



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

Economia e Commercio

**INVECCHIAMENTO ATTIVO E
MERCATO DEL LAVORO**

**ACTIVE AGEING AND LABOUR
MARKET**

Relatore:

Prof. Laura Torsello

Rapporto Finale di:

Federica Orioli

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

Introduzione al fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro p. 1

Capitolo I: Criticità e potenzialità dell'invecchiamento

I.1 Aumento dell'età di pensione: il caso italiano p. 3

I.2 Infortuni e malattie professionali legati all'invecchiamento ... p. 8

I.3 Potenzialità dei lavoratori anziani p. 13

Capitolo II: Risposta da parte della legislazione europea ed italiana

II.1: Evoluzione delle strategie europee e divieto di

discriminazione..... p. 15

II.2: Trattenere al lavoro tramite l'active ageing p. 19

II.3: Strumenti per incentivare l'uscita p. 29

Conclusioni e prospettive future p. 33

Bibliografia o Riferimenti p. 36

Sitografia p. 39

INTRODUZIONE AL FENOMENO DELL'INVECCHIAMENTO DELLA FORZA LAVORO

Nell'arco degli ultimi cinquant'anni in Italia, come nel resto d'Europa, l'allungamento della speranza di vita che ha portato ad avere una popolazione sempre più longeva combinato con la tendenza ad avere un tasso di natalità sempre più ridotto e ben al di sotto della soglia che garantirebbe il ricambio intergenerazionale, hanno portato ad un processo d'invecchiamento della popolazione senza precedenti con potente impatto sul mercato del lavoro.

La combinazione di questi due aspetti ha inevitabilmente innescato forti squilibri con ricadute anche sul sistema pensionistico e sulle finanze pubbliche. I dati statistici in merito al fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro parlano di un *trend* ormai in atto e che avrà conseguenze nei prossimi decenni ¹.

Per questo le istituzioni nazionali ed europee, nonché gli organismi internazionali sono fortemente interessati ad una gestione degli *older workers* che risponda a criteri di buona salute e di sicurezza sociale.

All'interno di questo elaborato verranno considerati come soggetti esposti al fenomeno dell'invecchiamento i lavoratori ultracinquantacinquenni, come

¹ R. Impicciatore, *Cambiamenti demografici e mercato del lavoro*, in Rgl, 2015, n. 2, I, p. 269.

considerato dalle maggiori indagini a livello europeo. Tra queste i dati mettono in evidenza come dal 2016 al 2070 il tasso di occupazione dei lavoratori over 55 salirà di ben 12,2 punti percentuali, passando da un 59,1% nel 2016 ad un 71,3% nel 2070 ².

L'invecchiamento della forza lavoro è tra le principali sfide che l'Europa dovrà esser pronta ad affrontare nel prossimo futuro e lo scopo di questo elaborato è proprio quello di evidenziare le criticità connesse al fenomeno in quanto per essere superate devono essere prima conosciute e studiate, quindi fare leva sui punti di forza che accomunano i lavoratori maturi per dare loro valorizzazione. Per questo sarà utile mettere in evidenza gli interventi legislativi del nostro Paese in risposta al fenomeno, nonché i casi maggiormente rilevanti di *best practises* a livello nazionale ed europeo all'interno di organizzazioni maggiormente pronte alla promozione dell'*active ageing*.

² Vd. European Commission, *The 2018 Ageing Report. Underlying Assumptions & Projection Methodologies*, Institutional Paper, 2017, n. 65, p. 214.

I. CRITICITA' E POTENZIALITA' DELL'INVECCHIAMENTO

I.1 AUMENTO DELL'ETA' DI PENSIONE: IL CASO ITALIANO

In Italia vige un sistema pensionistico a ripartizione ³, il che significa che i contributi versati da lavoratori attivi ed aziende vengono utilizzati per pagare i trattamenti pensionistici di coloro che hanno lasciato l'attività lavorativa in quanto hanno maturato i requisiti anagrafici e contributivi ⁴.

Un sistema di questo tipo poggia sull'esistenza di un equilibrio tra entrate e uscite previdenziali, per cui è fortemente ancorato ad un patto intergenerazionale tra lavoratori in forza e lavoratori in quiescenza ⁵. Tale patto è minacciato e si

³ Sul complesso sistema normativo che caratterizza la previdenza sociale, v. M. Cinelli, *Diritto della previdenza sociale*, Torino, 2020; M. Persiani, *La sicurezza sociale nel programma quinquennale di sviluppo economico in I problemi della sic. soc.*, 1996; G.G. Balandi, *Lavoro e diritto alla protezione sociale*, in *Lav. Dir.*, 1997.

⁴ È la cd. "solidarietà intergenerazionale" che risponde all'importante principio di "solidarietà". In dottrina v. G. Ludovico, *La solidarietà intergenerazionale nel sistema pensionistico: fascino e limiti di un principio necessario*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 1/2019; G. Canavesi, *La dimensione giuridica della solidarietà intergenerazionale nella prospettiva delle casse di previdenza privatizzate*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 1/2019.

⁵ COVIP Commissione di vigilanza sui fondi pensione, *L'evoluzione del sistema pensionistico in Italia*, p. 1.
<https://www.covip.it/sites/default/files/evoluzione-del-sistema-pensionistico.pdf>

potrebbe dire addirittura quasi distrutto, oltre che a causa del costante aumento della disoccupazione e della frammentarietà della contribuzione dei lavoratori atipici, anche dal fenomeno rilevante dell'invecchiamento della popolazione italiana⁶. Si pensi che le previsioni attuali per il nostro paese stimano che l'indice di dipendenza economica (rapporto tra la popolazione over 65 e i soggetti in età potenzialmente attiva) si attesterà intorno al 60% entro il 2050⁷.

A partire dagli anni Novanta sono stati apportati diversi cambiamenti al sistema previdenziale italiano con il triplice obiettivo di: contenere la spesa pubblica ai fini pensionistici in rapporto al Prodotto Interno Lordo (PIL), istituire e agevolare un sistema di previdenza complementare privato che si ponesse in affiancamento al sistema pubblico di previdenza ed introduzione di alcuni strumenti di flessibilità in uscita dal mercato del lavoro⁸.

Nell'arco degli ultimi quarant'anni in Italia, l'età anagrafica di vecchiaia giuridica ai fini pensionistici è stata sottoposta ad un progressivo innalzamento dato l'aggancio dell'età di pensione alla variazione della speranza di vita.

⁶ M. Persiani, M. D'Onghia, *Fondamenti di diritto della previdenza sociale* - G. Giappichelli Editore 2019, p. 29.

⁷ Vd. A. Rota, *A proposito di invecchiamento attivo ed in buona salute: quale revisione delle politiche pubbliche nazionali e delle relazioni sindacali?* – *Diritto delle Relazioni Industriali*, fasc. 3, 2016, pag. 705.

⁸ Op. cit. COVIP, p.1.

L'art. 38, co. 2, Cost.⁹ comprende la vecchiaia tra gli eventi che danno diritto ai lavoratori a vedere provveduti e assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita; si discute però sulla coincidenza dell'età anagrafica di "vecchiaia giuridica" con l'"età biologica". È rilevante sottolineare che l'aggancio automatico dell'età anagrafica di vecchiaia all'aumento dell'aspettativa di vita della popolazione, non contrasta con la regola che vuole che il tempo della presunta inabilità al lavoro cada all'interno del periodo della vita coincidente con la vecchiaia biologica perché è logico che all'aumentare della durata della vita si sposti in avanti anche la decadenza biologica. A titolo di esempio, con riferimento alla l. n. 214/2011 la vecchiaia giuridica ordinaria si attestava ai 66 anni di età, per cui rientrava all'interno del limite di vecchiaia biologica presunta di 70 anni¹⁰.

Per contro, come affermato in dottrina¹¹: "La regola che dispone in diritto che l'età di pensione assorba totalmente l'aumento dell'aspettativa di vita media è decisamente contrastante con il dettato costituzionale (art. 38 co. 2, Cost), perché inserisce nella struttura della fattispecie giuridica, a cui si connette l'insorgere della garanzia costituzionale fondamentale, un elemento portatore di aleatorietà la

⁹ Per collegamento art. 38 co. 2 Cost. e assicurazioni sociali obbligatorie si veda: P. Rotella, *Le funzioni dell'INPS*, in *Diritto del lavoro e della previdenza*, Altalex, 21 maggio 2021.

<https://www.altalex.com/guide/le-funzioni-dell-inps>

¹⁰ R. Casillo, *L'accesso alla sicurezza sociale – Diritti soggettivi e tutele processuali*, G. Giappichelli Editore-Torino 2015, p. 12.

¹¹ R. Casillo, *Op. ult. cit.*, cap. 3.1, p. 13-14.

quale, andando oltre l'ambito delle condizioni (legali) di perfezionamento della prerogativa fondamentale ai fini del suo godimento, incide sulla stessa titolarità formale del diritto per il profilo sostanziale, rendendola tutt'altro che certa anzi, e all'opposto, formalmente e sostanzialmente solo eventuale. Il che è incompatibile con la logica dell'art. 38, co. 2, Cost. perché tramuta l'evento generatore del diritto - l'evento vecchiaia- in un vero e proprio rischio - il rischio di morte”.

L'obiettivo che si dovrebbe promuovere da un punto di vista giuridico è quello di creare le condizioni affinché l'innalzamento dell'età di pensione “aggiunga vita (lavoro) agli anni di longevità”, facendo leva sulla possibilità di espressione e di partecipazione sociale della persona anziana attraverso il lavoro, in linea con gli artt. 1- 4 Cost. Solo in questo modo si eviterebbe una sostanziale imposizione del “dover” lavorare per tutta la vita.

Per cui se da un punto di vista giuridico risulta irrazionale e irragionevole il costante aumento del requisito anagrafico per ragioni di equilibri economico-finanziari, in quanto è dubbia la sua efficacia in termini di sostenibilità del sistema mentre è certa nella sua limitazione dei beni della persona, invece sembra essere di fondamentale rilevanza saper gestire l'invecchiamento attivo o *active ageing*¹². Vale a dire quel processo finalizzato a far sì che le persone una volta invecchiate preservino la capacità di condurre una vita attiva nel contesto sociale ed

¹² R. Casillo Op. cit, pp. 9-11.

economico. Processo quindi, finalizzato alla realizzazione delle potenzialità fisiche, mentali, sociali ed economiche degli anziani ¹³.

¹³ Vd. Definizione OCSE sull'Active Ageing contenuta nella ricerca INAIL "*Lavorare negli anni della maturità*" – Edizione 2013

https://issuu.com/studiosicurezza/docs/ucm_118783

I.2 INFORTUNI E MALATTIE PROFESSIONALI LEGATI ALL'INVECCHIAMENTO

Nella trattazione sulla gestione dell'invecchiamento attivo non si può non considerare la salute e la capacità lavorativa residua dei lavoratori maturi.

Diventa sempre più determinante implementare dei sistemi di promozione di strategie di *active and healthy ageing*¹⁴ in linea con la transizione demografica, sebbene l'Italia rispetto ad altri paesi europei non eccelle nello sviluppo degli stessi in quanto le strategie adottate dalle imprese nazionali per perseguire l'obiettivo dell'invecchiamento attivo e in buona salute si riducono a pochi casi isolati, al contrario di quanto aveva auspicato la Commissione Europea nel quadro strategico in materia di salute e sicurezza sul lavoro 2014-2020¹⁵.

¹⁴ Definizione a *active and healthy ageing* fornita dall'OMS, in *Active Ageing a Policy Framework*, 2002: "il processo di ottimizzazione delle opportunità di salute, partecipazione e sicurezza al fine di migliorare la qualità di vita delle persone anziane". p. 12.

http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67215/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf;jsessionid=788D1452C4AE1301E83582C8280C5444?sequence=1

¹⁵ COM (2014) 332 final, Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni. Bruxelles, 2014.

file:///C:/Users/utente/Downloads/COM_2014_332_IT.pdf

La tutela della salute e della sicurezza sui luoghi di lavoro¹⁶ può essere considerata un'ulteriore criticità legata al fenomeno dell'invecchiamento, infatti se non trattata accuratamente porta a rischi di prepensionamento anticipato e di inabilità al lavoro legati proprio al fattore età.

Da studi effettuati in passato emerge come circa il 30% di uomini e donne tra 50 e 64 anni necessitino di un adeguamento delle condizioni sul posto di lavoro.

In particolare, i problemi di salute che colpiscono maggiormente i lavoratori sono quelli relativi a disturbi muscolo-scheletrici, questi costituiscono il principale motivo di malattia professionale in Italia. Tali problematiche sono causate maggiormente da lavori manuali e scaturiscono da situazioni di sovraccarico durante lo svolgimento di lavoro fisico oppure dall'assunzione di posture non idonee¹⁷.

Inoltre, i lavoratori maturi sono meno inclini a ritmi di lavoro irregolari, quali turni di notte. Si aggiunga ai problemi che contribuiscono maggiormente ad

¹⁶ S. Giubboni, *Il nuovo contratto di lavoro subordinato a tutele crescenti: profili esegetici e costituzionali*, in Riv. inf. mal. prof., 2015.

¹⁷ INAIL "Lavorare negli anni della maturità", Edizione 2013: "Le malattie muscolo-scheletriche insieme a quelle osteo-articolari sono oltre il 65% delle malattie professionali denunciate all'INAIL". pp.37-39.

incrementare il rischio di infortuni, i danni alla vista e all'udito, anch'essi naturalmente crescenti con l'avanzare dell'età ¹⁸.

Attraverso investimenti aziendali a sostegno dell'*active and healthy ageing* oltre a riuscire a ridurre i casi di assenza e malattia nonché i costi legati al fattore età, le imprese possono perseguire nel lungo periodo anche l'obiettivo di un innalzamento della produttività.

Come scrive F. Benedetti ¹⁹ “Spesso, molti interventi di prevenzione vanno a influire, sia direttamente sia indirettamente, anche su altri fattori che possono essere, secondo le specifiche realtà aziendali, in parte collegati all'incremento della produttività. Tra questi fattori troviamo: la qualità dell'ambiente di lavoro, l'ordine, la pulizia, la pianificazione e l'organizzazione del lavoro, lo sviluppo di nuove metodologie, l'aggiornamento delle procedure, l'uso di attrezzature e macchinari più moderni ed efficienti, il livello del dialogo e collaborazione tra il management, i datori di lavoro, gli impiegati e gli operai.”

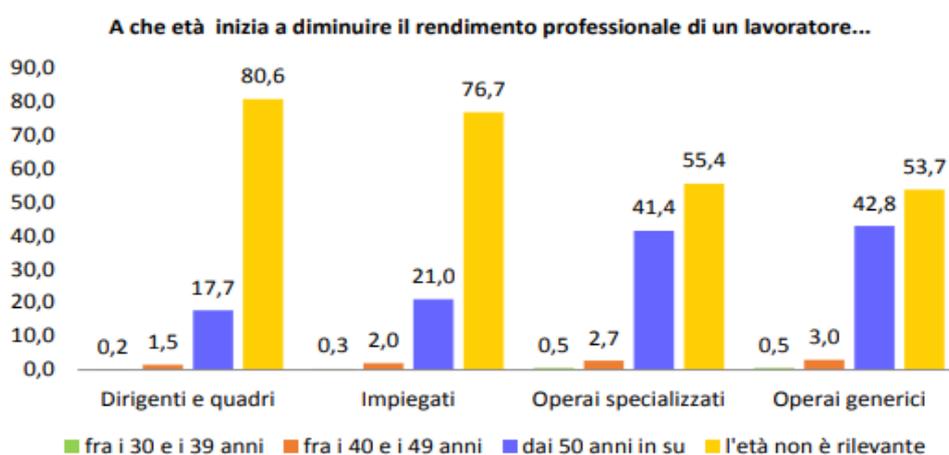
La popolazione attiva *over 50* è molto più eterogenea rispetto a quella più giovane, infatti vi è una buona parte di lavoratori maturi che gode di buona salute fisica e mentale ed è in grado di svolgere efficacemente una certa attività

¹⁸ Ivi INAIL, cfr. altresì J. Ilmarinen, *Promuovere l'invecchiamento attivo sul luogo di lavoro* – Agenzia Europea per la sicurezza e la salute sul lavoro.

¹⁹ F. Benedetti, M. I. Barra, E. Lenoci - *I benefici economici della prevenzione*, INAIL. p. 4.
[file:///C:/Users/utente/Downloads/FULLTEXTBENEDETTIBARRALENOCI%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/utente/Downloads/FULLTEXTBENEDETTIBARRALENOCI%20(2).pdf)

lavorativa fino a 65-70 anni. Questo dimostra che l'età cronologica non è un indicatore preciso dell'invecchiamento mentale e/o fisiologico delle persone ²⁰.

Più che la salute è la capacità professionale a svolgere un lavoro a variare con l'età, a tal fine si riporta il seguente grafico che mette in evidenza come per le varie tipologie di lavoratori sebbene la percentuale più consistente rilevi che l'età non sia primariamente determinante ai fini della diminuzione del rendimento professionale di un lavoratore, secondariamente però si riscontra la coincidenza del fattore età con la diminuzione dello stesso.



(Grafico I.1)²¹

Altri studi ancora, hanno evidenziato come la vera criticità sulla tematica infortuni di lavoratori anziani non sia tanto la frequenza con cui questi avvengono, quanto

²⁰ Op. cit. INAIL p. 35. Cfr. J. Ilmarinen, op. cit.

²¹ Grafico Isfol2014, *Il fattore età nelle imprese italiane*, p. 11.

http://isfoloia.isfol.it/bitstream/handle/123456789/949/Checucci_Aversa_II%20fattore%20eta%20nelle%20imprese%20italiane.pdf?sequence=3

più l'entità del danno che causano. Infatti, i danni riportati da un *olderer worker* sono in genere più gravi e richiedono un maggior tempo di guarigione, rispetto a quelli subiti da lavoratori più giovani ²².

Alla luce di quanto detto si comprende la portata del D. Lgs 81/2008 che a riguardo della normativa sulla tutela della salute e sicurezza dei lavoratori richiama più volte il concetto fondamentale alla base di tale tutela, vale a dire la necessità di adattare il lavoro e i luoghi di lavoro al lavoratore e non viceversa.

All'art. 1 del suddetto decreto si pone l'attenzione alla considerazione di differenze legate al sesso, all'età e alla provenienza geografica al fine della tutela della salute e sicurezza dei lavoratori. Per questo infatti, i datori di lavoro sono tenuti ad effettuare una valutazione dei rischi che tenga conto dell'età e ad implementare misure preventive volte a promuovere il benessere psico – fisico e sociale dei lavoratori ²³.

²² Op. cit. INAIL “*Lavorare negli anni della maturità*”, p. 39.

²³ Op. cit. INAIL “*Lavorare negli anni della maturità*”, p. 42. Cfr. L. Pero, *Esperienze pilota di invecchiamento attivo in corso nelle aziende*, Il Mulino, 2012, p. 175. Cfr. P. Baroncini, UIL Confederale - Servizio Politiche del Sociale e Sostenibilità. Salute e sicurezza sul lavoro - *Invecchiamento attivo ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età*, p. 6.

<https://www.uil.it/Documents/Invecchiamento%20Attivo%20-%20Finale.pdf>

I.3 POTENZIALITA' DEI LAVORATORI ANZIANI

Se da un lato rimane pur vero che l'indebolimento delle capacità lavorative con l'avanzare dell'età sia un processo biologico e naturale, c'è comunque da considerare che negli ultimi decenni la componente principale del lavoro non sia più quella afferente alla componente fisica e muscolare ma quella relativa all'aspetto cognitivo, psico-relazionale e gestionale ²⁴.

Come già precedentemente illustrato i dati statistici parlano di una proiezione chiara per gli anni a venire: la percentuale dei lavoratori senior sul totale degli occupati crescerà del 9% nel periodo 2016-2070 ²⁵ ma non bisogna farsi spaventare da questi dati e vederli in maniera negativa, facendosi così condizionare dal pregiudizio sul lavoratore ultracinquantenne quale soggetto poco produttivo e scarsamente disponibile al cambiamento e all'evoluzione tecnologica interna all'organizzazione aziendale ²⁶.

Questi risultano essere meri pregiudizi, smentiti da studi effettuati negli ultimi anni, i quali evidenziano che con l'avanzare dell'età si nota un rafforzamento del pensiero strategico, perspicacia, capacità di giudizio e di razionalizzazione, percezione olistica e fluidità verbale. Per cui si sottolinea come il declino dei

²⁴ INAIL *"Lavorare negli anni della maturità"* Edizione 2013, p. 41.

²⁵ ISTAT, *Il mercato del lavoro. Verso una lettura integrata*, 2017.

²⁶ Così L. Pero, *Esperienze pilota di invecchiamento attivo in corso nelle aziende*, Il Mulino, 2012, spec. 163-164

processi cognitivi dei lavoratori maturi sia più che compensato dalla loro esperienza lavorativa ²⁷. Si aggiunga che la problematica afferente alla difficoltà di utilizzare le nuove tecnologie sul lavoro riguarda prevalentemente gli individui caratterizzati da bassa istruzione che secondo le evidenze empiriche si avviano a rappresentare una porzione sempre più minoritaria della popolazione attiva ²⁸.

Nel grafico riportato sotto si può notare quanto l'incidenza di punteggi medi per *item* costituenti elementi positivi di un lavoratore maturo generico siano maggiori rispetto a quelli negativi riferiti allo stesso.



(Grafico I.2) ²⁹

²⁷ Op. cit. INAIL "Lavorare negli anni della maturità", p. 20.

²⁸ R. Impicciatore, *Cambiamenti demografici e mercato del lavoro*, in Rgl, 2015, spec. 281 ss.

²⁹ Grafico Isfol 2014, *Il fattore età nelle imprese italiane*, p.11.

II. RISPOSTA DA PARTE DELLA LEGISLAZIONE EUROPEA ED ITALIANA

II.1 EVOLUZIONE DELLE STRATEGIE EUROPEE E DIVIETO DI DISCRIMINAZIONE

L'Europa da sempre attenta ai cambiamenti sociali, sin dagli anni Novanta del secolo scorso ha dimostrato una certa sensibilità sul tema della crisi demografica, promuovendo sin da allora indagini sulla permanenza dei lavoratori *senior* all'interno del mercato del lavoro, attivandosi per individuare nuove strategie occupazionali volte a fronteggiare le problematiche scaturite dall'invecchiamento della popolazione e quindi della forza lavoro³⁰.

L'UE ha agito in duplice modo: sia da attore politico globale che da organizzazione giuridica sovranazionale emanante fonti giuridiche vincolanti nei confronti dei suoi stati membri.

Regredendo nel tempo due prime tappe fondamentali dell'UE sul tema sono state intraprese attraverso i Consigli di Stoccolma nel 2001 e di Barcellona nel 2002. Con il primo si è stabilito l'obiettivo di aumentare del 50% il tasso medio di occupazione di lavoratrici e lavoratori dell'Unione tra i 55 e i 64 anni entro il

³⁰ A. Rota, *A proposito di invecchiamento attivo ed in buona salute: quale revisione delle politiche pubbliche nazionali e delle relazioni sindacali?* – in *Diritto delle Relazioni Industriali*, fasc. 3, 2016, p. 705. Cfr. G. Arrigo *I diritti sociali fondamentali nell'ordinamento comunitario*, in *Dir. Lav. Merc.*, 2005.

2010. Con il secondo si è perseguito l'obiettivo di aumentare progressivamente di circa 5 anni l'età effettiva di cessazione dell'attività lavorativa ³¹.

Successivamente, si rammenta la Strategia europea per l'occupazione 2005-2008 ai fini della creazione di *more and better jobs* e della diminuzione delle diseguaglianze tra lavoratori soprattutto dovute al fattore età.

Con riferimento a quest'ultimo aspetto è da evidenziare il divieto di discriminazione per ragioni di età che nell'ordinamento italiano è entrato a partire dal decreto legislativo 9 luglio, n. 216 in attuazione della direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro; la quale di fatto ha ampliato i fattori discriminatori previsti dall'art. 15 dello Statuto dei lavoratori ³².

L'art. 2 del decreto specifica che per principio di parità di trattamento si intende l'assenza di qualsiasi discriminazione diretta o indiretta a causa anche dell'età.

Come specificato all'art. 3 del decreto in questione, l'ambito di applicazione della disposizione vale sia per l'accesso all'occupazione e al lavoro, nelle fasi di selezione e nelle condizioni di assunzione, nonché per l'accesso a tutti i tipi e livelli di orientamento e formazione professionale ³³.

³¹ Presidenza, Barcellona, 15-16 marzo 2002, p. 12. Cfr. P. Baroncini op. cit. p. 13.

³² P. Baroncini, UIL Confederale - Servizio Politiche del Sociale e Sostenibilità. Salute e sicurezza sul lavoro - *Invecchiamento attivo ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età*, pp. 11-12.

³³ Per approfondimenti si legga D.lgs. 216/2003.

Inoltre, la sentenza Mangold ³⁴ ha rafforzato maggiormente tale divieto stabilendo a livello europeo che “il principio di non discriminazione in ragione dell’età deve essere considerato un principio generale del diritto comunitario” ³⁵.

L’apice di queste iniziative europee si è raggiunto con la decisione 940/2011 UE, la quale ha proclamato il 2012 *Anno europeo dell’invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni*.

Lo scopo perseguito con tale anno appositamente dedicato, è anche quello di evitare che le generazioni anziane diventino un “peso” per quelle più giovani e che questo possa provocare tensioni intergenerazionali. Per questo non si mira solo a mantenere attiva la vita lavorativa dei soggetti *senior* ma anche a garantire loro un attivo contesto di vita familiare e sociale in cui questi si possano sentire utili per la comunità. Gli obiettivi perseguiti sono quelli di risolvere le criticità di cui si è trattato nel precedente capitolo (I.1: Criticità e potenzialità dell’invecchiamento), vale a dire contenere i costi, tra cui principalmente quelli previdenziali, sanitari ed assistenziali, quindi diminuire la pressione sui bilanci pubblici, al contempo beneficiare dell’operosità di chi conserva la capacità di “fare” ³⁶.

³⁴ Corte di Giustizia CE del 22 novembre 2005, C-144/04.

³⁵ P. Baroncini op. cit. p. 11.

³⁶ Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *Che si è fatto finora sul tema dell’invecchiamento attivo in Italia*, Dossier Invecchiamento Attivo N.3. p. 3.

Nel 2012 il coordinamento nazionale, per raggiungere tali obiettivi, in Italia è stato affidato al Dipartimento per le politiche della famiglia presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri, mentre l'organismo deputato al supporto tecnico-scientifico circa le politiche familiari è stato l'Osservatorio nazionale sulla famiglia.

Ancora più recente è il Libro verde sull'invecchiamento demografico 2021³⁷, il cui scopo è quello di far nascere un dibattito politico generale sull'invecchiamento demografico, in maniera da avviare una discussione sul modo concreto con cui si potranno anticipare le sfide e le opportunità legate al fenomeno, in particolare tenendo conto dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile e del decennio delle Nazioni Unite dell'invecchiamento in buona salute³⁸.

<http://banca dati.italia lavoro.it/bdds/download?fileName=776487fa-399a-412f-aaeb-9aab64684ba7.pdf&uid=776487fa-399a-412f-aaeb-9aab64684ba7>

³⁷ COM(2021) 50 final, Bruxelles, 27.1.2021

³⁸ Per approfondimenti vd. COM (2021) 50 final, Bruxelles, 27.1.2021, *Libro verde sull'invecchiamento demografico, promuovere la solidarietà e la responsabilità tra le generazioni* – Commissione europea.

https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/com_2021_50_fl_green_paper_it.pdf

II.2 TRATTENERE AL LAVORO TRAMITE

L'ACTIVE AGEING

Nonostante, come già si ha avuto modo di sottolineare, da tempo le istituzioni europee abbiano sollecitato gli stati membri ad elaborare programmi nazionali per fronteggiare la sfida demografica già in atto, l'Italia non è riuscita sinora a dare vita ad una contrattazione collettiva adeguata a far fronte agli obiettivi prefissati facenti capo al fenomeno dell'invecchiamento³⁹.

Il raggiungimento di tali obiettivi sul piano nazionale si è rilevato parziale a causa della scarsa capacità di iniziativa del soggetto pubblico, il quale ha preferito elaborare strumenti di incentivo all'esodo dei lavoratori anziani ⁴⁰ piuttosto che articolare interventi a favore dell'occupabilità e della produttività degli stessi.

Le misure rientranti all'interno della categoria active ageing adottate dal governo italiano hanno interessato per lo più la promozione del ricambio generazionale, andando quindi da un lato a favore dei più giovani alla ricerca di occupazione e dall'altro a favore dei più anziani che avessero il desiderio di conciliare vita lavorativa e vita personale negli anni della maturità, prossimi al pensionamento.

³⁹ A. Rota, *A proposito di invecchiamento attivo ed in buona salute: quale revisione delle politiche pubbliche nazionali e delle relazioni sindacali?* – Diritto delle Relazioni Industriali, fasc. 3, 2016, pag. 705.

⁴⁰ Al riguardo si rimanda al prossimo paragrafo (II.3)

Si sono favorite soluzioni ispirate alla tecnica c.d. *young in – old out* attraverso il ricorso al part-time per i lavoratori maturi. Esso ha consentito di rendere finanziariamente sostenibile la spesa previdenziale ed anche di evitare che le imprese disperdessero il loro patrimonio di lavoratori anziani dotati di skills consolidate nel tempo e scarsamente disponibili sul mercato. Al riguardo, meritevole di considerazione è l'art. 41 del D.Lgs. 148/2015 per esser riuscito ad introdurre delle misure di bilanciamento tra le esigenze *dell'ageing workforce* e quelle dei più giovani in cerca di un posto di lavoro, attraverso il ricorso ai contratti di solidarietà espansivi ⁴¹. In particolare, si stabilisce che, laddove gli accordi aziendali prevedano una riduzione stabile dell'orario di lavoro ed anche della corrispondente retribuzione congiuntamente all'assunzione di nuovo personale con contratto a tempo indeterminato, sia concesso al datore di lavoro, per ogni lavoratore assunto, un contributo a carico della Gestione interventi assistenziali dell'Inps, corrispondente al 15% della retribuzione lorda per il primo anno, poi del 10% per il secondo anno e del 5% per il terzo. Al comma 5 del suddetto decreto è prevista la possibilità, per i lavoratori che abbiano maturato i requisiti contributivi ma non anagrafici per la pensione di vecchiaia per un massimo di ventiquattro mesi, di presentare domanda di ammissione al

⁴¹ Ivi, cfr. accordo - quadro 8 luglio 2011, Fondo di solidarietà per la riconversione e riqualificazione professionale, per il sostegno dell'occupazione e del reddito del personale del credito, punto 5.

trattamento pensionistico. Ciò a condizione che tali lavoratori accettino di prestare la propria attività lavorativa per una durata non superiore alla metà dell'orario di lavoro praticato prima della riduzione convenuta con l'intesa collettiva. Durante il periodo di anticipazione, si prevede la cumulabilità del trattamento pensionistico con la retribuzione nel limite massimo della somma corrispondente alla retribuzione perduta a seguito della trasformazione del rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale⁴².

In particolare, con riferimento all'utilizzo del contratto di lavoro part-time con la l. n. 208/2015 (c.d. legge di stabilità 2016) per gli *older workers over 60* si segnala la possibilità di sottoscrivere un contratto di lavoro part-time agevolato.

Ai sensi di tale norma tali lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato full time, aventi 20 anni di contributi possono concordare con il datore di lavoro il passaggio al part time agevolato con una riduzione dell'orario tra il 40 e il 60%, ottenendo mensilmente dal datore di lavoro una somma corrispondente alla contribuzione previdenziale ai fini pensionistici. Inoltre, per i periodi di riduzione della prestazione lavorativa viene riconosciuta la contribuzione figurativa

⁴² A. Rota op. cit.

commisurata alla retribuzione corrispondente alla prestazione lavorativa non effettuata ⁴³.

In aggiunta, per alleviare la situazione di disagio vissuta dai lavoratori *over 50* disoccupati da oltre dodici mesi, negli anni, sono stati introdotti sgravi contributivi per un massimo di diciotto mensilità in caso di assunzione di lavoratori disoccupati *over 50*, sia a tempo determinato che indeterminato. Questo intervento è stato previsto alla luce dell'evidente difficoltà di tali soggetti una volta perso il proprio posto di lavoro, di trovare nuova occupazione per cause imputabili al fattore età e quindi al costo più elevato della prestazione lavorativa e allo scarso aggiornamento professionale ⁴⁴.

Ciò che le strategie europee auspicano al riguardo della gestione dell'invecchiamento nel mercato del lavoro è che i lavoratori senior siano percepiti a tutti gli effetti come risorsa e che quindi si trovino modi alternativi per aumentare la permanenza di tali lavoratori sul posto di lavoro. Al contrario, fino ad oggi in Italia il prepensionamento ha rappresentato la soluzione privilegiata adottata dalle imprese soprattutto in fase di ristrutturazione o riconversione aziendale ⁴⁵, invece dovrebbero essere in primo luogo proprio le imprese ad

⁴³ l. n. 208/2015 art. 1 comma 284. Cfr. <https://www.lavoro.gov.it/stampa-e-media/campagne/Pagine/Part-time-agevolato.aspx>

⁴⁴ A. Rota op. cit.

⁴⁵ L. Pero, *Esperienze pilota di invecchiamento attivo in corsonelle aziende*, Il Mulino, 2012, p.184.

attivare politiche del personale volte alla valorizzazione dei lavoratori senior. Attraverso azioni di promozione della capacità lavorativa, della produttività, dell'apprendimento permanente, della gestione dei luoghi di lavoro ai fini di una maggiore sicurezza ⁴⁶.

Si è già trattato nel precedente capitolo al riguardo dei punti di forza dei lavoratori anziani sui quali fare leva e di fatti ci sono state delle esperienze di *best practises* di *age management* e di *active ageing* che possono fungere da esempio per tutti gli altri contesti organizzativi operanti sul territorio nazionale.

Per far fronte al rischio di obsolescenza della conoscenza degli *over 50* la formazione continua è lo strumento fondamentale da adottare, come dimostrano Gruppo Reale Mutua e Intesa Sanpaolo ⁴⁷. Con riferimento alle modalità di erogazione della formazione, alle tradizionali lezioni in aula sarebbe meglio affiancare tecniche più innovative ed attrattive come il *training on the job* o la formazione a distanza ⁴⁸.

Inoltre, altro aspetto da tenere in considerazione per l'implementazione di strategie di *active ageing* è la salute e il benessere dei lavoratori anziani.

⁴⁶ T. Treu, *Protezione sociale ed equilibrio intergenerazionale*, relazione tenuta al convegno Generazioni a confronto. Invecchiamento attivo e mondo del lavoro, 2018.

⁴⁷ RANDSTAD, *Over 50: istruzioni e strumenti per una corretta valorizzazione dei lavoratori maturi*, 2015, p. 40 ss.

⁴⁸ L. Di Salvatore, *Diritto del lavoro e invecchiamento attivo*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, fasc. 2, 1 giugno 2019, p. 540.

Si è già detto al riguardo dei rischi relativi alla salute fisica e mentale dei lavoratori *over 50* ⁴⁹ per cui è necessario che le imprese mettano in atto misure preventive dirette a promuovere il benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori attraverso, ad esempio, l'offerta di servizi di check-up, iniziative per favorire l'adozione da parte dei dipendenti di uno stile di vita salutare, la predisposizione di piani dedicati al welfare come servizi di fitness e attività di gestione dello stress ⁵⁰.

Alcune grandi realtà aziendali hanno messo in atto iniziative a sostegno della salute dei lavoratori *senior*, quali per esempio Telecom Italia che all'interno del suo piano welfare comprende assicurazione sanitaria integrativa, sistema di check-up sanitario, centro di ascolto formato da psicologi per fronteggiare i disagi dei lavoratori, palestre ed aree relax ⁵¹.

Ancora più incisivo come intervento per favorire il prolungamento della vita lavorativa è tutto ciò che attiene all'organizzazione del lavoro, quindi all'ergonomia delle mansioni, alla mobilità interna, all'orario di lavoro maggiormente flessibile ⁵².

⁴⁹ Paragrafo I.2. Ai sensi del d.m. del 17 ottobre 2017 chi ha superato i 50 anni di età (ovvero coloro che hanno compiuto 50 anni di età) appartiene alla categoria dei *lavoratori svantaggiati*.

⁵⁰ L. Pero op. cit. p. 175.

⁵¹ O. Capogrosso, *L'invecchiamento non come uno ostacolo allo sviluppo, ma come una risorsa per il futuro*. Convegno "Le nuove politiche di Active Ageing e di Welfare Aziendale", 2015.

⁵² L. Di Salvatore op. cit.

L'importanza di questi interventi è tanto più determinante quanto più si tratta di lavoratori addetti a mansioni richiedenti un forte sforzo fisico o un'alta ripetitività. Ai fini di ridurre l'entità e la gravità degli infortuni sul lavoro occorre alleggerire i ritmi di lavoro, favorire i tempi di recupero, promuovere la mobilità verso mansioni più leggere, anche in modo tale da migliorare la performance lavorativa dei *senior* ⁵³.

La casa automobilistica tedesca BMW è tra le imprese pioniere a livello di *age management*, di fatti al fine di ridurre la fatica dei suoi lavoratori dipendenti ha modificato ergonomicamente il design delle postazioni di lavoro. Introducendo ad esempio, pavimenti in legno che essendo un materiale flessibile permette di ridurre l'affaticamento delle articolazioni, anche e ginocchia, si aggiunga poi l'introduzione di lenti di ingrandimento nelle postazioni di montaggio, sedie con altezza regolabile così da permettere ai dipendenti di assumere una postura corretta durante l'orario di lavoro. Secondo i dati statistici diffusi dalla stessa casa automobilistica, grazie a tali cambiamenti la produttività è aumentata del 7% in un solo anno, inoltre, sono diminuiti tasso di assenteismo e richieste di congedi per malattie ⁵⁴.

⁵³ Ivi.

⁵⁴ L. Pero, *Esperienze pilota di invecchiamento attivo in corso nelle aziende*, Il Mulino, 2012, pp. 178 ss.

La riduzione della fatica al crescere dell'età si ottiene anche attraverso una riorganizzazione dell'orario di lavoro al fine di favorire un bilanciamento tra vita lavorativa e vita personale-familiare del lavoratore, così da trattenere un maggior numero di senior ed allungare la loro carriera lavorativa.

Quanto all'orario di lavoro, molto utilizzato è il contratto part-time che al tempo stesso può anche perseguire l'obiettivo di favorire il ricambio generazionale. Si aggiunga la possibilità di attivare una banca ore etica il cui scopo è quello di consentire a ciascun lavoratore di donare una parte o tutte le ore di lavoro accantonate a favore di uno o più colleghi in stato di bisogno, in particolare questa iniziativa è stata adottata dall'azienda Luxottica nel settore occhialeria⁵⁵.

Una gestione dell'invecchiamento, all'interno delle organizzazioni, che sia davvero efficace richiede anche un ripensamento del sistema retributivo. Le politiche retributive aziendali sono spesso incentrate sull'anzianità, di fatti la retribuzione fissa del dipendente cresce automaticamente con l'aumentare dell'età lavorativa attraverso i c.d. scatti di anzianità. Questi automatismi retributivi portano ad un aumento della retribuzione del lavoratore indipendentemente dalla sua effettiva produttività sul lavoro ⁵⁶.

⁵⁵ A. Rota op. cit.

⁵⁶ L. Di Salvatore op. cit., A.M. Ponzellini, *Le politiche per l'invecchiamento attivo in europa*, in T. Treu (a cura di), *L'importanza di essere vecchi*, Politiche attive per la terza età, p. 206.

In realtà, non è un sistema di compensation basato sul *seniority pay* a creare un clima di impegno e di produttività dei lavoratori, neanche di quelli maturi, bensì un sistema fondato sul *merit pay*. Questo significa che le imprese dovrebbero comprendere l'importanza di passare da un sistema che basa la sua retribuzione sull'anzianità lavorativa ad uno che pone il focus sui risultati delle prestazioni e sui livelli di professionalità raggiunti⁵⁷. Ai benefici che un sistema di questo tipo porterebbe nelle organizzazioni che decidessero di adottarlo, si aggiungerebbe anche un miglior stato di salute psico-fisica del lavoratore ed un maggior grado di motivazione a prestare il proprio contributo per l'organizzazione. Senza considerare che verrebbero anche risolte due problematiche emergenti con il sistema *seniority pay*, vale a dire l'incoerenza tra produttività decrescente e costo salariale crescente del lavoratore anziano, il che rende i *senior* meno attraenti rispetto ad altre categorie di lavoratori ed il c.d. *generation gap* retributivo, cioè quell'ampio differenziale retributivo esistente tra generazioni per una medesima posizione all'interno della stessa azienda o settore⁵⁸.

Tra le *best practises* in tema di politiche retributive flessibili si segnala la multinazionale italiana Eni, la quale adotta un sistema retributivo che si basa sul

⁵⁷ RANDSTAD, op. cit. p. 77.

⁵⁸ B. Boockmann, J. Fries, C Göbel, Specific Measures for Older Employees and Late Career Employment, ZEW Discussion Paper, 2012, n. 12059.

riconoscimento dei risultati conseguiti, sulla professionalità fornita e sulle potenzialità di sviluppo della persona ⁵⁹.

⁵⁹ ENI, Relazione sulla Remunerazione 2018.

II.3 STRUMENTI PER INCENTIVARE L'USCITA

Quando non è possibile adottare soluzioni di active ageing ma si configura la necessità di uscita anticipata del lavoratore dall'azienda si può ricorrere ad una serie di strumenti che permettono al lavoratore di andare in pensione in deroga alla pensione di vecchiaia. La necessità di ricorrere a questi ultimi può derivare da motivi di salute ed esigenze personali e/o familiari del lavoratore così come da motivi organizzativi della stessa azienda.

Il legislatore ha consentito in passato i "prepensionamenti" soprattutto attraverso misure che favorissero l'esodo del personale esuberante da parte di aziende o settori in crisi, quindi in una logica anticongiunturale come è avvenuto con la l. n. 92/2012 ⁶⁰. Inoltre, recentemente questo ha consentito altre forme di "prepensionamento" che da una parte operano come misure di ammortizzatori sociali e al fine del ricambio intergenerazionale mentre dall'altra come forme gradualistiche e flessibili di accesso alla pensione ⁶¹.

⁶⁰ l. n. 92/2012 "Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita" all'articolo 4, commi da 1 a 7-ter contiene alcune disposizioni volte a facilitare l'uscita anticipata di lavoratori vicini al raggiungimento dei requisiti per il pensionamento.

⁶¹ M. Persiani, M. D'Onghia, op. cit. p. 226 cfr. altresì A. Di Stasi op cit. pp. 217-218.

Il c.d. “anticipo pensionistico”, chiamato APE, è stato introdotto attraverso la mini riforma delle pensioni all’interno della legge di bilancio 2017 ⁶². L’APE si divide in tre forme:

- volontario
- aziendale
- sociale.

Nello specifico, l’APE volontario ⁶³, il cui nome tecnico è “anticipo finanziario a garanzia pensionistica”, consiste in un prestito bancario, garantito da assicurazione privata contro il rischio premorienza. Tale prestito inizierà ad esser restituito una volta raggiunti i requisiti per la pensione di vecchiaia attraverso trattenute mensili dalla pensione, per i successivi 20 anni. I requisiti per accedere a tale forma di anticipo pensionistico sono costituiti da un’età minima di 63 anni, 20 anni di contribuzione e una distanza dalla pensione di vecchiaia in regime obbligatorio non maggiore di 3 anni e 7 mesi ⁶⁴.

Per quanto attiene all’APE aziendale ⁶⁵, esso risulta da un accordo individuale con il datore di lavoro che può aumentare il montante contributivo del dipendente. Per attivare tale forma di APE è necessario che l’azienda sia interessata da un piano di ristrutturazione aziendale anche se è accessibile pure ai dipendenti di aziende con

⁶² vd. l. n. 232/2016, novellata dalla l. n. 205/2017.

⁶³ art. 1, co. 166-178, l. n. 232/2016.

⁶⁴ M. Persiani, M. D’Onghia, op. cit. p. 227.

⁶⁵ art. 1, co. 172, l. n. 232/2016.

un numero inferiore ai 15 dipendenti. Come il precedente, anche l'APE aziendale è esercitabile a 3 anni e 7 mesi dalla pensione di vecchiaia e prevede uno sconto, nella forma di una detrazione fiscale al 50% della quota interesse della rata ⁶⁶.

La terza ed ultima tipologia di APE è quello sociale ⁶⁷ la quale differisce fortemente dalle forme precedenti essendo un'indennità a totale carico dello Stato. La prestazione è corrisposta dall'INPS per 12 mensilità all'anno, sino alla pensione di vecchiaia e non è cumulabile con altri trattamenti a sostegno del reddito. I lavoratori a cui l'APE sociale è destinato sono coloro che l'INPS definisce come soggetti in stato di bisogno essendo disoccupati, invalidi, soggetti che assistono parenti disabili, addetti a mansioni c.d. gravose. Il requisito di età è di un minimo di 63 anni mentre quello di contribuzione è generalmente di 30 anni, i quali diventano 36 anni per i lavoratori addetti a mansioni usuranti ⁶⁸.

Nella trattazione delle forme di pensionamento anticipato occorre annoverare la "pensione quota 100", la quale è stata introdotta in via sperimentale per tre anni nel 2018. Essa permette al lavoratore di andare in pensione se in questi tre anni matura sia il requisito anagrafico di 62 anni che il requisito contributivo di 38 anni. Tale misura risulta essere particolarmente generosa in quanto non prevede alcuna penalità sulle regole di calcolo dell'assegno e non contempla

⁶⁶ M. Persiani, M. D'Onghia, op. cit. p. 227-228.

⁶⁷ art. 1, co. 179-186, l. n. 232/2016.

⁶⁸ M. Persiani, M. D'Onghia, op. cit. p. 228.

l'adeguamento del requisito anagrafico alla variazione della speranza di vita. In aggiunta, ai fini del raggiungimento dei 38 anni di contributi versati vale la contribuzione a qualsiasi titolo accreditata in favore dell'assicurato (obbligatoria, volontaria, di riscatto, figurativa) ⁶⁹.

L'effetto ottenuto da quota 100 è andato in direzione opposta rispetto a quanto auspicato dal governo che la propose in quanto anzitutto il suo utilizzo è stato inferiore alle aspettative, il che significa che molti lavoratori anziani abbiano preferito continuare a lavorare piuttosto che andare in quiescenza prima, soprattutto nel nord Italia ⁷⁰, inoltre la staffetta generazionale che quota 100 avrebbe dovuto originare non c'è stata ed anzi è aumentato il rapporto tra spesa pensionistica e Pil a discapito delle generazioni più giovani. Infatti, quota 100 ha portato ad un rapporto al 15,8 per cento contro una previsione del 15,1 per cento formulata nel luglio 2018 ⁷¹.

⁶⁹ M. Persiani, M. D'Onghia, op. cit. p. 229.

⁷⁰ V. Galasso, *Fine di quota 100. Ed dopo?* – la voce.info, in Pensioni, 2020. [Fine di quota 100. E dopo? | V. Galasso \(la voce.info\)](#). Cfr. inoltre R. Casillo, *La "pensione quota 100"*, in La v. Giur, 2019.

⁷¹ V. Galasso op.cit.

CONCLUSIONI E PROSPETTIVE FUTURE

Dalla trattazione elaborata è emersa la difficoltà con cui i paesi, in particolar modo l'Italia, cercano di stare al passo con gli indirizzi comunitari in tema di gestione dell'invecchiamento sul mercato del lavoro.

Si è evidenziato quanto essa rappresenti una sfida, che i paesi sviluppati a livello mondiale dovranno fronteggiare, oggi come in futuro, in quanto essendo l'invecchiamento della popolazione un *trend* inarrestabile già in atto ci sono due modi di rapportarsi con esso: subire il fenomeno oppure sfruttarlo ai fini del raggiungimento di un maggior benessere economico e sociale.

L'*active ageing* si configura come la seconda di queste due alternative ed è quella su cui l'Unione Europea sta facendo leva, attraverso interventi più o meno incisivi, a partire già dagli anni Novanta.

Su scala nazionale si è evidenziata una scarsità di iniziative e programmi da parte del decisore pubblico ma anche un inadeguato intervento sul fronte della contrattazione collettiva. Il mondo sindacale risulta essere in ritardo nell'individuazione di politiche del lavoro allineate con gli standard dell'*active ageing*, risultando scarsamente attento a rispondere adeguatamente all'evoluzione

dei modelli di produzione e di organizzazione del lavoro indotti dalla globalizzazione e dall'innovazione tecnologica ⁷².

Inoltre, a livello italiano la questione è maggiormente complicata perché si aggiunge la complessità della scarsità delle risorse pubbliche imposta al fine del raggiungimento della stabilità finanziaria. Infatti, risulta difficile promuovere politiche di invecchiamento attivo e in buona salute a costo zero per le finanze dello Stato.

È bene riconoscere che il Recovery Plan rappresenti una possibile opportunità per aumentare la produttività dei lavoratori anziani, essendo contenuti all'interno del piano due obiettivi in termini di capitale umano, vale a dire quello di riqualificazione (*reskill*) e quello di aggiornamento (*upskill*).

Attraverso una combinazione di investimenti e riforme si auspica di poter perseguire il sostegno alla funzione ed alla produttività dei lavoratori anziani all'interno del mercato del lavoro di una società che invecchia, senza gravare sul bilancio dello stato.

Di certo le soluzioni di invecchiamento attivo proposte in questo elaborato possono avere una grande utilità, andando ad aumentare gli anni di carriera lavorativa, la soddisfazione e la motivazione del personale, ma poi anche

⁷² A. Rota, *A proposito di invecchiamento attivo ed in buona salute: quale revisione delle politiche pubbliche nazionali e delle relazioni sindacali?* – Diritto delle Relazioni Industriali, fasc. 3, 2016, Conclusioni.

permettendo di risparmiare in termini di spese previdenziali e di aumentare la produttività interna al mercato del lavoro. Questo è però possibile solo se il lavoratore *senior* viene percepito dalle organizzazioni ma anche dalla società tutta, come risorsa e non come uno scarto da espellere. Infatti, qualsiasi azione o strumento che si deciderà di adottare risulterà inutile se non si supererà prima lo stereotipo negativo del lavoratore anziano.

BIBLIOGRAFIA o RIFERIMENTI

- ARRIGO G. - *I diritti sociali fondamentali nell'ordinamento comunitario* in Dir. Lav. Merc., 2005.
- BALANDI G.G. - *Lavoro e diritto alla protezione sociale* in Lav. Dir, 1997
- BARONCINI P. - *Invecchiamento attivo ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età* - UIL Confederale - Servizio Politiche del Sociale e Sostenibilità. Salute e sicurezza sul lavoro. Aprile, 2018.
- BOOCKMANN B., FRIES J., GÖBEL C. - *Specific Measures for Older Employees and Late Career Employment*, ZEW Discussion Paper, 2012, n. 12059.
- CANAVESI G. - *La dimensione giuridica della solidarietà intergenerazionale nella prospettiva delle casse di previdenza privatizzate*, in *Diritto delle relazioni industriali*, 1/2019.
- CAPOGROSSO O. - *L'invecchiamento non come uno ostacolo allo sviluppo, ma come una risorsa per il futuro*. Convegno "Le nuove politiche di Active Ageing e di Welfare Aziendale". Roma, 2 luglio 2015.
- CASILLO R. - *L'accesso alla sicurezza sociale – Diritti soggettivi e tutele processuali*, a cura di Esposito M. e Della Pietra G. - G. Giappichelli Editore – Torino, 2015.
- CASILLO R. - *La "pensione quota 100"*, in Lav. Giur, 2019.
- CINELLI M. - *Diritto della previdenza sociale*, Torino, 2020
- COMMISSIONE EUROPEA, COM (2021) 50 final, *Libro verde sull'invecchiamento demografico, promuovere la solidarietà e la responsabilità tra le generazioni*, Bruxelles, 27.1.2021.
- COVIP Commissione di vigilanza sui fondi pensione, *L'evoluzione del sistema pensionistico in Italia*.

- DI SALVATORE L. - *Diritto del lavoro e invecchiamento attivo* – “Diritto delle Relazioni Industriali” fasc. 2, 1 giugno 2019.
- DI STASI A. - *Manuale breve diritto del lavoro e della previdenza sociale* - XII Edizione - Giuffrè Editore, Milano 2018.
- ENI, Relazione sulla Remunerazione 2018.
- EUROFOUND, *Pensionamento* - Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, maggio 2021.
- GAGLIARDI C. et al. - *Invecchiamento attivo e solidarietà tra generazioni nelle Marche* - L’esperienza delle reti di volontariato nel progetto Marche_Active@Net - a cura di V. Bochi, CSV Marche. Ancona, 2015.
- GALASSO V. – *Fine di Quota 100. E dopo?* – lavoce.info, in Pensioni, 27 ottobre 2020.
- GIUBBONI S. - *Il nuovo contratto di lavoro subordinato a tutele crescenti: profili esegetici e costituzionali*, in Riv. inf. mal. prof., 2015.
- IMPICCIATORE. R. – *Cambiamenti demografici e mercato del lavoro*, “Rivista giuridica del lavoro e della previdenza sociale”. ARIC UNIBO, 2015.
- ILMARINEN J. – *Promuovere l’invecchiamento attivo sul luogo di lavoro*, Agenzia Europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, 2012.
- ISTAT, *Il mercato del lavoro. Verso una lettura integrata*, 2017.
- LUDOVICO G. - *La solidarietà intergenerazionale nel sistema pensionistico: fascino e limiti di un principio necessario*, in Diritto delle relazioni industriali, 1/2019.
- MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI, *Che si è fatto finora sul tema dell’invecchiamento attivo in Italia*, Dossier Invecchiamento Attivo N.3.

- OMS, *Active Ageing: a Policy Framework*, 2002.
- PERSIANI M. - *La sicurezza sociale nel programma quinquennale di sviluppo economico in I problemi della sic. soc.*, 1996
- PERSIANI M., D'ONGHIA M. – *Fondamenti di diritto della previdenza sociale* – Terza Edizione – G. Giappichelli Editore, Torino, 2019.
- PONZELLINI A. M. - *Le politiche per l'invecchiamento attivo in europa*, in T. Treu (a cura di), *L'importanza di essere vecchi, Politiche attive per la terza età*, il Mulino. Bologna, giugno 2012.
- Presidenza, Barcellona, 15-16 marzo 2002.
- PERO L. – *Esperienze pilota di invecchiamento attivo in corso nelle aziende*, in T. Treu (a cura di), *L'importanza di essere vecchi. Politiche attive per la terza età*, Il Mulino, 2012.
- RANDSTAD - *Over 50: istruzioni e strumenti per una corretta valorizzazione dei lavoratori maturi*, 2015.
- REY V., SOZI G., CATRIOTTA M. – *Lavorare negli anni della maturità, Invecchiamento attivo, salute e sicurezza dei lavoratori ultracinquantenni*, Inail, Settore di ricerca, Certificazione e Verifica, Dipartimento Processi Organizzativi U.F. Comunicazione-Redazione. – Milano, dicembre 2013.
- ROTA A. – *A proposito di invecchiamento attivo ed in buona salute: quale revisione delle politiche nazionali e delle relazioni sindacali?* – “Diritto delle Relazioni Industriali” fasc. 3, 2016.
- ROTELLA P. - *Le funzioni dell'INPS. Diritto del lavoro e della previdenza*, Altalex, 21 maggio 2021.
- TREU T. - *Protezione sociale ed equilibrio intergenerazionale*, relazione tenuta al convegno “Generazioni a confronto”. Invecchiamento attivo e mondo del lavoro, Roma, 24 ottobre 2018.

SITOGRAFIA

- https://issuu.com/studiosicurezza/docs/ucm_118783
- file:///C:/Users/utente/Downloads/COM_2014_332_IT.pdf
- http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/67215/WHO_NMH_NPH_02.8.pdf;jsessionid=788D1452C4AE1301E83582C8280C5444?sequence=1
- [file:///C:/Users/utente/Downloads/FULLTEXTBENEDETTIBARRALENOCI%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/utente/Downloads/FULLTEXTBENEDETTIBARRALENOCI%20(2).pdf)
- http://isfoloa.isfol.it/bitstream/handle/123456789/949/Checcucci_Aversa_II%20fattore%20eta%20nelle%20imprese%20italiane.pdf?sequence=3
- <https://www.uil.it/Documents/Invecchiamento%20Attivo%20-%20Finale.pdf>
- https://www.csvmarche.it/images/Allegati/Progetti/ProgettiCSV/Marche_active_net/Invecchiamento_attivo_e_solidariet%C3%A0_tra_generazioni_nelle_Marche_-_pubblicazione_finale_ActiveNet.pdf
- <http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=776487fa-399a-412f-aaeb-9aab64684ba7.pdf&uid=776487fa-399a-412f-aaeb-9aab64684ba7>
- https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/com_2021_50_fl_green_paper_it.pdf
- [Fine di quota 100. E dopo? | V. Galasso \(lavoce.info\)](#)
- <https://www.lavoro.gov.it/stampa-e-media/campagne/Pagine/Part-time-agevolato.aspx>
- <https://www.altalex.com/guide/le-funzioni-dell-inps>