: strumento d'intervento*, Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, COM(2023) 577 final, Bruxelles, 11 ottobre
- Dipartimento per le Politiche della famiglia, IRCCS-INRCA (a cura di) (2022), *Politiche per l'invecchiamento attivo in Italia: quali possibili obiettivi?*, Roma, Dipartimento per le Politiche della famiglia-Presidenza del Consiglio dei Ministri, INRCA
- EU-OSHA (2016), *Healthy Workplaces for all Ages. E-Guide*, European Agency for Safety & Health at Work- European Union <<https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/>>
- Guillemard A. (2013), Le vieillissement actif: enjeux, obstacles, limites. Une perspective internationale, *Retraite et société*, 65, n.2, pp.17-38
- Ilmarinen J., Gould R., Järvisalo J., Järvisalo J. (2008), Diversity of Work Ability, in Gould R., Ilmarinen J., Järvisalo J., Koskinen S. (eds.), *Dimensions of Work Ability. Results of the Health 2000 Survey*, Helsinki, Finnish Institute of Occupational Health, pp.13-24
- Inapp, Aversa M.L., Checucci P., Iadevaia V. (2025), *Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane*, Inapp Report n.56, Roma, Inapp
- 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
- Inapp, Checucci P., Fefè R., Scarpetti G. (a cura di) (2017), *Età e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane*, Inapp Report n.1, Roma, Inapp
- Isfol, 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, Isfol
- Istat (2023), *Rapporto annuale 2023*, Roma, Istat
- Jensen P.H. (2005), Reversing the Trend from "Early" to "Late".Exit: Push, Pull and Jump Revisited in a Danish Context, *The Geneva Papers on Risk and Insurance-Issues and Practice*, n.30, pp.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*, 10, n.11, pp.1-29
- Linfante G., Radicchia D., Toti E. (2023), *Analisi valutativa del modello di assessment del programma Gol*, Collana Focus Anpal, n.168, Roma, Anpal
- McQuaid R., Lindsay C. (2005), The Concept of Employability, *Urban Studies*, 42, n.2, pp.197-219
- Marcaletti F. (2020), Age management e valorizzazione dei lavoratori anziani nei contesti lavorativi, in Zanutto A. (a cura di) (2020), *Il fenomeno degli older workers. Risultati di una ricerca-azione e proposte di co-progettazione*, Franco Angeli, pp.77-98

- Marcaletti F., Rossi G. (2020), Lavoro intellettuale e lavoro fisico: il dibattito sulla loro sostenibilità al variare dell'età, in Trabucchi M., Sampaolo G., Melloni A.M. (a cura di) (2020), *La popolazione anziana e il lavoro: un futuro da costruire*, Bologna, il Mulino, pp.121-140
- Naegele L., De Tavernier W., Hess M. (2018), Work Environment and the Origin of Ageism, in Ayalon L., Tesch-Römer C. (eds.) (2018), *Contemporary Perspectives on Ageism*, Cham CH, Springer, pp.73-90
- 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 (2020), *Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer*, Paris, OECD Publishing
- OECD (2006), *Live Longer, Work Longer*, Paris, OECD Publishing
- Pinkus D., Ruer N. (2025), *The demographic divide: inequalities in ageing across the European Union*, Policy Brief n.13, Bruxelles, Bruegel
- Principi A., Checcucci P., Di Rosa M., Lamura G. (2015), Characteristics of working pensioners in Italy: between early retirement tradition and reforms to extend working life, in Scherger S. (ed.) (2015), *Paid work beyond pension age. Comparative perspectives*, London, Palgrave Macmillan, pp.81-106
- 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*, n.4, pp.83-96
- Riley M.W., Foner A., Waring J. (1988), *Sociology of age*, in Smelser N.J., *Handbook of sociology*, New York, Sage Publications, pp.243-290
- Rosina A., Caltabiano M. (2024), Come la demografia sta cambiando l'offerta di lavoro in Italia, in Cnel, *Rapporto demografia e forza lavoro*, Roma, Cnel, pp.6-31
- 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
- UNECE (2025), *Unlocking the Potential of an Ageing Workforce*, UNECE Policy Brief on Ageing Key Messages n.30, Geneva, UNECE
- UNECE (2019), *Combating ageism in the world of work*, UNECE Policy Brief on Ageing n.21, United Nations Economic Commission for Europe
- Vignoli D., Barbi E., Paterno A. (2024), La demografia dell'invecchiamento: una lettura positiva, *il Mulino*, 73, n.4, pp.12-30
- Walker A. (2005), The emergence of age management in Europe, *International Journal of Organisational Behaviour*, 10, n.1, pp.685-697

### Pietro Checcucci

p.checcucci@inapp.gov.it

Primo Ricercatore presso l'Istituto nazionale per l'analisi delle politiche pubbliche, coordinatore del gruppo di ricerca 'Dinamiche demografiche, partecipazione al mercato del lavoro e relazioni intergenerazionali'. È rappresentante per l'Italia presso lo Standing Working Group on Ageing dell'UNECE. Fra le pubblicazioni recenti è coautore di *Digitalizzazione e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane*, Inapp, 2025; è autore di *I lavoratori maturi*, in Interpretare il lavoro: chiavi e traiettorie, a cura di Gosetti G. e Carreri A., Franco Angeli, 2024.