Invecchiamento della forza lavoro e pratiche di age-management

nella cooperazione sociale del territorio di Bergamo

CENTRO SERVIZI AZIENDALI COESI IMPRESA SOCIALE

CONFCOOPERATIVE Bergamo

CON IL CONTRIBUTO DI

CAMERA DI COMMERCIO BERGAMO

ADAPT www.adapt.it UNIVERSITY PRESS

Invecchiamento della forza lavoro e pratiche di *age-management* nella cooperazione sociale del territorio di Bergamo

con il contributo di:

CAMERA DI COMMERCIO BERGAMO

ADAPT UNIVERSITY PRESS

ISBN 978-88-31940-67-2

Pubblicato nel mese di aprile 2021

© 2021 ADAPT University Press – Pubblicazione on-line della Collana ADAPT

Registrazione n. 1609, 11 novembre 2001, Tribunale di Modena

INDICE

Prefazione *di Giuseppe Guerini, Massimo Monzani* VII

Prefazione. La piramide rovesciata: Le età del lavoro. Cooperative, demografia, innovazione per un futuro dei lavori *di Carlo Mazzoleni* X

Executive summary: contenuti e principali risultati della ricerca XII

Introduzione XXII

Capitolo 1. Una riflessione sul fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro nel contesto europeo e italiano 1

1. Trend di invecchiamento della popolazione nel contesto europeo e italiano 1
2. La (nuova) sfida dell'invecchiamento della forza lavoro 3
3. La sostenibilità del lavoro in Italia alla prova dell'*age-management* 6

Capitolo 2. Inquadramento del fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro nel settore cooperativo 11

1. Introduzione 11
2. La cooperazione sociale bergamasca 13
3. La forza lavoro della cooperazione sociale bergamasca 14
   3.1. Malattia e lavoro nel settore cooperativo bergamasco 22

Capitolo 3. Il quadro normativo sull'*age-management* 25

1. Invecchiamento della forza lavoro: policy frame-work dell'Unione Europea 25
   1.1. L'invecchiamento attivo 27
   1.2. La solidarietà tra generazioni e approccio intergenerazionale 30
   1.3. L'*age-management* 31
2. Il quadro normativo europeo: *age-discrimination*, accomodamenti ragionevoli e conciliazione vita lavoro 33
   2.1. *Age-discrimination*: legislazione e giurisprudenza 34

2.2. Il quadro normativo europeo sull'accomodamento ragionevole 37
2.3. Conciliazione tra vita privata e vita professionale e modalità di lavoro flessibili .. 38
3. Il dialogo sociale europeo 39
4. Quadro normativo italiano: lo stato dell'arte su invecchiamento attivo e solidarietà generazionale 42
5. L'inidoneità del lavoratore alle mansioni affidate: definizioni e principali questioni 46
6. Nodi ancora aperti e possibili linee di intervento 52

Capitolo 4. Sostenibilità del lavoro e gestione dell'età: buone pratiche dalla contrattazione collettiva 56

1. Introduzione 56
2. Le soluzioni di staffetta generazionale 56
3. Raccordo con le soluzioni nazionali e le istituzioni territoriali 58
4. Il ruolo dei percorsi formativi mirati 59
5. Riqualificazione e ricambio generazionale nel contratto di espansione 60
6. Assistenza sanitaria integrativa 61
7. Premi di anzianità 62
8. Tutela della disabilità e inclusione lavorativa 62
9. Prospettive di sviluppo della contrattazione collettiva 64

Capitolo 5. Invecchiamento della forza lavoro e buone prassi nel settore della cooperazione sociale bergamasca 66

1. Introduzione metodologica 66
2. Dalla singola organizzazione al sistema della cooperazione sociale: le percezioni sul tema 67
3. L'impatto dell'invecchiamento sulla capacità di svolgere la mansione 71
4. Benessere, salute e limitazioni fisiche: nodi critici e qualche spunto 73
4.1. Pandemia: un'attenzione rafforzata verso la persona 75
5. L'avvio di alcune misure: in che direzione si stanno muovendo le cooperative? 76
5.1. La mobilità interna come strumento 76
5.2. Formazione 78
5.3. Welfare aziendale 79
5.4. Flessibilità, orario di lavoro e congedi 82
5.5. Ricambio generazionale, accompagnamento alla pensione e nuove assunzioni 83
6. Proposte e prospettive per il futuro dal mondo cooperativo 86

Capitolo 6. Conclusioni e prospettive 92

1. Scenario generale 92

2. *Age-management* nel sistema della cooperazione sociale bergamasca: criticità 93
3. *Age-management* nel sistema della cooperazione sociale bergamasca: punti di forza e potenzialità 95
4. Proposte per il rafforzamento delle pratiche di *age-management* nel sistema della cooperazione sociale bergamasca 97

Appendice

La cooperazione di lavoro e di inserimento lavorativo in Provincia di Bergamo. Executive Summary della ricerca Euricse 102

Bibliografia 108

Elenco delle tabelle 112

Elenco delle figure 113

Elenco dei box 114

Notizie sugli autori 115

Prefazione

di Giuseppe Guerini, Massimo Monzani

Da ormai diversi anni Confcooperative Bergamo, anche grazie al supporto della Camera di Commercio di Bergamo, realizza percorsi di ricerca che cercano di aumentare i livelli di conoscenza dell'economia cooperativa del nostro territorio, delle sue peculiarità, dei suoi punti di forza e delle sue criticità.

Oggetti e scopi sono stati diversi, per quanto legati da un filo conduttore.
In alcuni casi sono stati approfonditi i tratti caratterizzanti in senso generale il sistema imprenditoriale cooperativo, in altri si è operato un confronto con le altre tipologie di impresa per evidenziare le rispettive peculiarità sul campo, cioè numeri e analisi qualitative alla mano. In altri ancora sono stati affrontati aspetti specifici come quello della produttività.

Quello che è stato scelto per la presente ricerca rientra senz'altro nell'ultima tipologia citata, anche se presenta un carattere di trasversalità e complessità tali da renderlo strategico. Forse addirittura imprescindibile, soprattutto nel medio periodo.
Al centro di questo lavoro sta infatti la problematica dell'invecchiamento e, nello specifico, dell'invecchiamento della forza lavoro. La drammatica denatalità con cui si confronta il nostro paese e il rovesciarsi progressivo e apparentemente inarrestabile della piramide demografica sono infatti elementi strutturanti l'evoluzione sociale che abbiamo davanti a noi. Pertanto, insieme ad altri fenomeni quali il cambiamento climatico - e in generale le crisi ambientali – o le problematiche di giustizia e coesione sociale, dovrebbero fungere da cardini delle visioni e delle azioni politiche.

Nello specifico, Confcooperative Bergamo ha chiesto ad ADAPT di mettere a fuoco l'invecchiamento della forza lavoro con un approfondimento sulle cooperative sociali. La scelta di concentrare l'attenzione su questo segmento del mondo cooperativo deriva dal fatto che proprio da queste realtà giungeva una richiesta crescente di strumenti per far fronte allo scenario in parte inedito di lavoratrici e lavoratori di età anagrafica crescente e dal fatto che la banca dati di CSA Coesi, il Centro Servizi di Confcooperative Bergamo, qui più che altrove poteva offrire informazioni su cui lavorare.

I risultati del percorso sono a nostro avviso di grande interesse, sia perché offrono un quadro ricco di dati, informazioni e analisi sia perché orientano il nostro sguardo sulle possibili azioni da mettere in campo in una logica di *age-management*.

Dal punto di vista conoscitivo la ricerca offre un utile quadro di sintesi dei trend di invecchiamento a livello italiano ed europeo, delle politiche e delle normative nonché delle buone pratiche della contrattazione collettiva che provano a costruire risposte e soluzioni.
In questa cornice si pone l'approfondimento della cooperazione sociale bergamasca evidenziando dati che confermano l'importanza del fenomeno. Colpisce, per esempio, che già oggi più del 30% dei lavoratori abbiano più di 50 anni e che nel giro di dieci anni questa fascia di età potrebbe essere quella prevalente. E colpisce ancora di più vedere che in altri settori l'incidenza sia decisamente più bassa risultando inferiore al 25%.

Per fortuna, però, le imprese cooperative della provincia di Bergamo dimostrano di aver una percezione della criticità in oggetto, come emerge dal questionario i cui risultati sono esposti nel capitolo 5. Una percezione che la stessa Confcooperative Bergamo, con la scelta fatta in questi ultimi anni di investire risorse e attenzione per una maggiore consapevolezza circa la struttura e le caratteristiche delle imprese che si impegna a rappresentare, con l'obiettivo di mettere a disposizione degli imprenditori e dei lavoratori delle cooperative elementi di conoscenza e strumenti di analisi per orientare le scelte necessarie a condurre le cooperative in questi tempi complessi.

Non solo. Sono anche presenti iniziative e pratiche che potrebbero funzionare da base per lo sviluppo di un approccio consapevole, strutturato e integrato tramite il quale far fronte alle problematiche e, nei limiti del possibile, valorizzare in termini positivi la compresenza di età anagrafiche diverse nella stessa organizzazione. Del resto, valorizzare la differenza è compito tipico proprio della cooperazione sociale…

Il testo dunque risulta uno strumento utile per conoscere e utile per orientare le azioni. Evidenzia quanto impegno sia da mettere in campo sia a livello di singole organizzazioni imprenditoriali sia a livello di sistema, livello quest'ultimo che appare ancora più importante alla luce del fatto che la dimensione media delle cooperative è comunque ridotta.

Infine, segnaliamo che il presente testo è stato arricchito da materiali e considerazioni ricavate da una ricerca commissionata sempre nel il 2020 da Confcooperative Bergamo e CSA Coesi a Euricse di Trento e dal titolo *La cooperazione di lavoro e di inserimento lavorativo in provincia di Bergamo*. A oggetto del percorso curato dall'Istituto di Ricerca trentino sono state messe le cooperative di produzione e lavoro e le cooperative sociali di inserimento attive nella provincia di Bergamo con l'obiettivo di analizzarne le caratteristiche, l'evoluzione e i possibili trend di sviluppo, nonché di offrire alcune valutazioni preliminari sulle conseguenze della pandemia da Covid-19 e di individuare e approfondire i fattori possibili a supporto dello sviluppo imprenditoriale.
Dei risultati complessivi di questa ricerca si darà conto altrove, ma abbiamo ritenuto utile richiamarne già in questa sede alcuni elementi di particolare interesse perché, oltre a possedere un valore in sé, consentono di precisare ulteriormente il quadro delle considerazioni svolte da ADAPT e di ampliarne la base informativa. Questi elementi

saranno presentati all'interno di box specifici, mentre in appendice è riportato l'abstract predisposto da Euricse.

Concludiamo questa prefazione con un ringraziamento sincero e profondo a tutti coloro che l'hanno resa possibile.
Un grazie ad ADAPT e Euricse, innanzitutto, per l'attenzione e la competenza con cui hanno realizzato i rispettivi percorsi e un grazie ai collaboratori di Confcooperative Bergamo e CSA Coesi che hanno presidiato il lavoro, a partire da Marco Vanoli e Laura Baluda.
Un ringraziamento, infine, alla Camera di Commercio per il contributo economico che ci ha garantito e senza il quale difficilmente sarebbe possibile realizzare ricerche come queste.

Giuseppe Guerini
Presidente Confcooperative Bergamo

Massimo Monzani
Presidente CSA Coesi

Prefazione.
La piramide rovesciata: Le età del lavoro. Cooperative, demografia, innovazione per un futuro dei lavori

di Carlo Mazzoleni

Il secolo XX ha segnato per la maggioranza dei paesi del mondo avanzato il passaggio da una demografia naturale, caratterizzata da alti tassi di fecondità e mortalità, a una demografia controllata, che registra invece bassi valori per questi tassi. Le due fasi si succedono solitamente in modo asincrono, con la riduzione della mortalità che precede il rallentamento della fecondità. Se l'esplosione demografica è stata quindi il tratto caratteristico del secolo scorso, si aprono ora le porte al secolo dell'invecchiamento.

In questo quadro il caso dell'Italia desta particolare preoccupazione. Già nel luglio 2019 l'Istat dichiarava che per la prima volta da novant'anni il Paese era in fase di declino demografico. La popolazione italiana era infatti calata rispetto all'anno precedente e ciò principalmente a causa di due fattori: la diminuzione delle nascite e l'aumento degli espatri. Inoltre, a parte l'aspetto quantitativo, c'è da considerare quello qualitativo, cioè il modo in cui muta la composizione della popolazione. L'età media degli italiani è in crescita e così la quota degli anziani nella popolazione.

Il legame tra economia e demografia è la chiave del problema. L'esplosione demografica italiana si è verificata con il miracolo economico degli anni Cinquanta e Sessanta, mentre il crollo delle nascite è avvenuto con il declino economico e l'esplosione del debito pubblico negli anni Ottanta e Novanta e ora si è aperto un nuovo capitolo con la crisi del coronavirus.

Dalla prospettiva inversa, l'invecchiamento della popolazione esplica a sua volta riflessi sull'economia. Basti citare gli effetti dell'invecchiamento sulla spesa pensionistica e la sostenibilità del sistema previdenziale, o ancora i maggiori livelli d'imprenditorialità e dinamismo associati a una popolazione più giovane. Inoltre, così come invecchia la popolazione, lo stesso succede alle forze lavoro impiegate dalle imprese, con ripercussioni sotto vari aspetti.

Da anni la Camera sostiene volentieri Confcooperative Bergamo nei propri percorsi di ricerca finalizzati ad aumentare i livelli di conoscenza dell'economia cooperativa del nostro territorio, delle sue peculiarità, evidenziando i suoi punti di forza e le sue criticità.

Le ricerche condotte focalizzano l'attenzione sugli effetti dei processi demografici nel settore delle cooperative sociali. È un ambito di ricerca interessante per almeno due motivi, innanzitutto perché è il settore che dirige i suoi servizi alla popolazione bisognosa di cure, che è in larga parte quella anziana, in secondo luogo, per essere stato testimone di un'inversione di tendenza nella composizione delle sue forze lavoro, dato

che le giovani lavoratrici che ne costituivano la prevalenza hanno lasciato il passo a una fascia di età più matura.
L'evoluzione della demografia, anche all'interno dell'azienda, è un processo che va conosciuto e affrontato. Tocca alla politica fornire risposte e soluzioni, a tutti essere consapevoli per reagire nel modo più opportuno.

Carlo Mazzoleni
Presidente Camera di commercio di Bergamo

Executive summary: contenuti e principali risultati della ricerca

L'onda lunga dei più ampi (e ormai noti) trend di invecchiamento della popolazione e della forza lavoro ha aperto una riflessione anche nel settore della cooperazione sociale di Bergamo, in particolare circa la sostenibilità di alcuni lavori e mansioni in età avanzata. Dal punto di vista organizzativo, la crescente quota di lavoratori anziani può suggerire una possibile necessità di pensare a nuove strategie di gestione della forza lavoro lungo il corso dell'età.

La ricerca sull' *Invecchiamento della forza lavoro e pratiche di age-management nella Cooperazione Sociale del territorio di Bergamo* – promossa da Confcooperative Bergamo e CSA COESI in collaborazione con ADAPT – nasce proprio dall'esigenza di comprendere maggiormente cosa sta avvenendo nel sistema della cooperazione sociale bergamasca rispetto a queste tendenze e come si stanno muovendo sul punto le cooperative.

Obiettivi

Lo studio è finalizzato a comprendere l'impatto che la tendenza all'invecchiamento della forza lavoro sta avendo, ed avrà, nei contesti organizzativi delle cooperative sociali del territorio, con l'obiettivo di mettere a fuoco possibili strategie di *age-management* da realizzare in futuro.

Proprio nell'ottica di conoscere e individuare strumenti utili alla gestione del tema, la ricerca si è concentrata anche sulla ricostruzione della normativa e delle *best practices* diffuse nella contrattazione collettiva.

Lo sforzo più corposo è stato quello di provare a raccogliere le numerose, ma frammentate, esperienze che già si stanno diffondendo all'interno delle cooperative. Attualmente queste iniziative, pur non essendo in molti casi orientate intenzionalmente all'ambito della gestione delle età, potrebbero comunque rappresentare strumenti utili per fronteggiare la gestione di carriere lavorative più lunghe, per migliorare la sostenibilità del lavoro lungo il corso della vita nonché per accompagnare i processi di ricambio generazionale.

La ricerca, evidenziando criticità e punti di forza del caso di studio, ha infine provato a offrire suggerimenti e proposte per il rafforzamento delle pratiche di *age-management* nel sistema della cooperazione sociale bergamasca nel prossimo futuro.

Contenuti e principali risultati

1. I trend d'invecchiamento e una rinnovata esigenza di rendere il lavoro sostenibile

Su scala nazionale stiamo assistendo a una costante decrescita della quota di popolazione in età lavorativa (15-64 anni) e a un conseguente incremento della quota di lavoratori prossimi all'età pensionabile sul totale della forza lavoro. Rilevanti sono in tal senso le variazioni registrate in Italia nel decennio 2008-2018 per quanto riguarda il tasso di occupazione (+ 17,3% per la fascia 55-59 anni e + 21,1% per quella 60-64 anni) e di partecipazione al mercato del lavoro (+ 20,1% per la fascia 55-59 anni e + 22,6% per quella 60-64 anni) per i lavoratori appartenenti alle fasce più anziane di popolazione (fonte OECD, 2020).

Peraltro, il mercato del lavoro italiano presenta, in generale, tassi di partecipazione al mercato del lavoro più bassi rispetto alla media degli altri paesi europei. Questo scenario suggerisce che il fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro nel nostro paese sia destinato a riproporsi con ancor più intensità nei prossimi anni riflettendosi inevitabilmente anche sulla capacità dei lavoratori di restare attivi del mercato del lavoro e nei contesti aziendali.

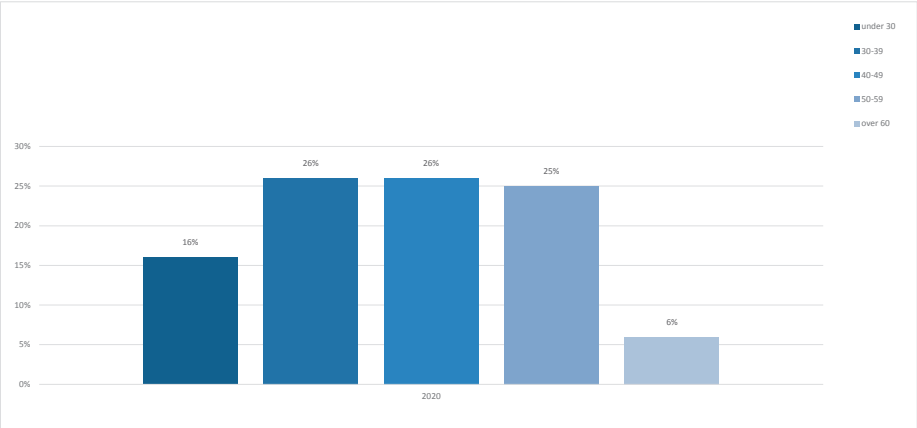
Le potenziali criticità derivanti da questo trend sono evidenti in termini di "sostenibilità del lavoro" sotto tre punti di vista che riguardano (1) la sostenibilità del lavoro per la persona nell'arco dell'intera vita lavorativa, (2) la dimensione organizzativa dell'impresa ovvero l'impatto dell'invecchiamento sull'organizzazione aziendale e sulla gestione delle risorse umane e infine (3) la tenuta e la sostenibilità del sistema sociale.

In questo quadro le imprese si sono inoltre trovate (o si troveranno) a dover gestire con sempre maggior insistenza tematiche collegate alla salute dei lavoratori, all'insorgenza delle malattie croniche e alla sostenibilità di alcuni lavori anche in età avanzata, nonché lavoratori con carriere lavorative non solo più lunghe ma anche maggiormente soggette al cambiamento e alle trasformazioni di ruoli, mansioni e competenze.

2. La forza lavoro delle cooperative sociali di Bergamo

Prendendo come campione di riferimento le 109 cooperative sociali che aderiscono a Confcooperative Bergamo che ricevono i servizi di CSA Coesi, e guardando alla distribuzione della forza lavoro per fasce d'età, si nota come soltanto il 16% della forza lavoro è rappresentato da under 30. Per il resto la forza lavoro si distribuisce abbastanza equamente nelle fasce d'età 30-39 anni (26%), 40-49 anni (26%), 50-59 anni (25%) mentre gli over 60 rappresentano il 6% del totale (Fig. 4). A ben vedere, dunque, i lavoratori con più di 50 anni rappresentano il 31% della forza lavoro (una percentuale significativa se paragonata a quella rilevata in altri studi, si veda *infra* cap. 2, § 3).

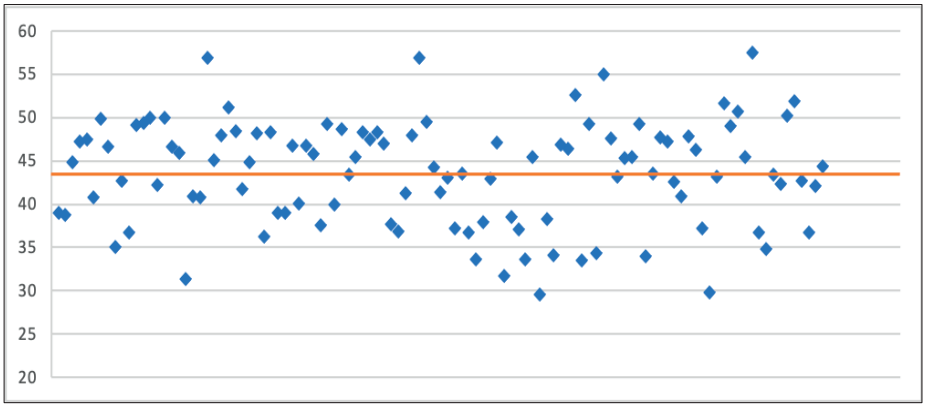
Figura 4 – Distribuzione della forza lavoro per età



Fonte: nostra elaborazione, Dati CSA -COESI – dicembre 2020

Tuttavia, guardando all'interno delle singole cooperative, troviamo una situazione molto eterogenea, che indebolisce il mero calcolo della media: in alcune organizzazioni l'età media è prossima ai 30 anni, in altre è al di sopra dei 50 anni (si veda Fig. 8).

Figura 8 – Distribuzione delle cooperative per età media della forza lavoro



Fonte: nostra elaborazione, Dati CSA-COESI – dicembre 2020

Quanto descritto suggerisce che la problematica dell'invecchiamento della forza lavoro, al di là dei trend futuri, è una tematica già particolarmente rilevante in alcuni

contesti, forse anche oltre quanto effettivamente percepito. È per questo necessario da subito mettere in atto strumenti di *age-management* volti a favorire la sostenibilità del lavoro anche per i lavoratori più anziani. D'altra parte, questo non potrà che – auspicabilmente – fungere da apripista per lo scambio di buone pratiche e per l'avvio di riflessioni e strategie di più ampio respiro per la gestione dell'età, che possano andare a beneficio (anche) di quelle realtà che vedono il problema come lontano.

Nonostante le nuove assunzioni effettuate nel 2020 abbiano riguardato per il 37% lavoratori under 30, per il 43% lavoratori con un'età tra i 30 e i 49 anni e per il 20% lavoratori over 50, si sottolinea una capacità di *retention* dei giovani limitata probabilmente anche dalle tipologie contrattuali con cui si effettuano le loro assunzioni (scarso ricorso all'apprendistato e un utilizzo di contratti a tempo indeterminato minore rispetto ad altre classi di età).

3. Quadro normativo: strumenti e nodi problematici

Ormai da anni l'Unione Europea (si veda cap. 3) ha ribadito l'importanza di promuovere l'invecchiamento attivo anche attraverso l'inclusione e la valorizzazione dei lavoratori più anziani nel mercato del lavoro. La materia si configura come un terreno di incontro di diverse politiche e normative che toccano i temi della solidarietà intergenerazionale, dell'*age-discrimininationn*, dell'attuazione di accomodamenti ragionevoli nei contesti di lavoro, delle pratiche di *age-management* e delle misure di conciliazione tra vita privata e vita professionale.

Rispetto a questa multidimensionalità di temi e di questioni, con riferimento al contesto italiano, si registra la presenza di leggi mirate a particolari ambiti, ancora fortemente ancorate ai concetti di anzianità/non autosufficienza/disabilità/invalidità (cap. 3, § 5). Questi interventi non risultano però inseriti in un quadro di coordinamento generale: manca un piano nazionale sulle politiche di invecchiamento attivo e si registra una scarsa attenzione del legislatore nei confronti di strumenti e dispositivi finalizzati a sostenere la diversa capacità di lavoro dei lavoratori in età avanzata. Sul piano normativo nazionale si evidenzia dunque la necessità di interventi strutturali anche in relazione al riordino dei diversi interventi "tampone" operati in materia pensionistica e delle opportunità di un ritiro anticipato dal lavoro (cap. 3, § 4).

Nonostante queste criticità, anche in Italia negli ultimi anni, nel solco delle *best practices* europee in materia di ricambio generazionale, sono stati introdotti meccanismi di staffetta generazionale. Sul punto, nella legislazione nazionale più recente, il riferimento principale è all'istituto del contratto di solidarietà. Ma anche dai territori sono emerse pratiche interessanti per il tramite di intese tra aziende, sindacati e pubbliche amministrazioni e nei sistemi di contrattazione collettiva (cap. 3, § 5). Il tema della staffetta generazionale rimane al centro del dibattito in vista di una riforma strutturale del sistema previdenziale italiano anche se, fino a questo momento, si denota non solo l'assenza di un quadro organico di previsioni, ma anche esiti modesti delle iniziative

sperimentate a causa di alcuni punti deboli legati a dinamiche retributive, motivazionali e di scarsa centralità assunti dal tema delle competenze.

4. Buone pratiche e spunti dalla contrattazione collettiva

Il ruolo di assoluto rilievo che le parti sociali possono avere in materia di *age-management* è stato sottolineato nel quadro del dialogo sociale europeo, con la sottoscrizione nel marzo 2017 dell'*Accordo-quadro autonomo tra le parti sociali europee su invecchiamento attivo e approccio intergenerazionale*. Da questo accordo deriva l'impegno delle organizzazioni aderenti per promuovere soluzioni a sostegno dell'invecchiamento attivo e delle pratiche di solidarietà generazionale (si veda cap. 3, § 3) tramite la sottoscrizione di accordi che abbiano ad oggetto diversi ambiti di azione quali: valutazioni strategiche e periodiche della demografia della forza lavoro; salute e sicurezza sul luogo di lavoro; sviluppo di competenze e abilità; organizzazione del lavoro per vite lavorative sane e produttive; approccio intergenerazionale.

La contrattazione collettiva condotta sul punto dalle parti sociali nel contesto nazionale (siano esse previsioni di livello settoriale o aziendale) contribuisce, dunque, all'implementazione delle politiche europee in materia, nel quadro del meccanismo del dialogo sociale.

Proprio osservando le diverse iniziative che si stanno diffondendo nello scenario della contrattazione collettiva italiana si possono cogliere pratiche interessanti (si veda cap. 4) tra cui:

- la sperimentazione di staffette generazionali, che solitamente fanno ricorso in modo combinato a pratiche di accompagnamento alla pensione, nuove assunzioni, pratiche di *mentoring* e rimodulazioni di orari di lavoro;
- il ricorso al contratto di espansione, strumento che prevede la predisposizione di azioni di formazione del personale, nuove assunzioni e uscite attraverso scivoli pensionistici e pratiche di accompagnamento alla pensione;
- l'integrazione tra previsioni contrattuali di livello nazionale e aziendale, in particolare su strumenti per favorire la flessibilità come la banca del tempo o iniziative di formazione;
- l'integrazione tra previsioni contrattuali e istituti/iniziative territoriali, ad esempio nell'ambito di progetti finalizzati al reinserimento di lavoratori con ridotte autonomie o per la progettazione di strumenti condivisi a livello territoriale;
- lo sviluppo di percorsi formativi mirati alla forza lavoro più anziana e più in generale percorsi di riqualificazione delle competenze, pratiche di affiancamento e mentoring per il personale neoassunto o coinvolto in cambi di mansione e pratiche di *reverse mentoring*, centrate sulla valorizzazione della *diversity* generazionale;
- lo sviluppo di strumenti di sanità integrativa;
- le iniziative a tutela e a sostegno della disabilità e dell'inclusione lavorativa con l'istituzione di osservatori aziendali paritetici, della figura del *disabilty manager* ad altre misure più specificatamente rivolte a lavoratori affetti da malattie croniche;

- altre azioni volte a valorizzare l'apporto dei lavoratori anziani (es. premi di anzianità).

Un tema che invece non appare ancora sviluppato in maniera incisiva nella contrattazione collettiva è quello della predisposizione di misure ergonomiche che aiutino a ridurre la fatica fisica dei dipendenti più anziani, organizzando in maniera differente gli spazi di lavoro per far fronte alle peculiari esigenze dei lavoratori in età più avanzata, punto su cui in altri paesi le relazioni industriali si stanno muovendo con maggiore incisività.

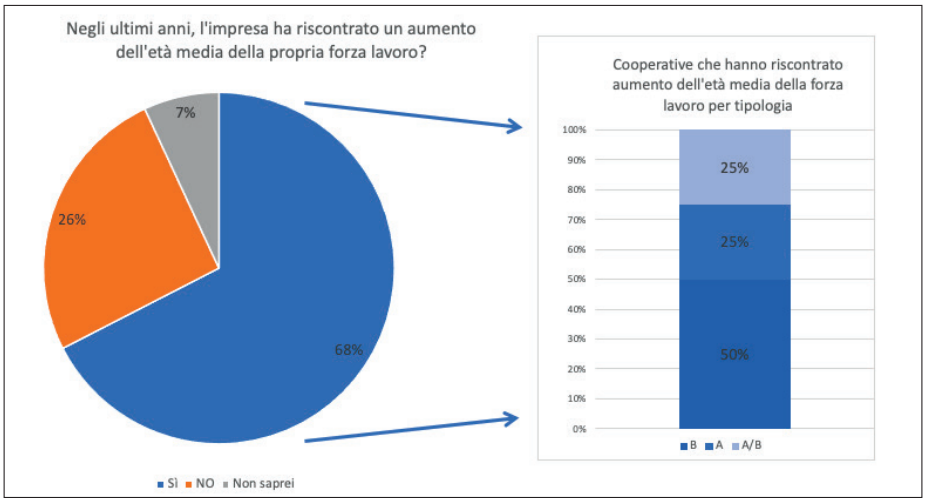
Più in generale, in prospettiva, alle parti sociali sarà richiesto di insistere ulteriormente su queste tematiche a partire dalle buone pratiche già realizzate per supportare le aziende che non hanno gli strumenti o l'esperienza adeguata in materia di invecchiamento attivo e di gestione degli *older workers*.

5. Percezioni e buone pratiche dalla cooperazione sociale bergamasca

La tendenza all'invecchiamento è percepita diffusamente nelle cooperative bergamasche (cap. 5, § 1). La maggior parte di loro (68%), infatti, ha dichiarato di aver riscontrato un aumento dell'età media negli ultimi anni con particolare incidenza riscontrata dalle cooperative sociali di inserimento lavorativo ([1]) (Fig. 11).

([1]) Le cooperative sociali si distinguono in cooperative sociali di servizio socio assistenziale, socio sanitario ed educativo, e cooperative sociali di inserimento lavorativo, rispettivamente individuate nelle lett. *a* e *b* dell'art. 1 della l. n. 381/1991. Di conseguenza si è consolidata la definizione in breve di Cooperative sociali di tipo A o tipo B a cui corrispondono anche le medesime sezioni degli Albi Regionali. Nel testo quindi, in particolare nelle definizioni sintetiche e nelle tabelle si adotta la distinzione in a e b.

Figura 11 – Percezioni sull'aumento dell'età media e tipologia di cooperative



Fonte: nostra elaborazione a partire dai risultati del questionario realizzato per la ricerca

Sul punto le cooperative suggeriscono di intervenire, ancor prima del singolo contesto, su scala territoriale sviluppando strumenti per cominciare a fronteggiare il problema anche in una prospettiva di medio-lungo periodo. Anche da questo emerge una capacità di ragionare oltre il perimetro della propria realtà e di identificare come una fonte di criticità un problema che potrebbe non essere attualmente presente nella propria organizzazione.

Nell'eterogeneo mondo della cooperazione sociale la preoccupazione è più che altro rivolta ad alcune mansioni, in particolare quelle più usuranti e gravose da un punto di vista fisico (quali ad esempio attività di pulizia, servizi di giardinaggio e cura della persona), su cui si ritiene che la tendenza all'invecchiamento possa avere un impatto maggiore sulla abilità del lavoratore. Il tema delle limitazioni fisiche dei lavoratori rappresenta una preoccupazione per molte organizzazioni.

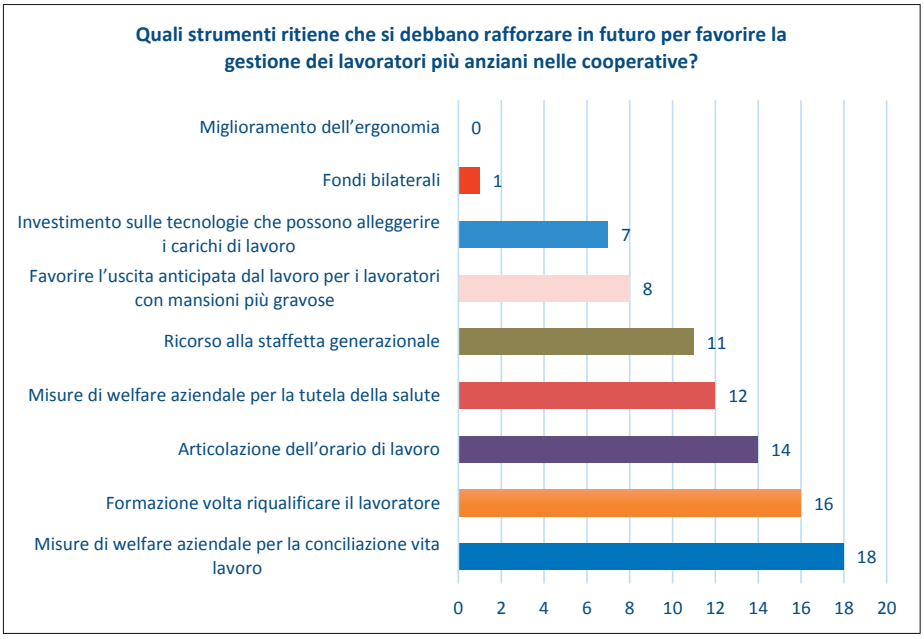
Per quanto riguarda le azioni, sino ad oggi le iniziative realizzate nelle cooperative che potrebbero incidere positivamente sul tema dell'*age-management* si riscontrano in diversi ambiti, ma si stanno diffondendo in modo frammentato e spesso scollegato da una riflessione sul tema dell'età, mentre appare preponderante l'attenzione verso la dimensione della promozione del benessere lavorativo e personale.

Di particolare interesse è la presenza di alcune prime progettualità sul versante di sistemi di mobilità interna e *job rotation* e l'attenzione rivolta al tema del welfare aziendale e della flessibilità. Manca però, appunto, una declinazione di questi istituti più consapevolmente orientata al tema dell'*age-management*. Discorso analogo per le misure di

formazione, mentre sono ancora limitatissime le progettualità che mettono al centro il tema del ricambio generazionale.

Tra gli strumenti che le cooperative ritengono maggiormente utili da sviluppare in futuro troviamo le misure di welfare aziendale rivolte alla conciliazione tra vita professionale – vita privata, seguite dalla formazione volta a riqualificare il lavoratore, dall'articolazione dell'orario di lavoro e dalle misure di welfare aziendale per la salute. Un minore interesse è stato invece rilevato per meccanismi di staffetta/ricambio generazionale.

Figura 17 – Gli strumenti da rafforzare in futuro per favorire l'*age-management*



Fonte: nostra elaborazione a partire dai risultati del questionario realizzato per la ricerca

Si segnala dunque un'attenzione da parte delle cooperative ancora abbastanza limitata sul punto, rispetto al quale invece potrebbe essere utile cominciare a rafforzare e strutturare in modo più organico pratiche di *mentoring* e formazione per accompagnare questi processi.
La scarsa attenzione per il miglioramento dell'ergonomia e per un investimento in tecnologie che potrebbero alleggerire i carichi di lavoro si spiega in parte con il fatto che, come emerso dalle interviste, diverse cooperative ritengono di fare già il massimo in tal senso, anche se molte si auspicano di poter trovare nuove soluzioni.

6. Alcuni suggerimenti di sintesi

Al netto degli elementi di forza e dei punti di debolezza individuati dalla ricerca, a seguire si offrono alcuni spunti per il rafforzamento delle pratiche di *age-management* nel sistema della cooperazione sociale bergamasca:

- ***Mobilità interna***. Queste iniziative hanno il merito di promuovere una cultura aziendale maggiormente aperta al cambiamento e alla mobilità. Sulla scorta di quanto avviato in alcuni contesti, questo tipo di iniziative potrebbe essere ulteriormente estesa, rafforzata e maggiormente orientata verso il tema del ricambio generazionale.
- ***Formazione.*** Il tema delle competenze è centrale per le iniziative che si propongono di creare un ponte tra generazioni, pertanto occorre rafforzarle in futuro orientandole maggiormente al tema del ricambio generazionale o verso percorsi formativi mirati destinati ai lavoratori più anziani e volti al rafforzamento e alla riqualificazione delle loro competenze (con particolare attenzione a quelle digitali).
- ***Apprendistato.*** È stato rilevato come l'apprendistato sia una tipologia contrattuale scarsamente utilizzata nel settore. Tuttavia, un maggior ricorso a questo strumento potrebbe collegarsi a una più ampia strategia di ringiovanimento della forza lavoro che rimetta al centro la dimensione formativa.
- ***Pratiche di ricambio generazionale***. Un suggerimento può essere quello di sviluppare degli *age plan* (un piano aziendale con cui ripensare i modelli operativi ed organizzativi considerando l'età della forza lavoro, si veda *infra*) e di sfruttare maggiormente, laddove vi fosse bisogno, alcuni strumenti previsti dalla normativa quali i contratti di espansione per gestire processi di entrate/uscite di lavoratori, accompagnandoli con iniziative di formazione e riqualificazione del personale.
- ***Welfare aziendale***. La maggior parte delle cooperative ha individuato questo come l'ambito da potenziare maggiormente in futuro. Pur non essendo necessariamente utile prevedere misure specifiche per alcuni target di lavoratori, potrebbe invece risultare fruttuoso avviare un maggior approfondimento sul fabbisogno di welfare di questa categoria di lavoratori. Sul versante del c.d. welfare sanitario, l'esempio viene da alcune cooperative che già fanno azioni al riguardo e un primo passo potrebbe essere quello di rendere pienamente conosciuta e fruibile l'assistenza sanitaria integrativa ex CCNL.
- ***Strumenti della bilateralità.*** Una maggior conoscenza delle iniziative promosse in altri settori per il tramite di questi strumenti potrebbe offrire qualche spunto ulteriore anche per lo sviluppo di nuove soluzioni per il settore cooperativo.
- ***Banca ore e banche del tempo.*** Vista la larga diffusione dell'istituto della banca ore nelle cooperative, potrebbe risultare utile avviare uno studio su nuove modalità di fruizione della stessa banca ore nell'ottica di accompagnamento alla pensione.
- ***Ampliare a l'offerta dei servizi.*** Favorire un ampliamento dell'offerta dei servizi delle cooperative verso nuove attività di più bassa intensità che possano rappresentare aree in cui ricollocare i lavoratori più anziani.

- ***Strumenti di lavoro e tecnologie assistive.*** La maggior parte delle cooperative auspica che si possano trovare soluzioni in grado di alleggerire i carichi di lavoro per quei lavori tradizionalmente più fisici per cui può essere importante proseguire lo studio e dove possibile l'investimento su questi nuovi dispositivi.
- ***Agire a livello territoriale.*** Il potenziamento di azioni a livello territoriale rappresenta uno degli strumenti su cui insistere maggiormente per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro, nello specifico:
  - rafforzando la condivisione dei fabbisogni professionali rispetto cui predisporre azioni di raccordo con il mondo delle scuole ma anche con altri soggetti che sostengono le cooperative in fase di reclutamento di nuovo personale;
  - costruendo banche dati territoriali più ampie che permetterebbero di operare una maggiore programmazione, ad esempio sulle assunzioni e su progettualità più strutturate sul tema dell'età che favoriscano l'ingresso di giovani;
  - ampliando le opportunità di mobilità dei lavoratori non solo sul versante interno al singolo contesto ma anche all'esterno per il tramite di una cabina di regia territoriale;
  - contribuendo a superare quella frammentarietà sino ad ora esistente e mettendo a valore i molti spunti emersi anche dall'analisi qui condotta;
  - rafforzando il sostegno fornito dalle parti sociali, non solo per lo sviluppo di misure entro il sistema della contrattazione collettiva territoriale ma anche, come in parte già fatto all'interno di alcuni singoli contesti, per la promozione di iniziative che rafforzino il raccordo con le misure pubbliche esistenti;
  - promuovendo l'avvio di sperimentazioni territoriali che, ponendo al centro il tema del ricambio generazionale, si propongano di operare tramite azioni più tipicamente di contrattazione sociale.

Introduzione

Le dinamiche di invecchiamento della popolazione, e conseguentemente della forza lavoro, si stanno riversando con sempre più evidenza sul mondo del lavoro. Queste tendenze sottolineano l'esigenza di rafforzare gli strumenti che all'interno dei contesti organizzativi possono favorire la gestione delle problematiche legate alla sostenibilità del lavoro in età avanzata.

Al contempo però, occorre anche valorizzare l'apporto fornito dai lavoratori di diverse età rimettendo al centro il tema delle competenze per favorire il ricambio generazionale all'interno dei contesti di lavoro nell'ottica della c.d. solidarietà intergenerazionale.

La ricerca sull' *Invecchiamento della forza lavoro e pratiche di age-management nella Cooperazione Sociale del territorio di Bergamo* - promossa da Confcooperative Bergamo e CSA COESI in collaborazione con ADAPT - nasce proprio dall'esigenza di comprendere maggiormente l'impatto che la tendenza all'invecchiamento della forza lavoro sta avendo, ed avrà, nei contesti organizzativi delle cooperative sociali del territorio, con l'obiettivo di mettere a fuoco possibili strategie di *age-management* da realizzare in futuro.

Sul piano metodologico, lo studio ha previsto inizialmente una fase di ricerca *desk* tramite l'utilizzo di banche dati, tra cui quella territoriale di CSA Coesi, e tramite lo studio delle principali ricerche sul tema con cui è stata operata una ricostruzione dello scenario di riferimento anche rispetto a quelle che potevano essere le specificità del settore in oggetto.

A ciò è seguita una consultazione delle principali fonti normative, europee e nazionali, le cui diposizioni intercettassero ambiti di rilievo per le pratiche di *age-management*, per ricostruirne il quadro normativo e gli strumenti offerti dallo stesso.

Per riuscire più compiutamente a individuare quali siano le pratiche di *age-management* che si stanno diffondendo all'interno dei contesti di lavoro sono state individuate alcune *best practices* sviluppate entro la contrattazione collettiva a partire dalla banca dati *Fare Contrattazione* di ADAPT, che comprende allo stato attuale oltre 4.000 tra contratti collettivi nazionali e contratti decentrati di livello aziendale.

L'analisi si è poi concentrata sul caso studio delle cooperative sociali di Bergamo. A tal proposito, a tutte le cooperative aderenti Confcooperative Bergamo e servite da CSA Coesi è stato proposto un questionario volto a rilevare le percezioni sul tema e

la sua rilevanza, attuale e futura, nei contesti cooperativi, oltre che suggerimenti sugli strumenti da rafforzare in futuro. Attraverso la conduzione di alcune interviste qualitative a responsabili e/o referenti che si occupano nelle cooperative della gestione delle risorse umane sono state approfondite più nello specifico le problematiche legate al fattore dell'età, cercando di identificare le iniziative, anche grazie all'analisi di alcuni contratti aziendali, e le riflessioni già avviate in alcuni contesti.

Si è dunque tentato di ricomporre i diversi frammenti - raccolti tramite l'analisi dei contratti, con il questionario e mediante le interviste - delle numerose esperienze che si stanno diffondendo all'interno delle cooperative per migliorare il benessere dei lavoratori, la sostenibilità del lavoro lungo il corso della vita e i processi di ricambio generazionale. Queste iniziative si stanno sviluppando senza che, peraltro, vi sia né un espresso riferimento all'ambito dell'*age-management* né l'intenzione esplicita di incidervi direttamente.

Nell'ottica di far sì che la ricerca non rappresentasse una mera raccolta di buone pratiche ma piuttosto, nella speranza che il lavoro fatto potesse offrire spunti operativi utili, rispetto al caso studio analizzato sono state evidenziate tanto le attuali criticità quanto i punti di forza. Per questo, infine, si è provato a offrire alcune proposte e suggerimenti pratici per il rafforzamento di pratiche di *age-management* che possano migliorare, nel futuro prossimo, tanto la dimensione organizzativa delle cooperative quanto la qualità e la sostenibilità del lavoro nel sistema della cooperazione sociale bergamasca.

Capitolo 1.

Una riflessione sul fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro nel contesto europeo e italiano

1. Trend di invecchiamento della popolazione nel contesto europeo e italiano

Il trend di invecchiamento della popolazione è un fenomeno ormai diffuso nel contesto europeo che impatta con sempre maggior insistenza anche sulla composizione della forza lavoro.

Con riferimento alla decade 2008-2018, la percentuale di persone in età lavorativa (15-64 anni) sul totale della popolazione europea (EU-28) è andata sensibilmente a ridursi passando dal 67% al 64,6%. Il dato è dimostrato dall'andamento del trend di invecchiamento della popolazione, particolarmente evidente se analizziamo la composizione della popolazione europea per fasce d'età (Tab. 1). Nei dieci anni considerati, la quota di popolazione "under 15" si è lievemente ridotta (-0,2%) mentre è sensibilmente aumentata la quota di popolazione di "over 65" (+ 2,6%). Tendenze destinate ad accentuarsi se consideriamo le proiezioni al 2028.

Tabella 1 – Percentuale di popolazione per classe d'età Europa-28

% popolazione EU-28 per fasce d'età	2008	2018	Differenza 2008-2018	Proiezione 2028
Under 15	15,7%	15,5%	-0,2%	14,8%
15-64 anni	67%	64,6%	-2,4%	n.d.
Over 65	17,2%	19,8%	+ 2, 6%	23,3%

Fonte: nostra elaborazione su dati OECD

In Italia si sta registrando un trend simile ([1]) con una preoccupante, e ancor più significativa, riduzione (-0,7%) della percentuale di popolazione giovane sul totale (Tab.

([1]) I dati che seguono fanno riferimento al database OECD. Stat https://stats.oecd.org/#.

2). Quota di popolazione giovane (13,3% nel 2018) che, al di là della variazione, risulta comunque inferiore a quella europea (15,5% nel 2018). Questo si deve, come noto, anche ai dati particolarmente critici sul tasso di natalità che presenta su scala nazionale livelli critici ormai da oltre 10 anni con una riduzione costante (dal 9,8 per mille abitanti del 2008 al 7,3 del 2018) ([2]). Rispetto a questo indicatore le (deboli) politiche a sostegno della natalità, l'attuale offerta di servizi rivolti all'infanzia e, più in generale, le ancora troppo timide politiche volte ad incentivare la conciliazione tra vita privata e professionale hanno mostrato sino ad oggi tutta la loro inefficacia. Lo testimoniamo i dati sulle nuove nascite ([3]) ma anche il dato sul numero medio di figli per donna (1,18 il più basso di sempre) ([4]). Per contro si sposta sempre più avanti l'età in cui si diventa genitori: nel 2019 è stata rilevata un'età media del padre alla nascita del figlio di 35,6 anni mentre per le madri l'età media al parto è stata di 32 anni ([5]).

Per contro (e conseguentemente) cresce l'incidenza degli over 65 sulla popolazione ([6]) (+2,5%) e anche qui il confronto tra la percentuale italiana (22,7%) e quella europea (19,8%) del 2018 mostra che in Italia questa fascia di età ha una maggiore incidenza sulla popolazione totale.
Infine, se guardiamo le proiezioni per il 2028 vediamo che le tendenze appena descritte potrebbero risultare ancora e più accentuate con oltre un quarto della popolazione italiana destinata a posizionarsi nella fascia più anziana.

Tabella 2 – Percentuale di popolazione per classe d'età in Italia

% popolazione Italia per fasce d'età	**2008**	**2018**	**Differenza 2008-2018**	**Proiezione 2028**
Under 15	14%	13,3%	-0,7%	11,8%
15-65 anni	65,7%	64%	- 1,7%	n.d.
Over 65	20,2%	22,7%	+2,5%	26%

Fonte: nostra elaborazione su dati OECD

([2]) Tasso di natalità: rapporto tra il numero dei nati vivi dell'anno e l'ammontare medio della popolazione residente, moltiplicato per 1.000. Data Istat, http://dati.istat.it/index.aspx?datasetcode=dcis_inddemog1#.
([3]) Soltanto 404.104 nuovi nati nel 2020, quasi 16mila meno dei 420.084 del 2019, si veda (https://www.istat.it/it/files//2021/03/REPORT-IMPATTO-COVIDDEMOGRAFIA_2020.pdf). La variazione negativa appare ancor più accentuata se confrontata rispetto ai 576.659 del 2008 (si veda, https://www.istat.it/it/files/2020/12/REPORT-NATALITA-2019.pdf).
([4]) ISTAT, *Natalità e fecondità popolazione residente, Anno 2019*, 2020, https://www.istat.it/it/files/2020/12/REPORT-NATALITA-2019.pdf.
([5]) ISTAT, Giovani Stat, http://dati-giovani.istat.it/Index.aspx?QueryId=10979.
([6]) Si veda ISTAT, *Invecchiamento attivo e condizioni di vita degli anziani in Italia*, 2020.

In altre parole, quanto descritto, suggerisce che nei prossimi anni ci saranno sempre meno giovani e sempre meno persone in età lavorativa. Questo, come è logico attendersi, non potrà che avere un impatto tanto sul welfare quanto sulla fiscalità, sul diritto e sull'organizzazione del lavoro. Da qui si comprende anche l'interesse verso il problema della gestione dell'invecchiamento della forza lavoro all'interno delle imprese.

2. La (nuova) sfida dell'invecchiamento della forza lavoro

Ma come si riflettono questi cambiamenti della composizione demografica europea e italiana sulla forza lavoro? I dati mostrano, in generale, come i lavoratori più anziani tendano a restare attivi nel mercato del lavoro più a lungo rispetto al passato, in particolare sino ai 64 anni.

Infatti, concentrando l'attenzione sulla distribuzione della forza lavoro nelle fasce d'età più anziane vediamo che in Europa dal 2008 al 2018 si è registrato un incremento del tasso di occupazione per gli over 50 (7) – in particolare per le fasce d'età 55-59 anni (+13,1%) e 60-64 anni (+ 15,5%) – accompagnato contestualmente da un incremento del tasso di partecipazione della forza lavoro (8) (Tab. 3).

Ma ad aumentare è stato anche il tasso di disoccupazione (9) per le fasce più anziane di popolazione (+0.9% per entrambe le fasce d'età dei 60-64 anni e 65+ anni), segnale che non sempre questi lavoratori riescono a collocarsi con facilità nel contesto europeo.

Con ancor più evidenza di quanto avviene in Europa, anche in Italia nell'arco del decennio 2008-2018, per i lavoratori appartenenti alle fasce più anziane di popolazione, si è potuto registrare un incremento del tasso di occupazione (+ 17,3% per la

(7) Tasso di occupazione – OECD: «Employment rates are defined as a measure of the extent to which available labour resources (people available to work) are being used. They are calculated as the ratio of the employed to the working age population. […] Employed people are those aged 15 or over who report that they have worked in gainful employment for at least one hour in the previous week or who had a job but were absent from work during the reference week. The working age population refers to people aged 15 to 64» https://data.oecd.org/emp/employment-rate.htm#indicator-chart. Tasso di occupazione per classe d'età – OECD: «The employment rate for a given age group is measured as the number of employed people of a given age as a percentage of the total number of people in that same age group». https://data.oecd.org/emp/employment-rate-by-age-group.htm#indicator-chart.

(8) Tasso di partecipazione della forza lavoro - OECD: «The labour force participation rates is calculated as the labour force divided by the total working-age population. The working age population refers to people aged 15 to 64. This indicator is broken down by age group and it is measured as a percentage of each age group» https://data.oecd.org/emp/labour-force-participation-rate.htm.

(9) Definizione del tasso di disoccupazione - OECD: «The unemployed are people of working age who are without work, are available for work, and have taken specific steps to find work. […] This indicator is measured in numbers of unemployed people as a percentage of the labour force and it is seasonally adjusted. The labour force is defined as the total number of unemployed people plus those in employment» https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm#indicator-chart.

fascia 55-59 anni e + 21,1% per quella 60-64 anni) e del tasso partecipazione al mercato del lavoro (+ 20,1% per la fascia 55-59 anni e + 22,6% per quella 60-64 anni) (Tab. 4).

Tabella 3 – Indicatori sulla forza lavoro anziana europea (EU-28) nel periodo 2008-2018

Europa-28	**Classe d'età**	**2008**	**2018**	**Differenza 2008-2018**
Tasso di occupazione	50-54 anni	74,7%	79,5%	+ 4,8%
	55-59 anni	58,7%	71,8%	+ 13,1 %
	60-64 anni	28,9%	44,4%	+ 15,5%
	65+ anni	4,8%	4,7%	-0,1%
Tasso di partecipazione della forza lavoro	50-54 anni	79,3%	83,9%	+ 4,6%
	55-59 anni	62%	75,7%	+ 13,7%
	60-64 anni	31,2%	46,8%	+ 15,6
	65+ anni	4,8%	4,8%	=
Tasso di disoccupazione	50-54 anni	5,2%	5,2%	=
	55-59 anni	5,4%	5,2%	-0,2%
	60-64 anni	4,3%	5,2%	+0,9%
	65+ anni	1,3%	2,2%	+0,9%

Fonte: nostra elaborazione su dati OECD

Va però detto che, per quanto nel nostro Paese si sia registrata una variazione maggiore per questi due indicatori, il confronto con i dati europei mostra che in Italia la quota di lavoratori anziani occupata è minore di quella europea per tutte le fasce d'età, ad eccezione che per gli over 65.

Il dato italiano sulla percentuale di forza lavoro occupata over 65 è particolarmente interessante perché, nel decennio considerato, è quasi raddoppiato e ha superato i livelli europei mentre in Europa si è registrata una lieve diminuzione. Le ragioni di quanto descritto sono da ricercarsi probabilmente anche nelle connessioni con le prestazioni pensionistiche e con i loro requisiti di accesso. A sostegno di quanto detto si rileva anche un basso tasso di disoccupazione degli over 65.

Sul tasso di partecipazione al mercato del lavoro, per quanto l'Italia abbia fatto registrare una variazione significativa nell'arco temporale 2008-2018, le percentuali restano inferiori rispetto a quelle europee per quasi tutte le classi d'età con l'eccezione del dato per la classe d'età degli over 65+.

Tabella 4 – Indicatori sulla forza lavoro anziana italiana nel periodo 2008-2018

Italia	**Classe d'età**	**2008**	**2018**	**Differenza 2008-2018**
Tasso di occupazione	50-54 anni	70,8%	71,1%	+ 0,3%
	55-59 anni	47,4%	64,7%	+ 17,3%
	60-64 anni	20%	41,1%	+ 21,1%
	65+ anni	3,3%	6,2%	+ 2,9%
Tasso di partecipazione della forza lavoro	50-54 anni	73,2%	76,8%	+ 3,6%
	55-59 anni	49%	69,1%	+ 20,1%
	60-64 anni	20,5%	43,1%	+ 22,6%
	65+ anni	3,4%	6,3%	+ 2,9%
Tasso di disoccupazione	50-54 anni	3,3%	7,4%	+ 4,1%
	55-59 anni	3,2%	6,3%	+ 3,1%
	60-64 anni	2,9%	4,7%	+ 1,8%
	65+ anni	1,6%	1,7%	+ 0,1%

Fonte: nostra elaborazione su dati OECD

Questi elementi possono suggerire una necessità ancora maggiore per i contesti lavorativi italiani di affrontare le questioni legate alla gestione della forza lavoro più anziana proprio per quelli che sono gli ultimi anni di carriera lavorativa.

Dal confronto Italia-Europa possiamo evidenziare inoltre come in Italia – per quanto il fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro sia qui ancor più evidente considerando la variazione degli indicatori presi a riferimento nel periodo 2008-2018 – ancora non vi sia un livello di partecipazione dei lavoratori over 50 paragonabile a quello del mercato del lavoro come nel contesto europeo, tranne che per i lavoratori più anziani ovvero gli over 65.

Va comunque ricordato che questi dati devono essere letti nel più ampio contesto del mercato del lavoro nostrano che presenta, in generale, tassi di partecipazione al mercato del lavoro più bassi rispetto alla media degli altri paesi europei ([10]). Dato che è imputabile soprattutto alla partecipazione al mercato del lavoro della componente femminile, ancora limitata se confrontata con il dato europeo ([11]).

D'altra parte, lo scenario delineato suggerisce che il fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro nel nostro paese è destinato a riproporsi con ancor più intensità nei prossimi anni specie se consideriamo i più generali trend di invecchiamento della popolazione appena descritti e le variazioni più ampie mostrate nel nostro paese per quanto riguarda le percentuali di forza lavoro over 50 occupata.

Inoltre, come noto, gli effetti della pandemia da Covid-19 hanno fatto registrare indicatori particolarmente critici in particolare per quanto riguarda l'occupazione della componente femminile ma anche, e soprattutto, dei giovani ([12]) per cui sarà cruciale nei prossimi anni favorirne una maggiore inclusione nel mercato del lavoro.

3. La sostenibilità del lavoro in Italia alla prova dell'*age-management*

La costante tendenza all'invecchiamento della popolazione in Italia, come noto, è un fenomeno che si è registrato con particolare intensità a partire dagli anni Settanta ([13]). Oggi le potenziali criticità derivanti da questo trend sono evidenti e rilevanti in termini

([10]) Nel 2019 il dato su tasso di partecipazione della forza lavoro era del 65,7% contro il 74,2% dell'area EU-28. Fonte OECD Stat: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EDU_DEM#.

([11]) Per lo stesso indicatore, isolando per genere, vediamo che, sempre nel 2019, in Italia si riscontrava un tasso di partecipazione al mercato del lavoro della componente maschile del 75% e di quella femminile del 56,5%; nell'area Europa-28 il tasso di partecipazione della componente maschile era del 79,6% e di quella femminile del 68,8%. Fonte OECD Stat: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=EDU_DEM#.

([12]) ISTAT, *Il mercato del lavoro 2020*, https://www.istat.it/it/archivio/254007.

([13]) ISTAT, *Invecchiamento attivo e condizioni di vita degli anziani in Italia,* 2020, cit. p 11: «Al 1° gennaio 2019 gli individui residenti nel Paese con 65 anni di età ed oltre ammontano a 13,8 milioni, pari al 22,8 per cento del totale della popolazione. Nel 2009 sfioravano i 12 milioni e costituivano il 20,3 per cento. Ma è andando ancora più a ritroso nel tempo che ci si può rendere conto di quanto potente e prodigiosa possa essere stata la crescita della cosiddetta popolazione "anziana": da 4,6 milioni nel 1960 (9,3 per cento) a 7,4 milioni nel 1980 (13,1 per cento), a 10,3 milioni nel 2000 (18,1 per cento). In senso assoluto, come ormai apprendono anche i ragazzi delle scuole, il processo di invecchiamento è correlato al costante aumento della speranza di vita, che alla nascita oggi fa registrare un livello superiore agli 80 anni per gli uomini e uno sopra gli 85 anni per le donne. Se invece si vuole ragionare di invecchiamento in termini relativi, al positivo percorso della sopravvivenza sin qui ottenuto, bisogna aggiungere che, dalla seconda metà degli anni Settanta, le coppie italiane hanno smesso di avere un comportamento riproduttivo in grado di garantire il cosiddetto rimpiazzo delle generazioni (due figli per donna). Questi due processi demografici, sopravvivenza e fecondità, hanno dunque viaggiato in parallelo negli ultimi 40-45 anni e si prevede che possano continuare a farlo nei prossimi decenni, facendo ulteriormente accrescere l'importanza assoluta e relativa delle persone anziane».

di "sostenibilità del lavoro" ([14]) sotto tre punti di vista: (1) la sostenibilità in relazione alla vita lavorativa individuale; (2) l'impatto sull'organizzazione del lavoro; (3) la sostenibilità sistemica. Queste tre prospettive, per quanto diverse, sono tra loro complementari per una riflessione organica sul tema.

Il primo punto di vista mette al centro la sostenibilità del lavoro per la persona nell'arco dell'intera vita lavorativa. Nello scenario di un continuo innalzamento della speranza di vita della popolazione italiana non cresce allo stesso modo la c.d. "speranza di vita sana" ([15]). Questo restituisce il quadro di un paese in cui da un lato si vive di più, ma dall'altro si convive, sempre più frequentemente e sempre più a lungo, con patologie croniche. Tutto ciò si riflette inevitabilmente anche sul mondo del lavoro e sulla capacità dei lavoratori di restare attivi, anche nei contesti aziendali.

Strettamente connesso al precedente punto vi è quindi un secondo piano di riflessione che si concentra sulla dimensione organizzativa dell'impresa ovvero sull'impatto che il tema dell'invecchiamento ha sull'organizzazione aziendale e sulla gestione delle risorse umane. Entro questa dimensione si trovano non solo iniziative prettamente di management aziendale, ma anche diverse esperienze sviluppate all'interno dei sistemi delle relazioni industriali per il tramite della contrattazione collettiva volte al rafforzamento e allo sviluppo condiviso di nuovi strumenti utili per la gestione della materia.

Infine, quanto descritto apre una riflessione su di un terzo versante ovvero quello della sostenibilità dei sistemi sociali europei. Specie per quei paesi quali l'Italia, in cui la spesa sociale, storicamente, è stata sbilanciata su prestazioni di tipo previdenziale a tutela della vecchiaia, è noto ormai come l'allungamento della speranza di vita abbia contribuito ad amplificare il problema della sostenibilità del nostro sistema di welfare. Per attenuare la pressione della spesa pensionistica si sono progressivamente innalzati i requisiti collegati all'anzianità contributiva e all'età con l'obiettivo di ritardare l'accesso alle prestazioni e, conseguentemente, di contenerne i costi. Scelte probabilmente doverose in termini bilancistici, ma che complessivamente sono sembrate ri-

([14]) Sul concetto di *sustainable work* si veda Eurofound: «Sustainable work means achieving living and working conditions that support people in engaging and remaining in work throughout an extended working life. Work must be transformed to eliminate the factors that discourage or hinder workers from staying in or entering the workforce. But also individual circumstances have to be taken into account. Availability for work differs and is likely to change over the life course. The challenge is to match the needs and abilities of the individual». https://www.eurofound.europa.eu/topic/sustainable-work#:~:text=%20Research%20%201%20Enabling%20sustainable%20work.%20A,for%20worker%E2%80%99s...%204%20Older%20workers.%20%20More%20; Eurofound Foundation Focus, Sustainable work: toward better and longer working lives, 2014, n. 16 https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1457en.pdf.

([15]) Healthy Life Expectancy – World Health Organization https://www.who.int/data/gho/indicator-metadata-registry/imr-details/66: numero medio di anni che una persona può aspettarsi di vivere senza problemi di salute dalla nascita (o da 65 anni) in poi, se per il resto della sua vita mantenesse le stesse condizioni.

duttive rispetto alla più ampia esigenza di una ricalibratura del sistema di welfare italiano chiamato ad adattare i suoi strumenti per fornire un maggior sostegno alle trasformazioni demografiche e del lavoro in atto ([16]).

Anni di politiche di contingenza hanno contribuito ad innalzare l'età della forza lavoro occupata nelle aziende prolungando le carriere lavorative senza affrontare una riflessione organica sull'esigenza di mettere in atto efficaci strategie di ricambio generazionale tra i lavoratori, anche attraverso una programmazione condivisa tra le parti sociali. Piuttosto, per anni sono state privilegiate scelte motivate, in gran parte, dalla ricerca di un consenso politico nel breve periodo. Queste di fatto hanno accentuato la ricaduta di ulteriori oneri sul sistema pensionistico collegati alla fuoriuscita dal mercato del lavoro di alcuni lavoratori ([17]), pur in assenza dei requisiti contributivi, senza che vi fosse dietro una logica di solidarietà intergenerazionale ([18]). Il risultato è stato quello di perpetuare crescenti squilibri e conflitti generazionali ([19]).

Anche dal punto di vista delle imprese la visione sul tema del ricambio generazionale è stata in molti casi poco lungimirante e prevalentemente ristretta alla possibilità di sostituire i lavoratori anziani con lavoratori più giovani. Questo è avvenuto grazie alle opportunità di pre-pensionamento offerte dal legislatore, in particolare negli anni ottanta e novanta senza però che vi fosse una più articolata valutazione delle competenze dei lavoratori in ingresso e in uscita. In parte queste finestre di opportunità sono state anche sfruttate per operare un ridimensionamento aziendale. Certo è che per lungo tempo è invece mancata la capacità di guidare questi processi di ricambio generazionale rispetto alle mutate esigenze di un mondo del lavoro in trasformazione, dove, specie per alcuni settori e per alcuni profili, si è andati verso un'accezione di lavoro come "ruolo" ([20]) piuttosto che come "posto di lavoro" ([21]). Addirittura si è

([16]) ADAPT, *Lavoro e welfare della persona*, Libro Verde, 2015, http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2015/10/libro_verde_11_2015.pdf.

([17]) ISFOL, *L'age-management nelle grandi imprese italiane, i risultati di un'indagine qualitativa, serie I libri del Fondo Sociale Europeo*, 2015, p. 27.

([18]) Il concetto di *solidarity between generations* è stato promosso in particolare a partire da alcuni indirizzi provenienti dall'Unione Europea, per un approfondimento si rimanda al capitolo 3.

([19]) T. TREU, *Rilevanza e limiti della riforma pensionistica del 1995: oltre il welfare assicurativo*, in *Politiche Sociali*, 2015, n. 3, pp. 429-442, p. 433.

([20]) Sul punto si vedano i contributi di F. BUTERA, *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica*, in L'industria, 2017, n. 3, pp. 291-316; F. BUTERA, *Industria 4.0. come progettazione partecipata di sistemi socio-tecnici in rete*, in R. CIPRIANI, A. GRAMOLATI, G. MARI (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018, pp. 81-116; F. BUTERA, *Organizzazione*, in R. CIPRIANI, *Nuovo manuale di sociologia*, (Maggioli, 2018, pp. 151-166.

([21]) È questo un «approccio che trova le sue radici nella visione fordista della produzione dove il *know how* è legato al posto di lavoro e non al lavoratore e dove la rappresentazione del mercato del lavoro assomiglia molto ad un cinema in cui le poltrone sono tutte uguali e, dunque, se si vuol far entrare qualcuno occorre che qualcun altro esca e lasci libero il posto (la locuzione "lasciare il posto ai giovani" è una efficace immagine di questa visione). Se i vecchi non escono, i giovani non entrano. Un modello legato al ciclo tradizionale di vita: si studia, poi si entra in un'azienda e lì si cerca di rimanere fino alla fine. La mobilità (poca) è riservata solo agli alti livelli dirigenziali. Appaiono evidenti, oggi, i limiti di questa impostazione» (ISFOL, 2015, op. cit., cit. p. 29).

parlato di "percorso" in luogo al solo "posto fisso" e anche a un "fisso ruolo" ([22]).

In queste evoluzioni descritte le imprese si sono inoltre trovate (o si troveranno) a dover gestire con sempre maggior insistenza tematiche collegate alla salute dei lavoratori, all'insorgenza delle malattie croniche ([23]) e alla sostenibilità di alcuni lavori anche in età avanzata.

Occorre dunque mettere in conto che le imprese, anche in futuro e sempre più frequentemente, dovranno gestire lavoratori con carriere lavorative non solo più lunghe, ma anche maggiormente soggette al cambiamento e alle trasformazioni di ruoli, mansioni e competenze. Questo perché, di pari passo alla situazione appena presentata, negli ultimi anni il progresso delle nuove tecnologie sta continuando inesorabilmente a cambiare il profilo di interi settori produttivi così come di alcuni lavori (sia come contenuti che come modalità organizzative) ([24]).

Da qui si genera la crescente esigenza da parte delle aziende di mettere in campo azioni di aggiornamento delle competenze o riqualificazione dei lavoratori nonché la necessità di trovare o costruire al proprio interno nuove figure professionali. Tuttavia, soltanto negli ultimi anni queste misure hanno intercettato l'interesse del legislatore in termini di strumenti messi in campo a sostegno di tali processi ([25]). Più ampia è stata invece l'attenzione rivolta a questi temi da parte della contrattazione collettiva (si veda in particolare cap. 4) se pure molto può essere ancora fatto.

In generale, comunque, è logico attendersi che la capacità di imprese e lavoratori di attuare programmi efficaci di formazione e (ri)qualificazione delle competenze assumerà sempre di più un ruolo centrale. Infatti, la formazione può rappresentare il principale strumento volto a far sì che il lavoratore possa continuare ad essere un soggetto attivo, o meglio una risorsa, tanto per la singola organizzazione quanto all'interno del mercato del lavoro. La predisposizione dei lavoratori a partecipare a iniziative e programmi di *lifelong-learning*, volti ad accompagnare le carriere lavorative lungo il corso

([22]) Si veda Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia. Proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità*, http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2014/03/librobianco.pdf.

([23]) M. TIRABOSCHI, *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 36/2015.

([24]) Si veda il recente Rapporto di Ricerca Eurofound, Working Conditions – Working conditions in sector, 2020, Novembre, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19005en.pdf.

([25]) Sino alla recente istituzione del Fondo Nuove Competenze, art. 88, comma 1, del d.l. 19 maggio 2020, n. 34, volto a «innalzare il livello del capitale umano nel mercato del lavoro, offrendo ai lavoratori l'opportunità di acquisire nuove o maggiori competenze e di dotarsi degli strumenti utili per adattarsi alle nuove condizioni del mercato del lavoro, sostenendo le imprese nel processo di adeguamento ai nuovi modelli organizzativi e produttivi determinati dall'emergenza epidemiologica da COVID-19. Le aziende e i datori di lavoro possono realizzare specifiche intese di rimodulazione dell'orario di lavoro per mutate esigenze organizzative e produttive dell'impresa ovvero per favorire percorsi di ricollocazione dei lavoratori, con le quali parte dell'orario di lavoro viene finalizzato alla realizzazione di appositi percorsi di sviluppo delle competenze del lavoratore». https://www.lavoro.gov.it/notizie/pagine/fondo-nuove-competenze-registrato-il-decreto-interministeriale.aspx/

di vita, è uno dei nodi su cui l'azione delle relazioni industriali può incidere maggiormente sia in termini di informazione, comunicazione e cultura sul tema che in termini di progettazione delle misure.

Infine, un'ultima riflessione riguarda la componente femminile della forza lavoro, predominante nel contesto cooperativo, spesso schiacciata dall'impossibilità di sostenere al contempo le proprie carriere professionali e/o mansioni lavorative particolarmente gravose con i compiti di cura verso i familiari. La questione si è fatta ancor più evidente nel passaggio da un modello di organizzazione familiare *male-bread winner* a un modello *dual earner* ([26]). La crescente partecipazione delle donne al mercato del lavoro, ha evidenziato da un lato la scarsa capacità del sistema di welfare italiano – in cui la componente familistica ha rivestito da sempre un ruolo centrale – nel sapersi adattare a questi mutati scenari ([27]) offrendo al contempo un valido sostegno alle madri-lavoratrici; dall'altro è emersa la necessità per diversi contesti aziendali di ricercare con maggior frequenza rispetto al passato soluzioni a sostegno delle esigenze di conciliazione tra vita privata e vita professionale.

Dal quadro descritto emerge l'esigenza di ripensare il lavoro verso un concetto quale quello di sostenibilità tanto sul versante organizzativo dell'impresa, che si trova a dover gestire sempre più numerose criticità collegate all'invecchiamento della forza lavoro, quanto sul versante della persona. Esigenze personali, di salute o di conciliazione tra vita privata e vita professionale possono generare la necessità, specie in età avanzata, di operare un cambiamento o un ripensamento del ruolo lavorativo ovvero si potrebbero rendere necessari accomodamenti e/o interventi formativi volti a una sua riqualificazione al fine di consentirgli di poter continuare a svolgere la stessa mansione o ricoprirne una differente.

Tuttavia, nello scenario di un mondo del lavoro in continua trasformazione, ragionare soltanto in termini di contingenza non è sufficiente a fronteggiare in modo efficace il tema della gestione dell'invecchiamento della forza lavoro. Infatti, siamo di fronte a un fenomeno in piena evoluzione che richiede piuttosto la capacità di saper anticipare gli eventi. Considerando un orizzonte temporale di medio periodo, è logico attendersi notevoli cambiamenti su tutti i principali fronti che si collegano al tema dell'*age-management*: tipologie di lavoro, competenze dei lavoratori, strumenti per prevenire l'insorgenza di malattie e strumenti per la gestione della prestazione lavorativa del lavoratore che ne è affetto.

([26]) Si veda M. FERRERA, *Le politiche sociali*, Il Mulino, Bologna, 2006.

([27]) Peraltro, come riporta Istat, *Invecchiamento attivo e condizioni di vita degli anziani in Italia,* 2020, cit. p. 78: «Si registra inoltre la tendenza alla diminuzione nell'attività di cura di nipoti e bambini riferita alle donne, che può essere letta alla luce della tendenza all'aumento del tasso di occupazione delle donne mature per l'innalzamento dell'età pensionabile. Ciò non significherebbe che il nonno è sostituito da una crescente offerta di servizi di assistenza all'infanzia, ma piuttosto che questo compito ricade principalmente sui genitori, costretti a trovare un difficile equilibrio tra lavoro e vita privata».

Capitolo 2.

Inquadramento del fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro nel settore cooperativo

1. Introduzione

Complessivamente sono oltre 700 le cooperative che operano sul territorio bergamasco. Si tratta, prevalentemente, di "cooperative di produzione lavoro" (43%) e di "cooperative sociali" (31%) ([1]).

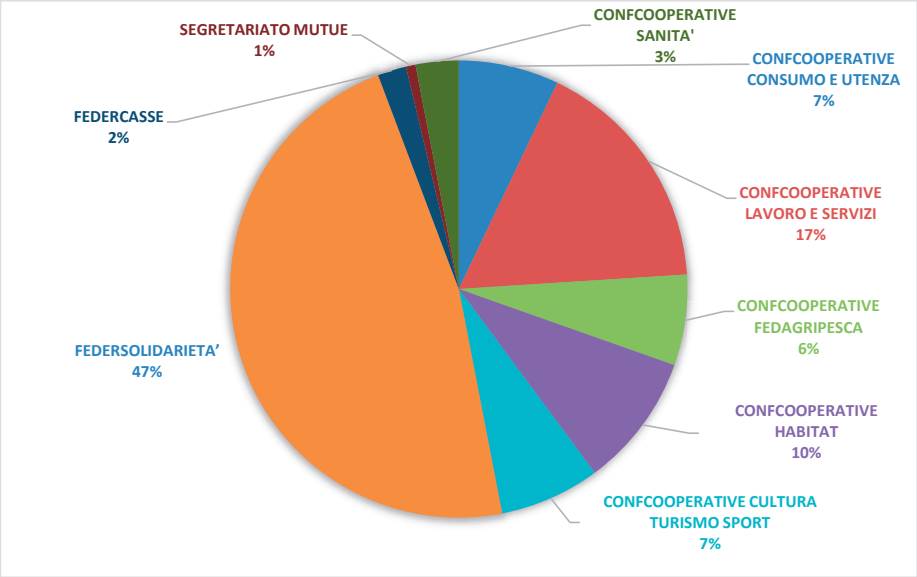
Circa 300 sono quelle aderenti al sistema Confcooperative rappresentate per la maggior parte da cooperative sociali organizzate nel settore "Federsolidarietà" (47% - n. 140) (si veda Fig. 1).

Tra queste ultime, n. 109 sono anche clienti del Centro Servizi CSA COESI ([2]) e rappresentano il campione d'analisi entro cui è stata condotta la ricerca e a cui fanno riferimento i dati riportati nei successivi paragrafi.

Per un ulteriore inquadramento e approfondimento delle più ampie dinamiche del settore cooperativo bergamasco – con particolare riferimento alle cooperative di produzione e lavoro, di trasporto e sociali di inserimento lavorativo - si rimanda anche alla ricerca *La cooperazione di lavoro e di inserimento lavorativo in provincia di Bergamo* di Euricse (si veda Box 1 e Appendice).

([1]) Dati tratti ricerca, *Le imprese cooperative in Provincia di Bergamo*, a cura di Cesc Unibg dove si rileva che nel 2016 erano 714 le cooperative presenti sul territorio bergamasco di cui: 223 cooperative sociali, 304 cooperative di produzione lavoro e 187 altre cooperative.
([2]) Centro Servizi Aziendali Coesi, http://www.coesi.coop/.

Figura 1 – Composizione delle cooperative aderenti a Confcooperative Bergamo



Dati: Confcooperative Bergamo - settembre 2020

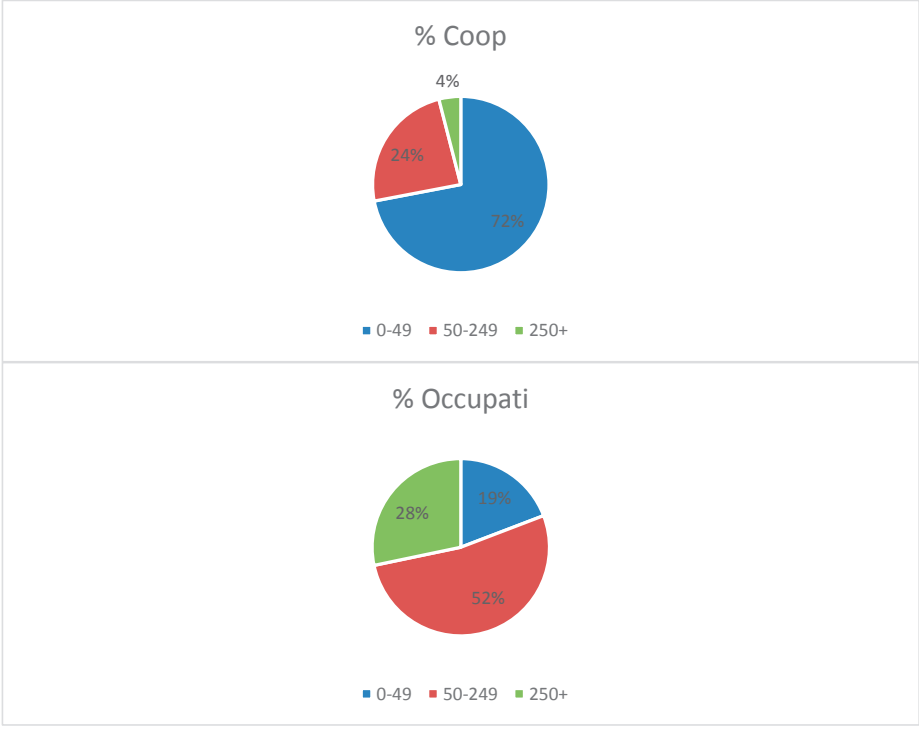
Box 1 – La cooperazione di lavoro e di inserimento lavorativo in provincia di Bergamo (Ricerca Euricse)

- Nel 2018, le 257 cooperative di produzione e lavoro, di trasporto e sociali di inserimento lavorativo con sede legale nella provincia di Bergamo - prese in considerazione dalla ricerca Euricse - hanno generato un valore della produzione di poco inferiore ai 362 milioni di euro.
- Tra queste le cooperative associate a Confcooperative Bergamo hanno registrato, nel complesso, un valore della produzione di 208,6 milioni di euro.
- Le cooperative associate a Confcooperative Bergamo rappresentano il 40,4% del numero di cooperative analizzate, esse generano il 57,6% del valore della produzione complessivo
- Si tratta mediamente di cooperative di piccole dimensioni che, nella maggior parte dei settori, risultano essere più piccole e potenzialmente più fragili dal punto di vista patrimoniale dei loro competitor non cooperativi presenti sul territorio bergamasco
- L'affiliazione a Confcooperative è particolarmente alta tra le cooperative di inserimento lavorativo (78,1%), minore invece tra le cooperative di produzione e lavoro (17,4%).
- Il confronto tra i dati economici del 2014 e quelli del 2018 evidenzia, per le cooperative, un trend positivo nella maggior parte dei settori economici, crescita questa che non sempre è stata in linea con quella delle altre imprese bergamasche (soprattutto nel settore delle costruzioni).

2. La cooperazione sociale bergamasca

Il settore della cooperazione sociale sul territorio di Bergamo è composto per la maggior parte da cooperative di piccole dimensioni (Fig. 2): il 72% delle organizzazioni non supera i 49 dipendenti. Per il resto, il 24% è rappresentato da cooperative di medie dimensioni (50-249 dipendenti) ([3]) mentre residuali numericamente, ma non in termini di occupati, sono le cooperative di grandi dimensioni (oltre 500 dipendenti).

Figura 2 – Distribuzione delle cooperative e degli occupati per dimensione aziendale



Fonte: nostra elaborazione, Dati CSA-COESI –Confcooperative dicembre 2020

Infatti, guardando alla distribuzione degli occupati (Fig. 2) le grandi cooperative occupano il 28% della forza lavoro. Ad ogni modo la maggior parte degli occupati, ovvero il 52%, si colloca in cooperative di medie dimensioni mentre le piccole impiegano (solo) il 19% dei lavoratori totali.

Gli organici delle cooperative ([4]) oggetto dell'analisi vanno da un minimo di una unità a un massimo di 373 lavoratori.

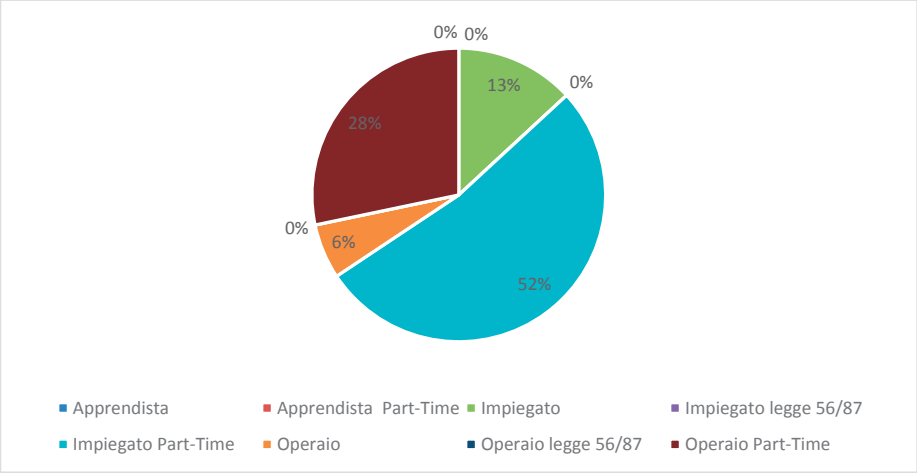
([3]) Così di distribuite: 9% cooperative 50-99 dipendenti, 8% cooperative 100-149 dipendenti, 6% cooperative 150-199 dipendenti, 1% cooperative 200-249 dipendenti.
([4]) Si prendono qui come riferimento gli organici medi annuali per l'anno 2020.

3. La forza lavoro della cooperazione sociale bergamasca

Complessivamente le cooperative oggetto del campione occupano 5.802 persone registrando 1.460 nuove assunzioni e 1.236 cessazioni nell'anno precedente alla osservazione (dato 2020); si evidenzia quindi un turn-over consistente.

La maggior parte dei lavoratori è impiegata con un contratto a tempo parziale (80%) e si ripartisce tra le categorie degli impiegati (5) (65%) e degli operai (6) (34%) mentre una quota residuale è rappresentata dagli apprendisti (si veda Fig. 3), decisamente poco diffusi.

Figura 3 – Distribuzione della forza qualifica e tipologia contrattuale



Fonte: nostra elaborazione, Dati CSA-COESI Confcooperative – dicembre 2020

Inoltre, come noto, la forza lavoro di questo settore si caratterizza per una spiccata presenza della componente femminile. Ciò è riscontrabile anche nello scenario bergamasco in cui gli occupati si ripartiscono per genere con una netta prevalenza delle donne (72%) rispetto agli uomini (28%). Tuttavia, si rileva come tale distribuzione non sia riscontrabile nell'ambito delle cooperative di più piccole dimensioni (0-49 dipendenti) dove uomini e donne rappresentano equamente il 50% della forza lavoro. La presenza della componente maschile si riduce invece al crescere delle dimensioni della cooperativa. Anche dal confronto con i dati della ricerca Euricse si possono

(5) Nella categoria "impiegati" sono inserite le figure amministrative, gli educatori professionali, gli assistenti domiciliari, gli assistenti familiari e altre figure specialistiche dedite al lavoro di cura.
(6) Nella categoria "operai", in riferimento alla attività delle cooperative sociali qui analizzate, possono essere inserite le mansioni, ad esempio, di operaio addetto all'assemblaggio, alla manutenzione del verde e alle pulizie.

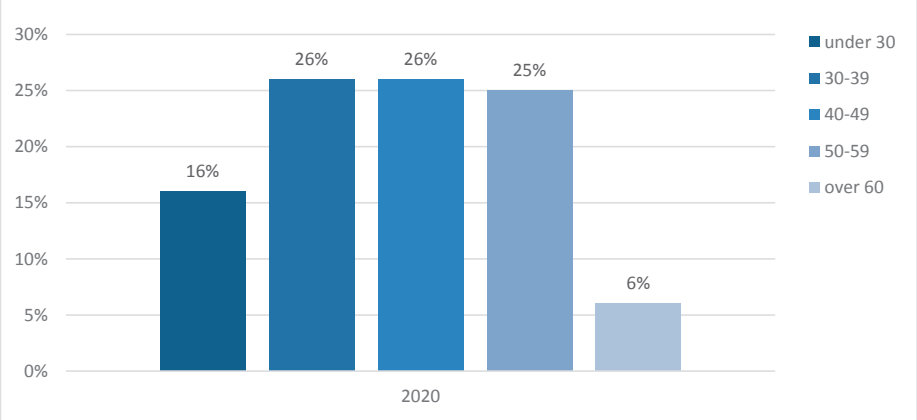
comprendere le peculiarità della forza lavoro della cooperazione sociale bergamasca (Box 2 e Appendice).

Box 2 – Il capitale umano delle cooperative in provincia di Bergamo (Ricerca Euricse)

- Le cooperative di produzione e lavoro bergamasche hanno occupato nel 2017 all'incirca 15 mila lavoratori, prevalentemente di sesso maschile (71,9%), con un'età compresa tra i 30 e i 54 anni (65,8%), inquadrati come operai (più del 95%) a tempo indeterminato (59,5%).
- I consigli di amministrazione delle cooperative, sia di produzione e lavoro che di inserimento lavorativi, si caratterizzano per un'età medio-alta dei consiglieri (49,8 anni per le prime e 53,4 anni per le seconde) e dei loro presidenti (rispettivamente 52,5 anni per le prime e 56,2 per le seconde).

Guardando alla distribuzione per fasce d'età soltanto (Fig. 4) il 16% della forza lavoro è rappresentato da under 30. Per il resto la forza lavoro si distribuisce abbastanza equamente nelle fasce d'età 30-39 anni (26%), 40-49 anni (26%), 50-59 anni (25%) mentre gli over 60 rappresentano il 6% della forza lavoro.

Figura 4 – Distribuzione della forza lavoro per età



Fonte: nostra elaborazione, Dati CSA-COESI Confcooperative – dicembre 2020

Complessivamente, dunque, i lavoratori con un'età superiore ai 50 anni rappresentano il 31% della forza lavoro del campione. Se ragioniamo sui dati presentati in prospettiva, avendo come riferimento un orizzonte di medio periodo è possibile osservare come in meno di dieci anni almeno la metà degli attuali lavoratori si troveranno a

transitare nella fascia d'età "over 50 anni", mentre oltre un quarto di loro avrà più di 60 anni.

Ma la quota di over 50 appare ancor più rilevante nelle cooperative bergamasche proprio se raffrontata a quella di altri settori. Da altre rilevazioni sullo stesso tema, quali l'analisi condotta da Isfol (2015) (7), emerge un'incidenza di addetti over 50 (Fig. 5) pari al 24,3%, con una netta differenza di genere (maschi 27,1%; femmine 18,8%). Focalizzando l'attenzione su diversi settori (8) la ricerca mette in evidenza come vi sia una quota di lavoratori over 50 più bassa nei comparti delle "telecomunicazioni, editoria e informatica" (17,6%), delle "costruzioni" (19,8%) e della manifattura (22,5%). Ben più elevata è la quota di lavoratori over 50 rilevata nei settori dei "servizi finanziari" (32,1%) e della "fornitura di elettricità, gas acqua e gestione dei rifiuti" (37,6%).

Figura 5 – Incidenza degli addetti over 50 per settore, classe dimensionale, ripartizione geografica e genere (%), Ricerca Isfol

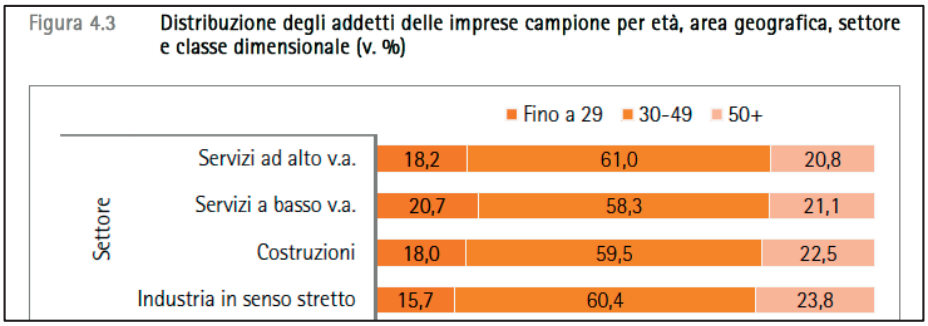
	Over 50	Over 50 M	Over 50 F
Macro settori			
Industria manifatturiera	22,5	23,5	20,3
Fornitura di elettricità, gas acqua e gestione dei rifiuti	37,6	41,5	26,1
Costruzioni	19,8	19,5	25,5
Telecomunicazioni, editoria informatica	17,6	20,1	11,6
Servizi finanziari	32,1	39,5	22,7

Fonte: Isfol, 2015, p. 83

Un ulteriore raffronto può essere fatto con la ricerca INAPP (2017) (9) che, focalizzando l'attenzione sulle PMI, rileva una quota di lavoratori over 50 ben più contenuta in particolare per il settore dei servizi (ad alto valore aggiunto 20,8%; a basso valore aggiunto 21,1%), ma anche per i settori delle costruzioni (22,5%) e dell'industria in senso stretto (23,8%) (si veda Fig. 6).

(7) ISFOL, *L'age-management nelle grandi imprese italiane, i risultati di un'indagine qualitativa*, serie I libri del Fondo Sociale Europeo, 2015.
(8) ISFOL, 2015, cit. p. 83: «Delle 152 imprese di grandi dimensioni analizzate la stragrande maggioranza (65,8%) appartiene all'industria manifatturiera; sono invece il 15,8% quelle che fanno capo ai servizi finanziari, seguite dal 10,5% delle telecomunicazioni e dal 5,3% della fornitura di elettricità, gas acqua e gestione dei rifiuti e il 2,6% delle costruzioni».
(9) INAPP, *Età e invecchiamento della forza lavoro nelle piccole e medie imprese italiane*, 2017.

Figura 6 – Incidenza degli addetti over 50 nelle PMI



Fonte: INAPP, 2017, p. 68

Altro dato che merita di essere citato è quello riportato da Istat (2019) sui lavoratori dipendenti delle cooperative – senza specifico riferimento alle cooperative sociali – rispetto cui si sottolinea come si concentrino prevalentemente nella classe di età 30-49 anni (58,5%) con il 28,4% di over 50 ([10]).

Tabella 5 – Raffronto quota lavoratori over 50 in diversi settori a partire dalle ricerche sul tema

Quota over 50				
Settore	**COESI, 2020**	**Isfol, 2015**	**Inapp, 2017**	**Istat, 2019**
Cooperative Sociali (Bergamo)	31%	-	-	-
Cooperative	-	-	-	28,4%
Industria/manifattura	-	22,5%	23,8%	-
Costruzioni	-	19,8%	22,5%	
Servizi	-	32,1 % (s. finanziari)	20,8% (alto v.a.); 21,1% (basso v.a)	-
Telecom., editoria e informatica	-	17,6%	-	-
Fornitura di elett., gas acqua e gest. dei rifiuti	-	37,6%.	-	-

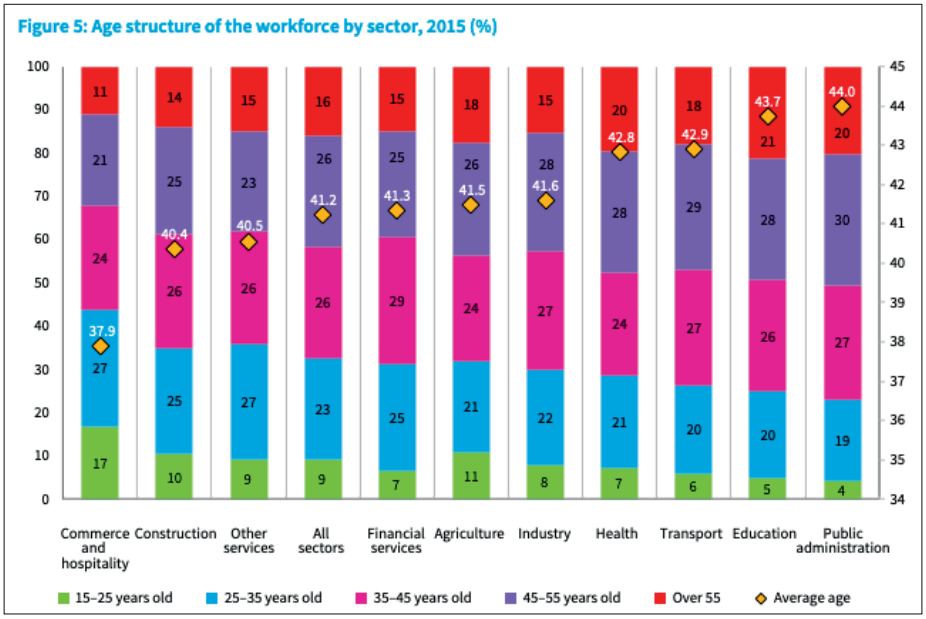
Fonte: nostra elaborazione

([10]) Istat, *Struttura e performance delle cooperative italiane*, 2019 https://www.istat.it/it/files/2019/01/Rapporto-cooperative_sintesi-per-la-stampa.pdf.

Nel confronto con questi dati (Tab. 5), se pur riguardanti annualità e ricerche diverse, è possibile comprendere come la cooperazione sociale bergamasca presenti un'incidenza di lavoratori over 50 decisamente elevata e sicuramente da non sottovalutare visto anche le tipologie di mansioni e lavori su cui si incentrano le attività delle cooperative più strutturate sul territorio, spesso ben più "usuranti" di quelle che possiamo immaginare, ad esempio, per i "servizi finanziari" (settore con una quota di lavoratori over 50 simile) ([11]).

Per una panoramica più ampia sulla distribuzione per classi di età della forza lavoro impiegata nei differenti settori (Fig. 7), si considerino anche le ricerche di Eurofound (2021) che, con riferimento ai dati del 2015, ha rilevato come nel contesto europeo si registri un'età media più alta tra i lavoratori dei settori dell'educazione (43,7 anni) e della pubblica amministrazione (44 anni) ([12]).

Figura 7 – Composizione della forza lavoro per età e settore (Eurofound)



Fonte: Eurofound, 2021, p. 12

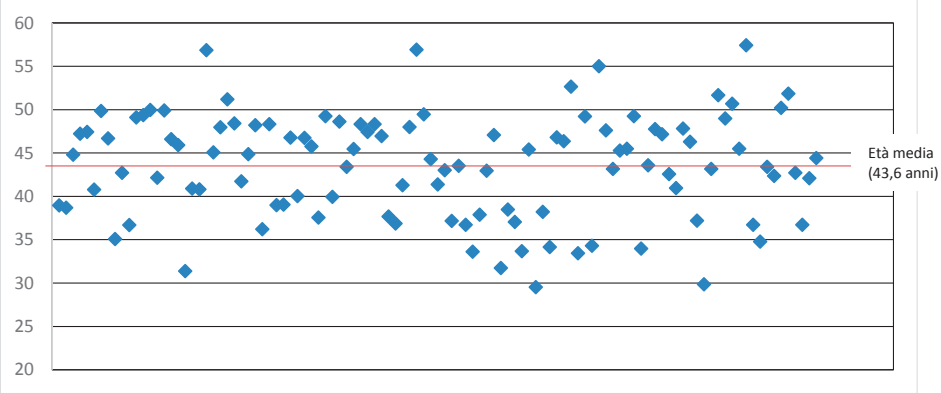
([11]) Ad esempio, tra le aziende prese come caso studio dalla ricerca ISFOL, UBI Banca presentava circa il 32% di lavoratori over 50 sul totale di 18.000 dipendenti. Si veda ISFOL, *op. cit.*, p. 154.
([12]) Eurofound, *Working conditions in sector, Research Report*, 2021, p. 12 https://www.aranagenzia.it/attachments/article/11334/Eurofound%20-%20Working%20conditions%20in%20sectors.pdf.

Specie in quest'ultimo settore l'Italia presenta un'età media dei lavoratori notevolmente più alta del dato europeo ([13]). Proprio in riferimento all'Italia, già nel 2016 CGIA-Mestre ([14]) rilevava come, al di là dei settori, l'età media dei lavoratori italiani (44 anni) fosse sensibilmente superiore a quella europea (42 anni) crescendo di ben 5 anni dal dato nazionale del 1996 (età media 39 anni).

Questi dati ci consentono di contestualizzare più efficacemente il dato rilevato sull'età media della forza lavoro delle cooperative sociali sul territorio di Bergamo oggetto del campione (43,6 anni) evidenziando come questo sia sostanzialmente in linea con il riferimento italiano.

Tuttavia, il dato sull'età media di per sé non è in grado di esprimere tutta la rilevanza dell'invecchiamento della forza lavoro per il sistema delle cooperative sociali della provincia di Bergamo. Infatti, se guardiamo all'interno delle singole cooperative, troviamo una situazione molto eterogenea con alcune organizzazioni con un'età media prossima ai 30 anni e altre con un'età media al di sopra dei 50 anni (si veda Fig. 8).

Figura 8 – Distribuzione delle cooperative per età media della forza lavoro



Fonte: nostra elaborazione, Dati CSA-COESI Confcooperative – dicembre 2020

([13]) Già G. RICCIO, A. SCASSELLATI, *Le politiche aziendali per l'age management materiali per un piano nazionale per l'invecchiamento attivo*, ISFOL, 2008, p. 58 sottolineavano come l'età media dei dipendenti pubblici italiani fosse la più alta d'Europa (circa 47 anni); ma il trend di invecchiamento della forza lavoro in questo settore è continuato a crescere sino a superare oggi la soglia dei 50 anni di età media come sottolineati dal MEF, commento ai principali dati del conto annuale del periodo 2009-2018, cit. p. 83 «Nel periodo 2001-2018 l'età media riferita al totale del personale è cresciuta di oltre sette anni, con differenze significative fra i vari comparti, arrivando a toccare i 50 anni e 9 mesi. Se nel 2001 in tutti i comparti né gli uomini né le donne raggiungevano i 50 anni di età media, nel 2018 tutti hanno varcato questa soglia, con la sola eccezione delle donne nel comparto Sanità e negli enti del Comparto autonomo o fuori comparto che si trovano appena al di sotto» https://www.contoannuale.mef.gov.it/ext/Documents/ANALISI%20E%20COMMENTI%202009-2018.pdf.
([14]) Ufficio studi CGIA- Mestre, 2017, http://www.cgiamestre.com/wp-content/uploads/2017/10/popolazionelavorativaanziana.pdf.

Questo suggerisce che la problematica dell'invecchiamento della forza lavoro, al di là dei trend futuri, è una tematica che oggi risulta già particolarmente rilevante in alcuni contesti ([15]), anche oltre quanto effettivamente percepito. Un'età media più elevata è riscontrabile prevalentemente nelle cooperative con più storia, in cui vi è stata una sostanziale continuità nell'arco del tempo del gruppo di soci fondatori ([16]) senza che siano state adottate diffuse strategie di *age-management*. Quel che osserviamo oggi in taluni contesti può dunque rappresentare la fotografia di uno scenario che si potrebbe riflettere in futuro su altre organizzazioni oggi più giovani.

Operando un'analisi per qualifiche della forza lavoro, è riscontrabile un'età media più alta per la categoria degli operai (45,9 anni) rispetto agli impiegati (43,4 anni). Logicamente inferiore è l'età media degli apprendisti (24,6 anni).

Le nuove assunzioni effettuate nel 2020 hanno riguardato per 37% lavoratori under 30, per il 43% lavoratori con un'età tra i 30 e i 49 anni e per il 20% lavoratori over 50. La capacità delle nuove assunzioni under 30 di contribuire a bilanciare la quota di lavoratori giovani/anziani è però limitata dal fatto che solo una parte di queste nuove assunzioni avviene tramite contratti di lavoro a tempo indeterminato riuscendo quindi a incidere poco a lungo termine sulla composizione dell'organico della cooperativa ([17]). Infatti, guardando alle nuove assunzioni effettuate con contratto a tempo indeterminato per classi d'età, rileva sottolineare come solo il 17% dei neo-assunti under 30 benefici di questa forma contrattuale. Per contro si è fatto ricorso a contratti a tempo interminato nel 24% dei casi di nuove assunzioni di lavoratori della fascia 30-29 anni e nel 22% delle nuove assunzioni di over 50. A ciò si aggiunge un ancor più limitato ricorso a contratti di apprendistato.

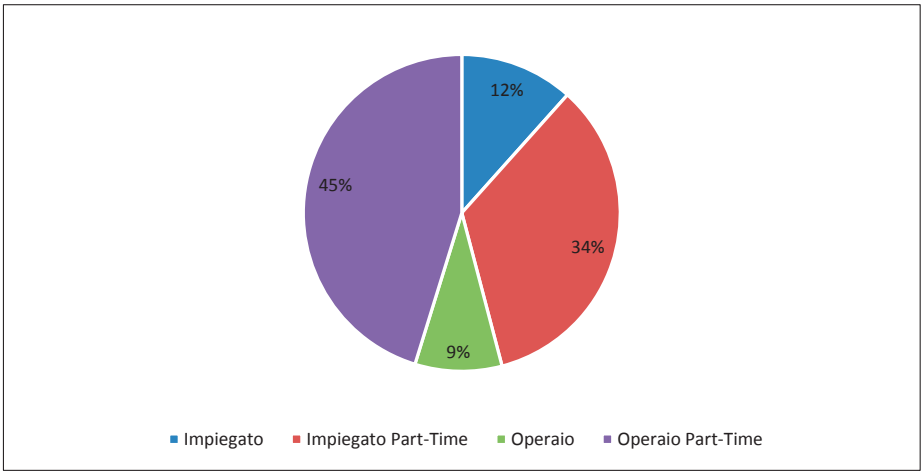
Questi elementi contribuiscono a generare un turn-over maggiore proprio per le classi d'età più giovani su cui invece dovrebbero concentrarsi i maggiori sforzi di *retention,* intesa come la capacità di trattenere i lavoratori nel tempo all'interno del proprio contesto, per favorire un ringiovanimento degli organici.

All'interno della classe d'età degli over 50 la categoria di lavoratori più numerosa (si veda Fig. 9) è quella degli operai (54%), a differenza di quanto osservato sulla forza lavoro complessiva dove prevale la quota di impiegati.

Tra gli over 50, la maggior parte dei lavoratori è rappresentata da operai con un contratto di lavoro part-time (45%). Dunque, la loro incidenza è ancora più rilevante del dato osservato sul totale della forza lavoro (28%).

([15]) Delle 109 cooperative prese in considerazione 9 sono quelle con un'età media superiore ai 50 anni (8,3%).
([16]) Si veda analisi condotta nel capitolo 5.
([17]) Delle assunzioni di under 30 (n. 374) fatte nell'ultimo anno preso a riferimento (2020) sono state 115 (ovvero il 30,7%) quelle fatte mediante contratti di lavoro a tempo indeterminato.

Figura 9 – Distribuzione della forza lavoro over 50 per qualifica e tipologia contrattuale



Fonte: nostra elaborazione, Dati CSA-COESI Confcooperative – dicembre 2020

Incrociando poi le qualifiche e le differenti tipologie contrattuali per le diverse fasce d'età e facendo un confronto sull'utilizzo del part-time (Tab. 6) tra le diverse categorie vediamo che il contratto di lavoro a tempo parziale tra gli impiegati è diffuso anche nella fascia under 30 (23%), forse utilizzato anche come soluzione "di inserimento", mentre è meno diffuso tra gli over 50 (21%). Diversamente invece per gli operai, il ricorso al part-time per gli under 30 si attesta intorno al 6%, mentre più elevata è la quota di lavoratori a tempo parziale over 50 che rappresentano il 50%. Le ragioni organizzative per spiegare tale dato sono molteplici. In primis si può ipotizzare che tendenzialmente per i lavoratori operai vi sia un'età media più alta rispetto agli impiegati e che questi si collochino in alcune mansioni tipicamente organizzate con un orario parziale. In secondo luogo, vi è sicuramente il tema della sostenibilità di alcuni lavori in età avanzata per cui il part-time potrebbe apparire una soluzione più efficace. Su questo restano però le criticità di livelli salariali e contributivi ai fini pensionistici che per alcuni settori, specie *labour intensive* quale quello della cooperazione sociale ([18]), restano bassi, ancor più per coloro che non svolgono un lavoro a tempo pieno. In terzo luogo, vi può essere una incidenza del fattore età, inteso come "usura", sul grado di resistenza a mansioni fisicamente faticose ed impegnative.

([18]) E. PAVOLINI, *Welfare aziendale e conciliazione. Proposte e esperienze dal mondo cooperativo*, Il Mulino, Bologna, 2016.

Tabella 6 – Qualifica e tipologia contrattuale per fasce d'età

	Fasce d'età							
Qualifica e tipologia contrattuale	**<20**	**20-29**	**30-39**	**40-49**	**50-59**	**60-69**	**70-79**	**Tot. - %**
operaio full time	0	35	56	115	122	35	0	363
	0%	10%	15%	32%	34%	10%	0%	100%
operaio part-time	1	98	237	453	614	180	4	1587
	0%	6%	15%	29%	39%	11%	0%	100%
totale operai	1	133	293	568	736	215	4	1950
	0%	7%	15%	29%	38%	11%	0%	100%
impiegato full time	0	83	225	249	178	33		768
	0%	11%	29%	32%	23%	4%	0%	100%
impiegato part-time	5	691	999	732	503	110	3	3043
	0%	23%	33%	24%	17%	4%	0%	100%
totale impiegati	5	774	1224	981	681	143	3	3811
	0%	20%	32%	26%	18%	4%	0%	100%

Fonte: nostra elaborazione, Dati CSA-COESI Confcooperative – dicembre 2020

3.1. Malattia e lavoro nel settore cooperativo bergamasco

Rapportando il numero di eventi di malattia nell'ultimo anno al numero di lavoratori vediamo che gli eventi di malattia pro-capite si attestano attorno allo 0,8([19]). Se guardiamo all'interno del gruppo di lavoratori over 50 vediamo che tale rapporto è dello 0,78([20]), in linea con il dato generale (addirittura, leggermente inferiore). Sembrerebbe quindi che il numero di eventi di malattia riscontrato, a dispetto di quanto sia logico ritenere, non sia influenzato in negativo dall'avere un'età più avanzata, fermo restando che il dato dà conto del numero di eventi e non dei giorni di malattia effettivamente fruiti. In tal senso, pur registrando un minor numero di eventi di malattia, i lavoratori più maturi potrebbero essere comunque soggetti a maggiori giornate di assenza.

Guardando alla distribuzione degli eventi di malattia per categorie di lavoratori troviamo che una maggior incidenza è riscontrabile tra la categoria degli operai, siano

([19]) Considerando il campino di 5.802 lavoratori gli eventi di malattia riscontrati sono stati 4.646.
([20]) Considerando il campino di 1.402 lavoratori gli eventi di malattia riscontrati sono stati 1.792.

essi part-time o full time, mentre per la categoria degli impiegati molto dipende dall'orario lavorativo con un'incidenza maggiore tra i full time (si veda Tab. 7).

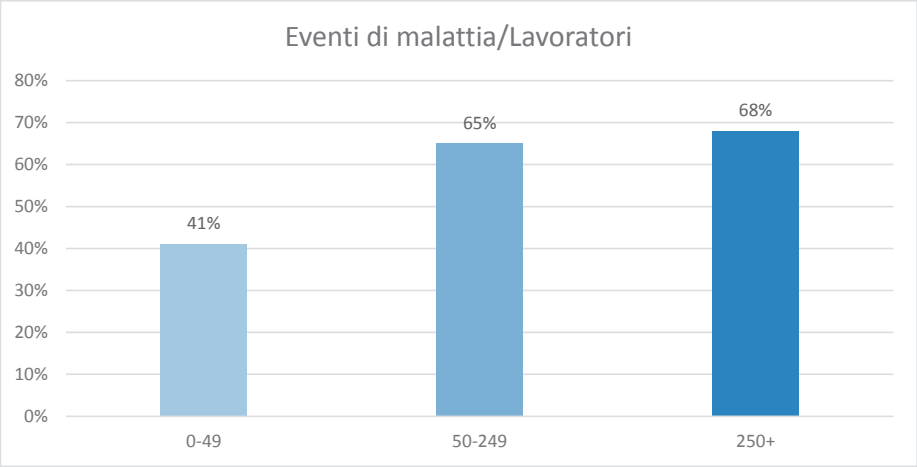
Tabella 7 – Eventi di malattia per qualifica contrattuale

Anno 2020	**Eventi Malattia**	**Forza lavoro per qualifica**	**Eventi malattia pro-capite**
Impiegato Part-Time	2287	3045	0,75
Operaio Part-Time	1382	1598	0,86
Impiegato	659	774	0,85
Operaio	308	365	0,84
Apprendista	7	11	0,64
Operaio l. n. 56/87	1	3	0,33
Apprendista Part-Time	1	8	0,13
Impiegato l. n. 56/87	1	2	0,50
Totale complessivo	4646	5806	0,80

Fonte: nostra elaborazione, Dati CSA-COESI Confcooperative – dicembre 2020

È possibile, inoltre, rilevare una correlazione tra eventi di malattia e dimensione aziendale ovvero, in proporzione, si registrano più eventi di malattia tra i lavoratori delle cooperative più strutturate (Fig. 10).

Figura 10 – Eventi di malattia per lavoratori suddivisi secondo le classi dimensionali della cooperativa



Fonte: nostra elaborazione, Dati CSA-COESI Confcooperative – dicembre 2020

Anche qui le ragioni possono essere molteplici. Tra queste si potrebbe ipotizzare che nelle organizzazioni piccole il socio potrebbe essere scoraggiato ad adottare comportamenti assenteistici percependo maggiormente come il suo impegno ([21]) possa contribuire alla produzione di valore per la cooperativa rispetto cui potrebbe percepire un'identificazione maggiore. Altra ipotesi, se pur meno realistica e di collegamento meno immediato, è quella che lega gli eventi di malattia alla capacità delle organizzazioni di più piccole dimensioni di favorire maggiormente la salute e il benessere dei lavoratori.

([21]) Sulla rilevanza di valorizzare l'*effort* del lavoratore nel sistema cooperativo anche per il tramite di sistemi incentivanti si veda M. MUSELLA, R. TROISI, *La relazione tra azione, motivazione e sistema di ricompense nelle cooperative sociali, in Economia dei servizi*, 2008, n. 3

Capitolo 3.

Il quadro normativo sull'*age-management*

1. Invecchiamento della forza lavoro: policy frame-work dell'Unione Europea

Il tema dell'invecchiamento demografico, e conseguentemente anche della forza lavoro, ha acquisito un'attenzione crescente nel contesto europeo proprio in ragione dei trend demografici (1) per cui si prospetta un'ulteriore crescita della popolazione over 65 anni e, per contro, una contrazione della quota di popolazione in età lavorativa (15-64 anni) (2). Già la Strategia Europa 2020 fissava l'obiettivo di un'occupazione al 75%, sottolineando proprio come, per il suo conseguimento, fosse necessario favorire l'attivazione delle persone anziane fuori dal mercato del lavoro avendo come priorità quella di un miglioramento delle loro competenze.

Recentemente la Commissione Europea è intervenuta sul fenomeno dell'invecchiamento con la pubblicazione nel gennaio 2021 del *Libro verde sull'invecchiamento demografico. Promuovere la solidarietà e la responsabilità fra le generazioni* (3) nel quale si individua l'esigenza di coinvolgere un maggior numero di persone all'interno della forza lavoro considerato il calo della popolazione in età lavorativa. Per perseguire l'obiettivo di un incremento della forza lavoro, l'Unione Europea sottolinea come potrebbe essere opportuno cercare di favorire un incremento dell'occupazione dei lavoratori anziani e delle persone con disabilità (con l'attuazione di accomodamenti ragionevoli e predisponendo un ambiente di lavoro accessibile). Si pensi infatti che solo il 59,1 % delle persone di età compresa tra i 55 e i 64 anni risultano occupate (contro un tasso di occupazione delle persone di età compresa tra i 20 e i 64 anni del 73,1%). Difficoltà occupazionali che non sono riconducibili solo alla fase di selezione ed assunzione

(1) Si veda anche la ricostruzione di A. PASTACALDI, I*l mercato del lavoro in Europa fra cambiamenti demografici e digitalizzazione*, in D. IODICE (a cura di), *Gap intergenerazionale e solidarietà tra lavoratori*, ADAPT University Press, 2020.

(2) «Tra il 2016 e il 2060, la quota delle persone over 65 crescerà dal 19,3% al 29,0% della popolazione totale. La percentuale di persone over 80 sarà più che raddoppiata fino al 12,1%. Nello stesso periodo, la popolazione in età lavorativa (15-64 anni) nell'UE dovrebbe diminuire dell'11,6%. Poiché la crescita economica fino ad ora è stata in gran parte alimentata dalla crescita della forza lavoro, una forza lavoro più piccola potrebbe avere effetti negativi sull'economia e sui sistemi sociali europei» European Commission, https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1062&langId=en#:~:text=Active%20ageing%20means%20helping%20people,to%20the%20economy%20and%20society.

(3) Commissione Europea, *Libro verde sull'invecchiamento demografico. Promuovere la solidarietà e la responsabilità fra le generazioni*, gennaio 2021 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0050&qid=1612255861795&from=IT.

bensì, per i lavoratori anziani, anche all'accesso all'offerta formativa, alle transizioni professionali e allo svolgimento di mansioni adattate all'età.
Ad ogni modo nel corso degli ultimi anni - nonostante l'attenzione alla tematica dell'invecchiamento fosse in parte già presente dagli anni ottanta e novanta sia nel contesto internazionale ([4]) che europeo ([5])- sono stati diversi gli strumenti e le strategie individuate dall'Unione Europea per fronteggiare il problema.

A sancire la rilevanza di questi temi all'interno delle policy dell'UE, nel 2017 è arrivata la firma del *Pilastro Europeo dei diritti sociali* che ha individuato 20 principi volti a rafforzare i diritti per i cittadini europei sotto il profilo delle pari opportunità, dell'accesso al mercato del lavoro, delle condizioni di lavoro eque, della protezione e dell'inclusione sociale.

Nel policy frame work europeo hanno così acquisito sempre maggiore rilevanza alcuni concetti chiave quali quelli di *active ageing* (invecchiamento attivo), *solidarity between generations* (solidarietà intergenerazionale) e di *age-management* (ovvero le buone pratiche di gestione dell'età da attuarsi nei contesti di lavoro). Ai fini del presente lavoro appare più opportuno richiamarli sinteticamente per ricomporre il quadro sfaccettato di politiche europee sul tema. Sono infatti molteplici le dimensioni rispetto cui il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione e della forza lavoro può avere un impatto ovvero sulla persona, sui sistemi di welfare ma anche sui contesti di lavoro.

In questo quadro di policy si intrecciano anche le più specifiche normative europee in materia di *age-discrimination*, di accomodamento ragionevole e di conciliazione tra vita privata e vita professionale. Le specifiche disposizioni previste in questi ambiti hanno un impatto di rilievo proprio per la gestione dell'età nei contesti aziendali.

([4]) Alcuni passaggi: nel 1983 l'ONU organizza la prima assemblea di carattere mondiale sul tema dell'invecchiamento e vara un piano internazionale sancendo poi nel 1991 cinque principi per le persone anziane quali indipendenza, partecipazione, tutela, autorealizzazione e dignità. Nel 1999 viene istituito l'anno internazionale delle persone anziane mentre nel 2002 si registra la nascita dell'Osservatorio mondiale sull'invecchiamento e la sottoscrizione del piano internazionale di azione di Madrid sull'invecchiamento (MIPAA). Più recentemente l'UNECE ha prodotto nel 2017 la Dichiarazione ministeriale di Lisbona sull'invecchiamento dal titolo *A Sustainable Society for All Ages: Realizing the potential of living longer* e nel 2019 elabora il documento *Combating ageism in the world of work* individuando quattro ambiti di discriminazione in relazione all'età: selezione del personale, assunzione e impiego, ritiro dal lavoro e le relazioni interpersonali.
([5]) Alcuni passaggi: 1989 la Commissione Europea elabora la Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori in cui inserisce due previsioni riguardanti l'autonomia e la dignità del lavoratore anziano e le relative misure di tipo previdenziale e pensionistico; nel 1993 viene istituito l'Anno europeo degli anziani e della solidarietà intergenerazionale e nel Libro bianco delle politiche sociali del 1994 viene scoraggiata, all'interno del mercato del lavoro, qualsiasi tipologia di discriminazione fondata sull'età. Seguono nel 1999 la Comunicazione *Verso un'Europa di tutte le età. Promuovere la prosperità e la solidarietà tra le generazioni* e nel 2000 la definizione dell'Agenda sociale europea da parte del Consiglio Europeo la pubblicazione della Carta di Nizza da parte dell'Unione Europea in cui si riconosce il diritto degli anziani di condurre una vita dignitosa e indipendente e di partecipare alla vita sociale e culturale. Nel 2001 il Consiglio Europeo di Stoccolma ribadisce la necessità di promuovere un invecchiamento attivo mentre nel 2017 la Commissione Europea elaborando il c.d. "Pilastro Europeo dei diritti sociali" ribadisce il principio di pari opportunità anche rispetto alle età e al diritto alla pensione di vecchiaia.

Infine, alcune recenti Comunicazioni della Commissione Europea hanno ulteriormente sottolineato l'esigenza di rafforzare la capacità da parte dell'Unione di promuovere le pari opportunità e le condizioni di lavoro eque anche attraverso il dialogo sociale nello scenario delle grandi transizioni oggi in atto quali quella digitale, ambientale demografica (6) . Lo sguardo dell'Unione Europea sembra essere ora rivolto alla creazione di un c.d. "ponte verso il lavoro" (7) che attraverso l'utilizzo delle risorse stanziate per Next Generation EU e per il futuro bilancio dell'UE possa favorire l'occupazione dei giovani anche attraverso il rafforzamento di strumenti di formazione professionale.

Il richiamo alla solidarietà tra generazioni suggerisce però l'esigenza che tali risorse possano contribuire, non solo a costruire un "ponte verso il lavoro" per i giovani, ma piuttosto a realizzare un "ponte generazionale". Questo sarà possibile a patto che operatori e parti sociali riescano ad affrontare le sfide legate all'invecchiamento della forza lavoro e alle difficoltà di inserimento dei giovani nel mercato del lavoro in modo sistemico per arrivare ad offrire risposte che guardino allo scenario complessivo e pertanto maggiormente capaci di incidere su quella che si prospetta essere una delle principali sfide per il mondo del lavoro.

1.1. L'invecchiamento attivo

A livello di Unione Europea, con politiche di *active ageing* (8) si intendono quelle azioni e quei programmi volti a mantenere la persona responsabile e attiva, nell'economia e nella società, lungo il corso dell'età e, in particolare, durante l'invecchiamento (9). Spostando l'attenzione dalla persona al lavoratore, tra gli obiettivi dell'*active ageing* vi è

(6) Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, *Un'Europa sociale forte per transizioni giuste*, 14/01/2020, https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:e8c76c67-37a0-11ea-ba6e-01aa75ed71a1.0012.02/DOC_1&format=PDF.

(7) Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni Bruxelles, *Sostegno all'occupazione giovanile: un ponte verso il lavoro per la prossima generazione*, 1/7/2020, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0276&from=IT.

(8) Una definizione dettagliata di *active ageing* è quella rintracciabile, già nel 2002, nell'*Active ageing: a policy framework* elaborato dalla World Health Organization, cit. p. 12 «Active ageing is defined as "the process of optimizing opportunities for health, participation and security in order to enhance quality of life as people age" […] Active ageing applies to both individuals and population groups. It allows people to realize their potential for physical, social, and mental well being throughout the life course and to participate in society according to their needs, desires and capacities, while providing them with adequate protection, security and care when they require assistance» http://www.who.int/ageing/publications/active_ageing/en/; La stessa organizzazione nel 2016 lancia la Campagna globale per contrastare il fenomeno dell'ageismo https://epale.ec.europa.eu/it/content/campagna-globale-contrastare-il-fenomeno-dellageismo.

(9) European Commission: «Active ageing means helping people stay in charge of their own lives for as long as possible as they age and, where possible, to contribute to the economy and society» ehttps://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1062&langId=en#:~:text=Active%20ageing%20means%20helping%20people,to%20the%20economy%20and%20society.

quello di ottimizzare le opportunità, per i lavoratori di tutte le fasce d'età, di poter godere di un lavoro di qualità fino all'età pensionabile ([10]). Tuttavia, come detto il concetto di *active ageing* ha un'accezione più ampia ([11]) trovando spazio in diverse iniziative promosse dagli organismi dell'Unione Europea che non riguardano esclusivamente il mondo del lavoro ([12]).

Tappa fondamentale per il tema, è stata la proclamazione nel 2012 dell'*Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni*. Durante tutta l'annualità l'Unione Europea si è impegnata a sostenere l'organizzazione di attività di sensibilizzazione, informazione e cooperazione per la promozione dell'invecchiamento attivo ([13]).

Contestualmente, nel dicembre 2012, il Consiglio dell'Unione Europea ha definito i *Guiding Principles for Active Ageing and Solidarity between Generations* ([14]) ribadendo l'importanza di realizzare iniziative che consentano alle donne e agli uomini di rimanere attivi nel lavoro, nei consumi, nell'assistenza, nel volontariato e in quanto cittadini, nonché di salvaguardare la solidarietà tra le generazioni (si veda Tab. 8).

([10]) È questa la definizione fornita dall'*European social partners' autonomous framework agreement on active ageing and an inter-generational approach*, 2017: «Active ageing is about optimising opportunities for workers of all ages to work in good quality, productive and healthy conditions until legal retirement age, based on mutual commitment and motivation of employers and workers». https://www.businesseurope.eu/sites/buseur/files/media/reports_and_studies/with_signatures_framework_agreement_on_active_ageing_0.pdf.

([11]) Sul punto si veda anche l'iniziativa *European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing*, lanciata nel 2011 dalla Commissione Europea, https://ec.europa.eu/eip/ageing/home_en.

([12]) Tra queste si segnala l'*European Innovation Partnership on Active and Healthy Ageing* lanciata nel 2011 dalla Commissione Europea per la cooperazione tra stakeholders a diversi livelli per sostenere l'innovazione e la trasformazione digitale per un invecchiamento attivo e in salute. European innovation partnership on Active and Healthy Ageing, https://ec.europa.eu/eip/ageing/home_en

([13]) Nello specifico si trattava di azioni che avessero tra i loro obiettivi quelli di «*sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza della partecipazione degli anziani alla società e all'economia, attraverso la promozione dell'invecchiamento attivo; promuovere il dibattito, gli scambi di informazione e potenziare l'apprendimento reciproco tra i paesi dell'UE, al fine di promuovere buone pratiche e sostenere la cooperazione; fornire un quadro favorevole all'impegno e all'azione, al fine di sviluppare attività e soluzioni innovative, ma anche di fissare obiettivi politici a lungo termine; lottare contro le discriminazioni basate sull'età, in particolare nell'ambito dell'occupazione*» cit. Decisione n. 940/2011/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 14 settembre 2011, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:em0038&from=IT

([14]) Consiglio dell'Unione Europea, Dichiarazione n. 17468/12, https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-17468-2012-INIT/it/pdf

Tabella 8 – I principi guida per l'invecchiamento attivo e la solidarietà tra le generazioni – Consiglio dell'Unione Europea (2012)

I principi guida per l'invecchiamento attivo e la solidarietà tra le generazioni – Consiglio dell'Unione Europea (2012)	
1) Occupazione	Istruzione e formazione professionale continue; Condizioni di lavoro sane; Strategie di gestione dell'età; Servizi occupazionali per i lavoratori anziani; Prevenire la discriminazione fondata sull'età; Sistemi fiscali e previdenziali favorevoli all'occupazione; Trasferimento di esperienza; Conciliazione di lavoro e assistenza
2) Partecipazione alla società	Sicurezza del reddito; Inclusione sociale; Volontariato nella terza età; Apprendimento permanente; Partecipazione alle decisioni; Sostegno ai care-giver
3) Vita indipendente	Promozione della salute e prevenzione delle malattie; Alloggi e servizi adeguati; Trasporti accessibili ed a prezzi abbordabili; Ambienti, beni e servizi commisurati alle esigenze degli anziani; Massimizzare l'autonomia nell'assistenza sanitaria a lungo termine

Fonte: Nostra Elaborazione su Dichiarazione n. 17468/12 del Consiglio dell'Unione Europea

Infine, tra gli output dell'Anno europeo dell'invecchiamento attivo si è arrivati alla definizione di un *Active Ageing Index* (AAI), indice sintetico che permette di valutare la partecipazione attiva degli over 55 alla società ([15]). L'indice prende in considerazione quattro dimensioni, ciascuna misurata con specifici indicatori, quali: 1. Occupazione; 2. Partecipazione alla società; 3. Vita indipendente, sana e sicura; 4. Capacità e ambiente favorevole all'invecchiamento attivo ([16]).

Facendo un breve inciso sul contesto d'interesse per questa ricerca, si segnala come nel 2018 l'Italia abbia fatto registrate un AAI di 33,6% con una crescita dal 2007 (28,1%) di 5,5 punti percentuali. Rispetto a questo dato, la Lombardia si colloca al di sopra, registrando nello stesso anno un indice complessivo di 35,1% (ottavo posto tra

([15]) L'*Active Ageing Index* (AAI) «mostra fino a che punto le persone anziane di 55 anni e più, che vivono nelle diverse regioni in cui è diviso il Paese, sono incoraggiate e messe in condizione di partecipare alla crescita dell'economia e della società con un impegno proporzionale alle proprie competenze, conoscenze ed esperienze maturate nel corso della vita, oppure non sono adottate misure volte a favorire il loro attivo contributo», ISTAT, *Invecchiamento attivo e condizioni di vita degli anziani in Italia*, 2020, cit. p. 48.

([16])L'Active Ageing Index ha punteggi che vanno da 0 a 100, con una cifra più alta che punta a un maggiore contributo alla società da parte delle persone anziane e migliori condizioni favorevoli. Tuttavia, è importante tenere presente che il valore massimo di 100 rappresenta piuttosto una possibilità teorica di un obiettivo raggiungibile. Inoltre, i punteggi più elevati nell'indice di invecchiamento attivo non implicano necessariamente un grado elevato di benessere nella popolazione anziana. Non sempre livelli più elevati di alcuni indicatori indicano un maggior benessere (es. alti livelli di assistenza forniti dai membri della famiglia sono caratteristici delle società in cui mancano i servizi di assistenza pubblica e non dovrebbero essere considerati positivi per l'anziano che si trova a prestarli). Cfr. *The Active Ageing Index and its extension to the regional level*, Synthesis Report, 2014, p. 10.

le regioni italiane) con un trend di crescita dal 2007 (29,2%) di 5,9 punti percentuali. Sempre in Lombardia permane un differenziale netto tra generi (gap 4,7%) - con un indice di 37,5% per i maschi e di 32,8% per le femmine, dato comunque più contenuto di quello registrato a livello nazionale (gap 5,3%). Se andiamo però ad analizzare le diverse dimensioni che compongono l'indice si può notare che per la Lombardia l'indicatore più critico rispetto agli altri è quello relativo all'occupazione ([17]) per il quale si colloca in undicesima posizione rispetto alle altre regioni. Segnale che quindi che il tema della partecipazione dei lavoratori più anziani al mercato del lavoro è tutt'altro che da sottovalutare anche in questa regione.

Tornando infine alle iniziative promosse dall'Unione Europea, occorre ricordare che i programmi come l'EaSI ([18]) e l'FSE ([19]) hanno finanziato progetti per sviluppare e applicare strategie globali di invecchiamento attivo ([20]).

1.2. La solidarietà tra generazioni e approccio intergenerazionale

A partire dal Trattato di Lisbona del 2009, l'affermazione del principio di solidarietà tra le generazioni riveste un ruolo centrale all'interno del contesto di policy dell'Unione Europea ([21]) tanto da trovare spazio proprio all'interno del Trattato sull'Unione Europea (art. 3, comma 3) dove si afferma che «L'Unione combatte l'esclusione sociale e le discriminazioni e promuove la giustizia e la protezione sociali, la parità tra donne e uomini, la solidarietà tra le generazioni e la tutela dei diritti del minore» ([22]).

Ma cosa significa concretamente predisporre misure che intervengano in un'ottica di solidarietà intergenerazionale? Come affermato nella *Dichiarazione del Consiglio sull'Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni* (2012) «per conseguire la solidarietà tra le generazioni nel quadro dell'invecchiamento demografico è necessario in particolare creare le condizioni che permettano agli anziani di aumentare la propria indipendenza, il che consentirebbe loro di prendersi maggiormente carico della propria vita e di apportare il proprio contributo alla società, consentendo loro di

([17]) Cfr. ISTAT, *Invecchiamento attivo e condizioni di vita degli anziani in Italia*, 2020, p. 53.
([18]) EU Programme for Employment and Social Innovation (EaSI), https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1081.
([19]) Fondo Sociale Europeo (FSE), https://ec.europa.eu/esf/home.jsp?langId=it
([20]) European Commission, Employment, Social Affairs & Inclusion, https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1062&langId=en.
([21]) Tuttavia è già dagli anni 90, che il concetto di solidarietà tra generazioni ha acquisito sempre maggiore rilevanza nel contesto europeo. Da sottolineare infatti come già nel 1993 veniva istituito l'Anno europeo degli anziani e della solidarietà intergenerazionale. Altri passaggi di rilevo sono rappresentati dalle Comunicazioni della Commissione Europea *Verso un'Europa di tutte le età. Promuovere la prosperità e la solidarietà tra le generazioni* (1999) e *Promuovere la solidarietà tra generazioni* (2007) e dalla proclamazione nel 2012 dell'*Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni* con la contestuale definizione dei *Guiding Principles for Active Ageing and Solidarity between Generations*.
([22]) Trattato sull'Unione Europea (TUE), https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0017.02/DOC_1&format=PDF.

vivere dignitosamente come membri a pieno titolo della società. Ciò richiede una distribuzione equa delle risorse e delle opportunità tra generazioni» ([23]).

Il concetto di solidarietà intergenerazionale pone dunque l'accento sull'esigenza di identificare una ripartizione equilibrata tra le diverse generazioni dei costi sulla società, del contributo che le persone di diverse fasce d'età possono apportare alla stessa ma anche delle risorse e delle opportunità a cui queste possono accedere.

In tal senso, ad esempio, l'invecchiamento attivo diventa una delle strategie per distribuire più equamente parte degli oneri gravanti sulla forza lavoro attiva, rendendo maggiormente indipendente, sia da un punto di vista economico che sociale, la popolazione anziana. Peraltro, al contrario, non ragionare in un'ottica di solidarietà generazionale potrebbe determinare ulteriori squilibri circa le prestazioni e i requisiti di accesso alle prestazioni pensionistiche di coloro che rappresentano oggi la forza lavoro giovane.

Sul punto, il recentissimo *Libro verde sull'invecchiamento demografico. Promuovere la solidarietà e la responsabilità fra le generazioni*, pubblicato dalla Commissione Europea nel gennaio del 2021 ([24]), torna a sottolineare proprio come «uno dei grandi temi del dibattito sul modo in cui rispondere al problema dell'invecchiamento demografico è l'equità intergenerazionale. La sfida consiste nel mantenere un livello adeguato di protezione sociale senza imporre oneri eccessivi alla sempre meno numerosa popolazione in età lavorativa, i cui contributi rappresentano la principale fonte di finanziamento dei sistemi di previdenza sociale. Soluzioni nuove potrebbero scaturite dal trasferimento della pressione fiscale dal lavoro all'inquinamento proposto nel Green Deal europeo. In assenza di ulteriori riforme, la crescente diversità nel mercato del lavoro ha ridotto il numero di persone inserite nei sistemi di protezione sociale e che vi contribuiscono».

1.3. L'*age-management*

L'attenzione al tema dell'*age-management* nel contesto europeo è da ricollegarsi proprio al policy-framework sin qui descritto ovvero alle preoccupazioni collegate alla sostenibilità del lavoro, dei sistemi pensionistici e al necessario prolungamento della vita lavorativa con tutti i problemi ad esso connessi.

L'ambito dell'*age-management* ([25]) richiama l'attenzione sulle esigenze di gestione delle risorse umane di diverse età all'interno delle aziende, proprio in connessione al tema

([23]) Dichiarazione del Consiglio sull'Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni (2012), https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-17468-2012-INIT/it/pdf.

([24]) Commissione Europea nel gennaio, *Libro verde sull'invecchiamento demografico. Promuovere la solidarietà e la responsabilità fra le generazioni*, 2021 https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0050&qid=1612255861795&from=IT.

([25]) Si veda anche M.S. Ferrieri Caputi, M. Roiatti, *Pratiche di trasferimento delle conoscenze e age-management nel settore finanziario. Dalla rassegna ragionata della letteratura alle visioni e percezioni di un panel di*

delle discriminazioni legate all'età eal trend generale di invecchiamento della forza lavoro. Tuttavia, per quanto *l'age-management* sia un ambito da implementare nella dimensione organizzativa delle imprese, non è da sottovalutare il contributo importante che sul punto può essere fornito proprio dalla legislazione e dalle politiche pubbliche volte, ad esempio, a rafforzare l'integrazione nel mercato del lavoro dei lavoratori più anziani, ad aumentare e/o sostenere la produttività e a migliorare la qualità degli ambienti di lavoro.

Guardando dunque alla dimensione organizzativa dei contesti di lavoro - come evidenzia lo studio Eurofound ([26]) - le buone pratiche di *age-management* si concretizzano come quelle misure che combattono le barriere e promuovono le diversità legate all'età. Più nello specifico, tra le pratiche di *age-management* possiamo individuare sia misure prevalentemente riconducibili all'ambito della capacità e dell'abilità al lavoro sia misure che vanno a incidere sulle condizioni dell'ambiente di lavoro quali: lo sviluppo/pianificazione delle carriere dei dipendenti (anziani); la formazione continua; orari di lavoro flessibili; l'organizzazione in squadre di lavoro miste per età; la riprogettazione del lavoro, dell'ergonomia e delle funzioni; il mantenimento e la promozione di una buona salute e capacità lavorativa; la promozione della diversità di età in fase di reclutamento e pensionamento (evitando misure a "ondate"); la promozione circa la consapevolezza legata alle differenze dell'età e alla lotta alla discriminazione basata sull'età; la collaborazione intergenerazionale (con pratiche di *mentoring* o di formazione in tandem) ([27]).
Secondo lo studio di Eurofound ([28]), le pratiche di *age-management* possono essere ricondotte alle seguenti otto dimensioni: 1. reclutamento di lavoro; 2. apprendimento, formazione e apprendimento permanente; 3. sviluppo della carriera; 4. pratiche di orario di lavoro flessibile; 5. tutela e promozione della salute e progettazione del luogo di lavoro; 6. ridistribuzione; 7. uscita dal lavoro e passaggio alla pensione; 8. approcci globali.

Infine, anche riprendendo con maggior dettaglio parte delle otto aree appena elencate, EU-OSHA ([29]) specifica che tra gli elementi che compongono la materia dell'*age-management* vi sono: il reclutamento; lo sviluppo della carriera; le pratiche di lavoro flessibile; la promozione della salute sul posto di lavoro; la gestione della salute e della sicurezza sul lavoro; la rotazione e ridistribuzione del lavoro; l'uscita dal lavoro e transizione verso la pensione (si veda Tab. 9) ([30]).

---

esperti europei, in D. IODICE (a cura di), *Gap intergenerazionale e solidarietà tra i lavoratori. La contrattazione inclusive come leva del cambiamento nell'era digitale*, ADAPT University Press, 2020, pp. 49-63.
([26]) Eurofound, *A guide to good practice in age management*, 1999, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf.
([27]) A. WALKER, *The emergence of age management in Europe, in International Journal of Organisational Behaviour*, 2005, vol. 10, n. 1, pp. 685-697.
([28]) EUROFOUND, *A guide to good practice in age management*, 1999, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf.
([29]) Si tratta dell'Agenzia Europea per la Sicurezza e la Salute sul Lavoro. É un'agenzia decentrata dell'Unione Europea con il compito di raccogliere, analizzare e diffondere le informazioni rilevanti che possono servire le esigenze delle persone coinvolte nella sicurezza e salute sul lavoro.
([30]) EU-OSHA, https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/UK_en/what-age-management.

Tabella 9 – Gli elementi dell'*age-management* EU-OSHA

Elementi	**Descrizione**
Reclutamento:	I processi di reclutamento che si concentrano sulle competenze e sull'esperienza, evitano la discriminazione in base all'età e promuovono la diversità di età, portano molti vantaggi alle organizzazioni.
Trasferimento di conoscenze, formazione e apprendimento permanente:	I lavoratori di tutte le età dovrebbero avere accesso alla formazione e dovrebbero essere in grado di aggiornare le proprie conoscenze e competenze. Ciò è particolarmente rilevante nel contesto del cambiamento delle pratiche di lavoro e dell'introduzione di nuove tecnologie.
Sviluppo della carriera:	Lo sviluppo della carriera dovrebbe essere visto nel contesto dell'intera vita lavorativa, garantendo una corrispondenza tra il lavoro e le competenze e le capacità del lavoratore.
Pratiche dell'orario di lavoro flessibile:	Le modalità dell'orario di lavoro flessibile tengono conto delle diverse esigenze dei diversi gruppi di età e aiutano a migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata
Promozione della salute sul posto di lavoro:	Migliorare l'organizzazione e l'ambiente di lavoro, aumentare la partecipazione dei lavoratori e incoraggiare le capacità personali e lo sviluppo professionale.
Gestione della salute e della sicurezza sul lavoro:	Garantire la sicurezza e la salute sul lavoro per i lavoratori di tutte le età attraverso l'implementazione di valutazioni del rischio sensibili all'età e l'adattamento del luogo di lavoro.
Rotazione e ridistribuzione del lavoro:	Tecniche di progettazione del lavoro in cui i lavoratori vengono spostati tra due o più lavori in modo pianificato a intervalli regolari.
Uscita dal lavoro e transizione verso la pensione:	Sostenere i lavoratori anziani nella pianificazione del pensionamento.

Fonte: EU- OSHA

Come si può comprendere dagli studi e dalle classificazioni proposte l'ambito dell'*age-management* si compone di pratiche molto eterogenee che si intersecano con ambiti e materie lavoristiche diverse per cui sono diversi gli strumenti che ciascun contesto organizzativo può mettere in campo a seconda delle proprie specificità.

2. Il quadro normativo europeo: *age-discrimination*, accomodamenti ragionevoli e conciliazione vita lavoro

Nel quadro dei più ampi indirizzi di policy richiamati, la legislazione e la giurisprudenza europea sono intervenute su alcune tematiche che intercettano inevitabilmente

il tema dell'*age-management*, se pur non sempre in modo specifico. In particolare è stata prodotta una normativa di riferimento da implementare nei singoli Paesi, in materia di discriminazioni legate all'età (rispetto cui si segnala anche la produzione di una cospicua giurisprudenza da parte della Corte di Giustizia Europea), di accomodamento ragionevole per i lavoratori disabili e di work-life balance. Nei prossimi sotto paragrafi si analizzeranno i principali passaggi normativi su questi temi.

2.1. *Age-discrimination*: legislazione e giurisprudenza

Il principale riferimento nella legislazione europea che si pone come base legale per il contrasto delle discriminazioni collegate all'età è rintracciabile nel vigente art. 19 TFUE ([31]) (ex art. 13 TCE): «Fatte salve le altre disposizioni dei trattati e nell'ambito delle competenze da essi conferite all'Unione, il Consiglio, deliberando all'unanimità secondo una procedura legislativa speciale e previa approvazione del Parlamento europeo, può prendere i provvedimenti opportuni per combattere le discriminazioni fondate sul sesso, la razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale».

La disposizione citata è frutto delle modifiche introdotte dal Trattato di Amsterdam ([32]), che ha ampliato a nuovi ambiti il contrasto alle discriminazioni, e dal Trattato di Lisbona ([33]) che ha introdotto la procedura legislativa speciale con cui il Consiglio dell'Unione Europea può agire a contrasto delle discriminazioni. Ancora quest'ultimo trattato ha poi introdotto una clausola orizzontale volta a integrare la lotta contro la discriminazione in tutte le politiche e azioni dell'UE ([34]). La Commissione Europea, nel 2017, ha incluso inoltre il principio di pari opportunità tra i principi del c.d. "Pilastro Europeo dei diritti sociali". Infine, il 3 marzo 2021, la Commissione Europea ha presentato un Piano d'Azione ([35]) specifico per la traduzione in politiche attuative del "Pilastro Europeo dei diritti sociali", dove gli obiettivi per la lotta alla discriminazione e la formazione continua lungo tutto l'arco della vita lavorativa trovano ulteriore conferma. Sul versante delle imprese si ribadisce la necessità di mettere in atto meccanismi per combattere le pratiche discriminatorie nel reclutamento, nella selezione e negli avanzamenti di carriera e promuovere la diversità sul posto di lavoro.

In questo quadro, con più specifico riferimento al mondo del lavoro, si inserisce la Direttiva del Consiglio n. 78/2000 che stabilisce alcune previsioni generali per la parità

([31]) TFUE: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=IT.
([32]) In vigore dal 1999.
([33]) In vigore dal 2009.
([34]) TFUE, Art. 10: «Nella definizione e nell'attuazione delle sue politiche e azioni, l'Unione mira a combattere le discriminazioni fondate sul sesso, la razza o l'origine etnica, la religione o le convinzioni personali, la disabilità, l'età o l'orientamento sessuale».
([35]) https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-action-plan_en.

di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro ([36]) specificando che negli Stati membri è illegale la disparità di trattamento in materia di occupazione, assunzione e formazione. Proprio nel preambolo della Direttiva, viene anche individuata «la necessità di aiutare in particolar modo i lavoratori anziani, onde accrescere la loro partecipazione alla vita professionale» e più in generale di incoraggiare l'inclusione sociale degli anziani. Altrettanto rilevante è però il riferimento al fatto che, per quanto il divieto di discriminazione basato sull'età costituisca un elemento essenziale per promuovere la diversità nell'occupazione, non è da intendersi come una limitazione assoluta. È possibile invece fare una distinzione tra quelle discriminazioni ritenute inammissibili e quelle disparità di trattamento in funzione dell'età che invece possono essere giustificate – a seconda della situazione degli Stati membri - da obiettivi legittimi di politica dell'occupazione, mercato del lavoro e formazione professionale.

Pertanto, la Direttiva individua due tipologie di discriminazioni ([37]): la discriminazione diretta, che si verifica quando una persona è stata trattata in modo meno favorevole di un'altra che si trova in una situazione analoga; la discriminazione indiretta, che si concretizza quando una disposizione, un criterio o una pratica apparentemente neutri metterebbero le persone che hanno una particolare caratteristica (es. età) in particolare svantaggio rispetto ad altre persone.

Per quanto entrambi questi due tipi di discriminazioni siano proibiti, in generale la discriminazione indiretta può essere genericamente giustificata, appunto, se la previsione è oggettivamente riconducibile al perseguimento di un fine legittimo con mezzi appropriati e necessari ([38]).

Più puntuale è l'indicazione circa le giustificazioni necessarie ad evitare che si configuri una discriminazione diretta collegata all'età, tema a cui la direttiva riserva un apposito articolo ([39]). Infatti, la direttiva specifica che è possibile prevedere la sussistenza di una disparità di trattamento, anche in base all'età, a fronte di specifici "requisiti professionali" giustificata nell'ambito del diritto nazionale. Ciò è ammissibile purché l'obiettivo sia legittimo ([40]), i requisiti siano determinanti per il contesto in cui si svolge la prestazione lavorativa e i mezzi per il suo conseguimento siano appropriati e necessari ([41]). Ad esempio tra le disparità di trattamento si possono configurare «a) la definizione di condizioni speciali di accesso all'occupazione e alla formazione professionale, di occupazione e di lavoro, comprese le condizioni di licenziamento e di retribuzione, per i giovani, i lavoratori anziani e i lavoratori con persone a carico, onde favorire l'inserimento professionale o assicurare la protezione degli stessi; b) la fissazione di condizioni minime di età, di esperienza professionale o di anzianità di lavoro per l'accesso

([36]) Direttiva del Consiglio n. 78/2000: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000L0078&from=EN.
([37]) Direttiva del Consiglio n. 78/2000, Art. 1.
([38]) Direttiva del Consiglio n. 78/2000, art. 2, comma 2, lett. *b-i.*
([39]) Direttiva del Consiglio n. 78/2000, art. 6.
([40]) «Compresi giustificati obiettivi di politica del lavoro, di mercato del lavoro e di formazione professionale», si veda Direttiva del Consiglio n. 78/2000, Art. 6, comma 1.
([41]) Ibidem.

all'occupazione o a taluni vantaggi connessi all'occupazione; c) la fissazione di un'età massima per l'assunzione basata sulle condizioni di formazione richieste per il lavoro in questione o la necessità di un ragionevole periodo di lavoro prima del pensionamento» ([42]). In aggiunta «gli Stati membri possono prevedere che la fissazione per i regimi professionali di sicurezza sociale di un'età per poter accedere o aver titolo alle prestazioni pensionistiche o all'invalidità, compresa la fissazione per tali regimi di età diverse per lavoratori o gruppi o categorie di lavoratori e l'utilizzazione, nell'ambito di detti regimi, di criteri di età nei calcoli attuariali non costituisca una discriminazione fondata sull'età purché ciò non dia luogo a discriminazioni fondate sul sesso» ([43]).

Come si evince da queste disposizioni, di fatto, rispetto ad altre tipologie di discriminazione, sulle disparità di trattamento legate all'età la legislazione europea pone limiti meno restrittivi e rende giustificabili la maggior parte delle difformità di trattamento anche rispetto a quello che avviene nel contesto delle imprese.

Da segnalare che sulla valutazione delle differenze di trattamento in base all'età sono stati diversi i casi su cui è stato chiesto alla Corte di Giustizia Europea di esprimersi ([44]). Casi da cui, per quanto affermato dalla Corte, si conferma un ampio potere discrezionale da parte Stati nella definizione di disposizioni che, pur generando disparità di trattamento basate sull'età, risultano ammissibili purché atte a raggiungere gli obiettivi individuati nel campo della politica sociale e dell'occupazione ([45]).

Per altro sono due le prospettive, che emergono dalla giurisprudenza della CGUE, tra loro potenzialmente contrastanti, e pertanto da bilanciare, circa il divieto di discriminazione in base all'età. Un primo punto di vista guarda al tema della partecipazione dei lavoratori anziani alla forza lavoro considerando la qualità della vita dei lavoratori interessati e l'impatto di un loro pre-pensionamento su queste dimensioni ([46]). La seconda prospettiva guarda al tema dal punto di vista delle offerte del mercato del lavoro e della tenuta dei sistemi di welfare per cui propone di adottare un approccio di solidarietà intergenerazionale in termini sia di opportunità di lavoro che di prestazioni sociali pensionistiche ([47]).

([42]) Ibidem.
([43]) Direttiva del Consiglio n. 78/2000, Art. 6, comma 2.
([44]) Per un approfondimento si veda S. MANFREDI, L. VICKERS (edited by), *Challenges of active ageing. Equality Law and the Workplace,* Palgrave Macmillan, 2016.
([45]) Caso Mangold - CJEU C-144/04.
([46]) Caso Hornfeldt - CJEU, C-141/11; Case C-286/12 Commission v. Hungary.
([47]) Si ritengono rilevanti gli obiettivi di politica sociale e consenso politico e sociale fondati sulla «nozione di condivisione dell'occupazione tra le generazioni». Sul punto si veda: causa C-341/08 Petersen che afferma il principio della distribuzione delle opportunità di lavoro tra le generazioni; causa C-268/09 Georgiev che afferma come legittimo lo scopo connesso alle politiche dell'occupazione e del mercato del lavoro e un sistema di insegnamento di qualità; caso C- 45/09 Rosenbladt in cui si riconosce la possibilità che un contratto collettivo di settore possa prevedere la risoluzione automatica dei contratti dei lavoratori anziani quando i dipendenti hanno acquisito il diritto a una pensione di vecchiaia a una certa età perché l'individuazione di un'età di pensionamento è espressione di un consenso politico e sociale, che dura da molti anni, circa la nozione di "condivisione del lavoro tra le generazioni".

Il problema delle discriminazioni collegate alla materia del pensionamento obbligatorio è diventato dunque un campo di interpretazione cruciale da parte della CGUE della Direttiva del Consiglio 2000/78/CE. La stessa Corte ha dunque sviluppato dei criteri di proporzionalità per valutare la sussistenza di discriminazioni basate sull'età andando a verificare se la misura stabilisce una differenza di trattamento basata sull'età, se c'è stata una differenza di trattamento, se la misura è oggettivamente e ragionevolmente giustificata da uno scopo legittimo e infine se i mezzi per conseguire tale scopo siano appropriati e necessari ([48]).

Un ultimo tema su cui sono stati sottoposti casi alla CGUE riguarda i differenziali retributivi collegati all'anzianità di servizio e se queste possano costituire una discriminazione. In linea generale, il ricorso al criterio dell'anzianità di servizio è idoneo a conseguire l'obiettivo legittimo di remunerare l'esperienza acquisita che consente al lavoratore di svolgere meglio le sue mansioni ([49]) ed è stato addirittura specificato che è proprio il riferimento all'esperienza professionale dei dipendenti che può, in linea di principio, giustificare "oggettivamente e ragionevolmente" una disparità di trattamento più che il fattore età in sé per sè ([50]).

Infine, se pur non inerente alla normativa europea, sul tema occorre richiamare il recente documento *Combating ageism in the world of work* ([51]) elaborato dalla Commissione economica per l'Europa delle Nazioni Unite (UNECE) nel 2019 che individua quattro ambiti di discriminazione per il lavoratore anziano quali la fase di selezione del personale, l'assunzione e impiego, il ritiro dal lavoro e le relazioni interpersonali. Sono questi, dunque, gli aspetti da tenere in considerazione anche nella definizione di politiche aziendali di *age-management*.

2.2. Il quadro normativo europeo sull'accomodamento ragionevole

Pur non essendo un tema direttamente ricollegabile alla questione dell'invecchiamento della forza lavoro, risulta importante tenere presente che ancora la Direttiva del Consiglio 2000/78/CE è intervenuta anche in materia di parità di trattamento dei lavoratori con disabilità. Per quanto il tema in questione possa sembrare sconnesso da quello della ricerca, l'ambito della disabilità riveste invece una primaria importanza proprio per l'accezione ampia di disabilità fornita dalla Direttiva, rispetto cui vi può

([48]) Per un approfondimento si veda S. MANFREDI, L. VICKERS (edited by), *Challenges of active ageing. Equality Law and the Workplace*, Palgrave Macmillan, 2016 e: Case C-286/12 Commission v. Hungary; Case C-447/09, Prigge; from Case C-411/05 of Palacios de la Villa; from Case C-388/07 Age concern England; Case C-341/08 Petersen; Case C-268/09 Georgiev; Case C-45/09 Rosenbladt; Case C-159/10 and C-160/10 Fuchs.
([49]) Cadman C-17/02.
([50]) Hennigs C-297/10.
([51]) *UNECE, Combating ageism in the world of work 2019*, p. 3 https://unece.org/DAM/pau/age/Policy_briefs/ECE-WG1-30.pdf

rientrare anche l'ambito dei lavoratori affetti da malattie croniche proprio in assenza di un quadro normativo europeo specifico sul punto ([52]).

In particolare, viene introdotto il principio di «reasonable accommodation» (art. 5) ovvero di «accomodamento ragionevole» ([53]) per cui «il datore di lavoro prende i provvedimenti appropriati, in funzione delle esigenze delle situazioni concrete, per consentire alle persone con disabilità di accedere ad un lavoro, di svolgerlo o di avere una promozione o perché possano ricevere una formazione, a meno che tali provvedimenti richiedano da parte del datore di lavoro un onere finanziario sproporzionato. Tale soluzione non è sproporzionata allorché l'onere è compensato in modo sufficiente da misure esistenti nel quadro della politica dello Stato membro a favore dei disabili» ([54]).

La Direttiva oltre all'affermazione di questo principio va oltre individuando un obbligo ad adottare misure adeguate da parte dei datori di lavoro (art. 2, comma 2., lett. ii), che dovrà essere previsto nelle legislazioni nazionali (si veda *infra*).

Infine, lo stesso *Pilastro Europeo dei Diritti Sociali* elaborato nel 2017 dalla Commissione Europea, oltre al principio di "parità di trattamento" ribadisce il principio dell'"inclusione delle persone con disabilità" non solo in termini di sostegno al reddito ma anche tramite «servizi che consentano loro di partecipare al mercato del lavoro e alla società e a un ambiente di lavoro adeguato alle loro esigenze» ([55]).

2.3. Conciliazione tra vita privata e vita professionale e modalità di lavoro flessibili

Con la recente Direttiva UE 2019/1158 ([56]) l'Unione Europea è intervenuta nell'ottica di favorire la conciliazione tra vita privata e vita professionale. In tal senso tale il provvedimento, pur non essendo volto a intervenire direttamente sul tema dell'invecchiamento della forza lavoro, impatta comunque sulla materia dell'*age-management* fornendo ulteriori strumenti di conciliazione da utilizzare lungo il corso dell'età con particolare attenzione ai genitori e ai *caregiver*. In quest'ultimo caso frequentemente i *caregiver* sono lavoratori anziani per cui il doppio onere di cura e di lavoro può risultare ancor più difficile da sostenere.

([52]) Per un approfondimento sul tema si vedano anche le pubblicazioni prodotte da progetto europeo REWIR- Project No. VS/2019/0075, https://www.celsi.sk/en/projects/detail/64/.
([53]) Per una definizione di «accomodamento ragionevole» si veda la Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità del 2006, ratificata in Italia con l. n. 18/2009.
([54])Direttiva del Consiglio 2000/78/CE, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32000L0078&from=EN.
([55]) Il pilastro europeo dei diritti sociali in 20 principi: https://ec.europa.eu/info/european-pillar-social-rights-0/european-pillar-social-rights-20-principles_it
([56]) Direttiva UE 2019/1158, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L1158&from=EN.

La Direttiva – oltre ad uniformare a livello europeo le previsioni minime sul "congedo di paternità" alla nascita del figlio ([57]), sui c.d. "congedi parentali" ([58]) e a prevedere un minimo di giorni lavorativi di "permesso per i prestatori di assistenza" ([59]) – stabilisce inoltre che gli Stati adottino le misure necessarie per garantire che sia i lavoratori con figli (entro una determinata età, non inferiore a otto anni) sia i prestatori di assistenza abbiano il diritto di chiedere orari di lavoro flessibili per motivi di assistenza. Tale flessibilità può essere soggetta a una limitazione ragionevole e i datori di lavoro sono tenuti a prenderla in considerazione ed eventualmente a motivare il rifiuto o il rinvio della richiesta. Agli stati membri è però consentito di subordinare il diritto di chiedere modalità di lavoro flessibili a una determinata anzianità lavorativa o di servizio (comunque non superiore a sei mesi). Si specifica inoltre che il lavoratore ha il diritto di chiedere di tornare all'organizzazione originaria della vita professionale anche prima della fine del periodo convenuto, ogniqualvolta un cambiamento di circostanze lo giustifichi.

Infine, gli Stati membri devono tutelare i lavoratori che fanno ricorso a tali misure vietando discriminazioni o trattamenti meno favorevoli e proteggendoli dal licenziamento per aver esercitato questo diritto.

3. Il dialogo sociale europeo

Un altro orientamento importante per le materie sin qui trattate a livello europeo proviene dal dialogo sociale europeo meccanismo che «consente alle parti sociali (rappresentanti dei datori di lavoro e dei lavoratori) di contribuire attivamente, anche mediante accordi, alla definizione della politica europea in materia sociale e occupazionale» ([60]) rappresentando così un tassello centrale nel c.d. modello sociale europeo e una fonte giuridica riconosciuta ([61]) come previsto dal TFUE ([62]).

([57]) Previsione minima uniformata a dieci giorni di congedo alla nascita del figlio.
([58]) Nella misura di quattro mesi entro i primi otto anni di vita del bambino, di cui due mesi non trasferibili all'altro genitore.
([59]) La Direttiva prevede cinque giorni lavorativi l'anno. Tuttavia in Italia la l. n. 104/1992 già prevede un numero di giorni di permesso superiore (3 giorni al mese) per l'assistenza a familiari con gravi disabilità.
([60]) Parlamento Europeo, https://www.europarl.europa.eu/factsheets/it/sheet/58/il-dialogo-sociale.
([61]) Ciò emerge da una lettura combinata del disposto degli artt. 151-156, del TFUE. Per un approfondimento si veda anche D. IODICE, *La contrattazione transnazionale nell'active ageing. Il quadro giuridico*, in D. IODICE (a cura di), *Gap intergenerazionale e solidarietà tra lavoratori. La contrattazione inclusiva come leva del cambiamento nell'era digitale*, ADAPT University Press, 2020, pp. 1-14.
([62]) TFUE, https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:12012E/TXT&from=IT

In questo quadro, con specifico riferimento al tema oggetto di questa ricerca, è dunque significativo richiamare la sottoscrizione nel marzo 2017 dell'*Accordo-quadro autonomo tra le parti sociali europee su invecchiamento attivo e approccio intergenerazionale* ([63]) che tra i suoi obiettivi si propone di:

- aumentare la consapevolezza e la comprensione di datori di lavoro, lavoratori e dei loro rappresentanti delle sfide e delle opportunità derivanti dal cambiamento demografico;
- fornire informazioni pratiche ai datori di lavoro, ai lavoratori e ai loro rappresentanti a tutti i livelli di approcci e/o misure per promuovere e gestire l'invecchiamento attivo in modo efficace maniera;
- garantire e mantenere un ambiente di lavoro sano, sicuro e produttivo;
- promuovere approcci innovativi relativi al ciclo di vita con posti di lavoro produttivi e di qualità da consentire alle persone di rimanere al lavoro fino all'età pensionabile legale;
- facilitare gli scambi, la cooperazione reciproca e promuovere azioni concrete per il trasferimento della conoscenza e lo scambio di esperienze tra generazioni sul posto di lavoro.

Il documento, sottoscritto da Business Europe ([64]), Ueapme ([65]), Ceep ([66]) e Etuc-Ces ([67]), rappresenta l'esito finale dei negoziati condotti tra le parti sociali all'interno del programma di lavoro pluriennale 2015-2017 sul *Partenariato per la crescita inclusiva e l'occupazione*. Le parti sociali hanno dunque individuato con l'accordo alcune azioni che possono contribuire a migliorare in modo significativo le capacità dei lavoratori di tutte le età di rimanere attivi nel mercato del lavoro e in buona salute fino all'età pensionabile, nonché a rafforzare una cultura di responsabilità, impegno, rispetto e dignità in tutti i luoghi di lavoro, indipendentemente dall'età. Dall'accordo deriva l'impegno delle organizzazioni aderenti per promozione al livello più opportuno – sia esso nazionale, settoriale e/o aziendale – di tali misure in conformità con le specifiche norme sul lavoro dei singoli Stati.

([63]) EU-level cross-sector social partners' autonomous framework agreement on active ageing, https://www.businesseurope.eu/sites/buseur/files/media/reports_and_studies/with_signatures_framework_agreement_on_active_ageing_0.pdf.

([64]) Gruppo di pressione che rappresenta imprese di tutte le dimensioni nell'Unione europea e in sette paesi europei non appartenenti all'UE. I membri della confederazione sono 40 organizzazioni nazionali dell'industria e dei datori di lavoro https://www.businesseurope.eu/.

([65]) L'UEAPME è l'organizzazione dei datori di lavoro che rappresenta gli interessi dell'artigianato, dei mestieri e delle PMI europei a livello dell'UE. L'UEAPME è un partner sociale europeo riconosciuto, comprende circa 80 organizzazioni membri di 34 paesi costituite da federazioni nazionali intersettoriali di PMI, federazioni di filiali europee e altri membri associati, che supportano la famiglia delle PMI. L'UEAPME rappresenta più di 12 milioni di imprese, che danno lavoro a circa 55 milioni di persone in tutta Europa https://eulacfoundation.org/en/mapeo/european-association-craft-and-smes-ueapme.

([66]) Il Centro europeo dei datori di lavoro e delle imprese che forniscono servizi pubblici e servizi di interesse generale, rappresenta i datori di lavoro e le imprese che forniscono SIG dal 1961 https://www.ceep.eu/.

([67]) La Confederazione sindacale europea è la principale organizzazione sindacale che rappresenta i lavoratori a livello europeo. L'integrazione europea ha rafforzato il ruolo dell'UE nella politica economica, occupazionale e sociale in tutti i 28 Stati membri https://www.etuc.org/en.

Più nello specifico si individuano alcuni ambiti di azione. Un primo ambito d'azione riguarda le "valutazioni strategiche e periodiche della demografia della forza lavoro" mentre un secondo ambito è quello della "salute e sicurezza sul luogo di lavoro" con azioni volte a promuovere informazioni adeguate in materia nei luoghi di lavoro identificando i compiti che sono particolarmente fisicamente e/o mentalmente impegnativi. Altra area di intervento è quella riguardante lo "sviluppo di competenze e abilità" da sostenere attraverso l'apprendimento permanente al fine di accrescere l'occupabilità dei lavoratori e la crescita del capitale umano all'interno delle imprese. Le parti sociali infine possono agire per promuovere azioni volte a ripensare l'"organizzazione del lavoro per vite lavorative sane e produttive" e a promuovere un "approccio intergenerazionale" (per un dettaglio delle azioni, misure e strumenti riconducibili ai singoli ambiti si veda Tab. 10).

Tabella 10 – Ambiti d'intervento e azioni individuati dall'Accordo-quadro autonomo tra le parti sociali europee su invecchiamento attivo e approccio intergenerazionale

Ambiti	**Azioni, strumenti misure**
Valutazioni strategiche e periodiche della demografia della forza lavoro	Analisi sull'età attuale e prevista, inclusi gli aspetti di genere; analisi sulle capacità, qualifiche ed esperienza; analisi sulle condizioni di lavoro e su salute e sicurezza, in particolare per occupazioni impegnative; analisi sugli sviluppi legati alla digitalizzazione e all'innovazione.
Salute e sicurezza sul luogo di lavoro	Indicazione dei necessari adeguamenti dei processi di lavoro e dei luoghi di lavoro; la redistribuzione/assegnazione dei compiti ai lavoratori; predisposizione di strategie di prevenzione e valutazione del rischio efficaci; promozione volontaria della salute anche con azioni di sensibilizzazione (WHP); sviluppo delle conoscenze manageriali ai livelli appropriati per affrontare sfide e possibili soluzioni in questo campo; implementazione di misure di salute e sicurezza che tengano conto della salute fisica e psicologica dei lavoratori e la revisione delle stesse.
Sviluppo di competenze e abilità	Opere di sensibilizzazione nei confronti della direzione e dei rappresentanti dei lavoratori circa l'esigenza di competenze in una prospettiva d'età; formazione rivolta a lavoratori di tutte le età, per sviluppare ulteriormente le loro conoscenze e competenze durante tutte le loro carriere; azioni di facilitazione e sostegno dello sviluppo della carriera personale e della mobilità professionale; azioni volte a motivare e ad aumentare la partecipazione alla formazione per garantire competenze digitali aggiornate; integrazione dell'*age-management* in un più ampio sviluppo delle competenze; identificazione delle competenze formali e informali che i lavoratori hanno acquisito nel corso della loro vita lavorativa.
Organizzazione del lavoro per vite lavorative sane e produttive	Strumenti che promuovano la capacità dei lavoratori giovani e più anziani di adattarsi meglio cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, attraverso accordi di lavoro, anche sull'orario di lavoro; adattamento della ripartizione dei compiti tra i lavoratori; fornitura ai manager di informazioni su questioni legate all'età; lotta agli stereotipi legati all'età, ad esempio creando squadre di età mista; sviluppo di misure di transizione per i lavoratori anziani verso la fine della loro vita lavorativa e assunzioni di nuovo personale.
Approccio intergenerazionale	Distribuzione dei compiti in base alle capacità/abilità/conoscenze; schemi di tutoraggio/mentoring/coaching per accogliere e introdurre i giovani lavoratori il loro ambiente di lavoro, compresi i percorsi per consentire loro di realizzare

	il loro potenziale; programmi di trasferimento di conoscenze/competenze, sia verso i lavoratori più giovani che verso i lavoratori più anziani, comprese le competenze IT e digitali, le competenze trasversali, la capacità di relazione verso i clienti; creazione di banche dati per acquisire *know how* specifico e professionale intelligenza sviluppata internamente e trasmessa ai nuovi arrivati; sensibilizzazione per un approccio positivo all'età e promozione dell'*age-diversity* anche all'interno dei reparti/squadre di lavoro; la collaborazione con istituti di istruzione o servizi pubblici per l'impiego per facilitare transizioni nel e all'interno del mercato del lavoro.

Fonte: Accordo-quadro autonomo tra le parti sociali europee su invecchiamento attivo e approccio intergenerazionale

4. Quadro normativo italiano: lo stato dell'arte su invecchiamento attivo e solidarietà generazionale

Nella ricostruzione del quadro normativo italiano, occorre in primo luogo ricercare il fondamento costituzionale alla materia dell'invecchiamento attivo. Sul punto è stato evidenziato l'ancoraggio di tale concetto con la tutela del diritto alla salute di cui all'art. 32 Cost. e più in generale, nel riconoscimento e nella garanzia dei diritti inviolabili dell'uomo, ex art. 2 Cost., oltre che nella definizione del principio di eguaglianza, formale e sostanziale, senza distinzione di condizioni personali e sociali tra i cittadini, tra le quali rientra anche l'età anagrafica degli stessi. La questione, sul piano pratico, implica poi di fare chiarezza sulle competenze legislative tra Stato e Regioni: in questo campo, è stata evidenziata la necessità di una ripartizione di competenze. Da un lato, secondo quanto previsto dall' art. 117 della Costituzione, le Regioni hanno potestà legislativa esclusiva nella disciplina dei servizi sociali e competenza legislativa concorrente con lo Stato in tema di tutela della salute. Allo stesso tempo, però, occorre segnalare che lo Stato mantiene la potestà legislativa esclusiva nella determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni riguardanti i diritti civili e sociali da garantire su tutto il territorio nazionale ([68]).

Entrando nel merito degli interventi in materia da parte della legislazione nazionale, è stato evidenziato un certo immobilismo sul punto. In primo luogo, si constata, attualmente, la presenza di leggi mirate, di volta in volta, a particolari ambiti, non inserite in un quadro di coordinamento generale, senza che vi sia un piano nazionale sulle politiche di invecchiamento attivo ([69]). Le ultime riforme legislative in materia di attività di prevenzione e gestione del rischio sanitario, così come le norme sulla definizione e l'aggiornamento dei livelli essenziali di assistenza, considerano le persone anziane, concentrandosi tuttavia sulla necessità di assistenza nei loro confronti, senza

([68]) ITALIA LAVORO, NUOVI LAVORI (a cura di), *Dossier invecchiamento attivo n. 3. Che si è fatto finora sul tema dell'invecchiamento attivo in Italia,* p. 7, http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=776487fa-399a-412f-aaeb-9aab64684ba7.pdf&uid=776487fa-399a-412f-aaeb-9aab64684ba7.
([69]) ISTAT (a cura di), *Invecchiamento attivo e condizione di vita degli anziani in Italia*, 2020, reperibile sul sito www.istat.it, p.39.

considerare strategie di valorizzazione dell'anziano e delle sue capacità ([70]). La normativa statale italiana si mostra, in questi termini, ancora fortemente ancorata al legame tra i concetti di anzianità e non autosufficienza o disabilità. Lo stato di bisogno degli anziani viene infatti spesso assorbito nella disciplina delle due categorie appena menzionate, con evidenti limiti di ampiezza ed efficacia, dettati anche del fatto che spesso la condizione dell'anziano non soddisfa i parametri della disabilità richiesti dalla legge ([71]). All'interno di tale contesto, un progetto nazionale di coordinamento delle politiche e degli interventi sull'invecchiamento attivo è stato avviato soltanto alla fine del 2018 e coinvolge il Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri e l'istituto di ricerca scientifica Inrca. Il progetto, mirato a coordinare il lavoro di tutti gli attori istituzionali e gli ambiti di policy ai fini di costruire un piano d'azione comune, è tuttora in corso ([72]).

Se si guarda poi al ruolo giocato dalle legislazioni regionali, nell'ottica del modello di *multilevel governance* europea sul tema dell'invecchiamento attivo e sano ([73]), i primi interventi hanno risentito dei medesimi limiti degli omologhi nazionali, ponendo quasi sempre al centro la figura dell'anziano secondo le consuete categorizzazioni proprie della legislazione assistenziale, che lo identificano semplicemente nell'ottica di soggetto debole o fragile. Tuttavia, negli ultimi anni si sono osservate alcune discipline regionali che hanno cercato di andare oltre a questo schema classico, ponendo la valorizzazione della persona anziana al centro ([74]). La prima regione a dotarsi di una legge organica sull'invecchiamento attivo è stata l'Umbria nel 2012, seguita poi dal Friuli-Venezia Giulia nel 2014 e, poi, dall'Abruzzo e dal Lazio nel 2016, dal Veneto nel 2017, dalla Campania e dalla Calabria nel 2018, dalle Marche nel 2019 ([75]).

Appare evidente che il tema dell'invecchiamento attivo si intrecci anche in maniera importante con le politiche del lavoro portate avanti nel nostro Paese. Su questo piano, occorre premettere, per quanto riguarda le competenze legislative, la potestà esclusiva dello Stato nella disposizione di norme generali sull'istruzione e in tema di previdenza sociale, accompagnata dalla competenza a definire i principi generali e i criteri direttivi nelle materie della tutela e sicurezza sul lavoro, dell'istruzione e della previdenza complementare e integrativa ([76]). Per questo motivo, un primo passaggio necessario impone di analizzare quale impatto abbiano avuto sulla popolazione lavorativa anziana i più recenti provvedimenti in materia pensionistica.

([70]) M. ROSPI, *L'invecchiamento attivo della popolazione all'interno della coesione sociale tra generazioni: gli strumenti della* multilevel governance *per nuovi sistemi di welfare, Rivista AIC,* 3, 2018, pp. 15 ss.
([71]) S. BARUTTI, S. CAZZANTI, *L'assistenza alle persone non autosufficienti. La funzione di cura tra forme di tutela esistenti e nuove prospettive*, in *LD*, 2010, p. 256.
([72]) ISTAT (a cura di), *Invecchiamento attivo e condizione di vita degli anziani in Italia*, cit.., p. 39.
([73]) M. ROSPI, *L'invecchiamento attivo della popolazione all'interno della coesione sociale tra generazioni: gli strumenti della* multilevel governance *per nuovi sistemi di welfare, Rivista AIC,* 3, 2018, p. 18.
([74]) E. INNOCENTI, *La legislazione regionale in materia di invecchiamento attivo*, in E. INNOCENTI, T. Vecchiato (a cura di), *Volontariato e invecchiamento attivo,* Quaderno n. 65, Cesvot Edizioni, 2012, p. 33 ss.
([75]) ISTAT (a cura di), *Invecchiamento attivo e condizione di vita degli anziani in Italia*, 2020, p. 38.
([76]) ITALIA LAVORO, Nuovi Lavori (a cura di), *Dossier invecchiamento attivo n. 3. Che si è fatto finora sul tema dell'invecchiamento attivo in Italia* cit.*,* p. 7.

Nell'ambito dei recenti provvedimenti in materia pensionistica, va segnalato in primo luogo che gli ultimi interventi strutturali sul tema, in particolare la riforma del 2011, hanno innalzato in maniera incisiva i requisiti previsti fino a quel momento per poter accedere alla pensione, ritardando l'accesso ai trattamenti a una notevole platea di lavoratori. Alcuni meccanismi connessi alla stessa riforma, peraltro, hanno reso ulteriormente rigido il sistema, ricollegando la revisione periodica dei coefficienti di trasformazione ai fini del calcolo della pensione e l'adeguamento dei requisiti anagrafici e retributivi richiesti per accedere al trattamento all'aumento della speranza di vita ([77]).

Le misure sul piano previdenziale che hanno agevolato la continuazione della vita lavorativa anche in età avanzata non si limitano, in ogni caso, agli interventi per innalzare, ai fini di contenimento della spesa pubblica, i requisiti per l'accesso alla pensione. Si può infatti menzionare anche l'evoluzione della disciplina in materia di cumulo tra trattamenti pensionistici e redditi da lavoro. Negli anni, attraverso numerosi interventi normativi, si è passati dal divieto assoluto di cumulo fino alla totale cumulabilità con redditi di lavoro autonomo e dipendente, fatta eccezione per alcuni specifici casi, permettendo così a un'ampia fetta della popolazione anziana di continuare a svolgere prestazioni lavorative ([78]). In questo modo, a fronte dei nuovi termini per il pensionamento e degli ulteriori provvedimenti che hanno reso possibile lo svolgimento dell'attività lavorativa anche dopo l'accesso alla pensione, può dirsi senza dubbio realizzato l'obiettivo del prolungamento della permanenza dei lavoratori più anziani sul posto di lavoro, con un aumento del numero di lavoratori anziani tra i 55 e i 64 anni, reso ancora più evidente dall'invecchiamento della popolazione. Contemporaneamente, però, tale processo non è stato accompagnato da provvedimenti mirati a mettere tali lavoratori nelle migliori condizioni per svolgere le proprie prestazioni, promuovendone anche il benessere psicofisico ([79]).

Si possono segnalare, in materia, alcune disposizioni programmatiche contenute nelle principali leggi di riforma dell'ordinamento pensionistico.
Nella l.n. 247/2007 era contenuta la delega al governo ad adottare uno o più decreti legislativi, al fine di favorire l'occupazione delle fasce deboli del mercato, con particolare riferimento, oltre che ai lavoratori giovani, anche a quelli in età più matura, ai fini di potenziare le politiche di invecchiamento attivo. Si trattava di una delega corredata dalla disposizione di principio, all'interno del medesimo provvedimento, per la quale il governo si doveva attenere alla programmazione e alla pianificazione di misure relative alla promozione dell'invecchiamento attivo verso i lavoratori e le imprese, con piena valorizzazione del momento formativo. Nella pratica, tuttavia, il governo non

([77]) Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali (a cura di), *Lavoratori over 55 e active ageing. Approfondimento sull'invecchiamento attivo in Italia: dimensioni del fenomeno, criticità e possibili aree di intervento*, 2018, p. 4.
([78]) Per una analisi della disciplina più recente, si veda M. PERSIANI, M. D'ONGHIA, *Fondamenti di diritto della previdenza sociale,* Giappichelli, 2019, p. 213 ss.; F. VENANZI, *Le novità in materia di cumulo dopo la legge di stabilità 2017, RDSS*, 2017, p. 373 ss.
([79]) Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali (a cura di), *Lavoratori over 55 e active ageing. Approfondimento sull'invecchiamento attivo in Italia: dimensioni del fenomeno, criticità e possibili aree di intervento,* cit., pp. 4 ss.

ha provveduto, di fatto, a portare avanti alcuna forma di sostegno in tema di invecchiamento attivo.
Lo stesso discorso può essere compiuto con riferimento alla l. n. 92/2012, in cui all'art. 4, comma 55, sono contenuti specifici riferimenti all'invecchiamento attivo, quale tema oggetto di promozione e sostegno, con criteri da determinarsi con intesa in sede di Conferenza unificata. Anche in questo caso, non vi sono state particolari evoluzioni concrete ([80]).

La mancata effettività di queste disposizioni programmatiche segnala la scarsa attenzione del legislatore italiano nei confronti di strumenti e politiche finalizzate a sostenere la diversa capacità di lavoro dei lavoratori in età avanzata, ritenute poco attrattive e politicamente poco spendibili ([81]). A fronte dell'invecchiamento della popolazione lavorativa, le politiche del legislatore si sono concentrate, piuttosto, su altre direttrici. Da un lato, si segnalano politiche di sostegno alla ricollocazione dei lavoratori maturi espulsi o a rischio di espulsione dal mercato del lavoro, attraverso la previsione di specifici incentivi ([82]). Dall'altro lato, occorre fare riferimento ai "provvedimenti tampone" mirati a facilitare un'uscita anticipata dal lavoro di determinate categorie di lavoratrici e lavoratori. Si tratta di regimi sperimentali introdotti dal legislatore che introducono forme anticipate di pensionamento, la cui finalità è spesso ricollegata, nelle intenzioni dei soggetti promotori, al ricambio generazionale tra lavoratori anziani e giovani. Su tutte, il provvedimento maggiormente "simbolico" è rappresentato dal regime sperimentale di Quota 100, che consente l'accesso al pensionamento attraverso una combinazione di requisiti anagrafici e contributivi più favorevoli di quelli ordinari, senza penalizzazioni nel sistema di calcolo del trattamento ([83]). L'obiettivo di favorire l'uscita dal mondo del lavoro dei dipendenti più anziani e favorire contestualmente l'ingresso di giovani, è ben esplicitato anche dalla reintroduzione di una parziale deroga al regime di cumulabilità dei trattamenti pensionistici con redditi da lavoro ([84]). Non si tratta in ogni caso dell'unica forma anticipata di pensionamento introdotta in via sperimentale nella direzione indicata. L'istituto della c.d. "RITA" permette al lavoratore, una volta cessata anticipatamente l'attività lavorativa, di riscuotere in tutto o in parte il capitale versato nei fondi di previdenza complementare, sotto forma di rendita temporanea, per avere un reddito garantito fino alla maturazione del diritto alla pensione pubblica ([85]). Rilevano poi le varie forme di anticipo pensionistico denominate APE, che consentono a chi abbia raggiunto una determinata soglia di età di ritirarsi anticipatamente dal mondo del lavoro per raggiungere la pensione. A fronte

([80]) ITALIA LAVORO, Nuovi Lavori (a cura di), *Dossier invecchiamento attivo n. 3. Che si è fatto finora sul tema dell'invecchiamento attivo in Italia* cit., pp. 8 ss.
([81]) M.L. AVERSA ET AL., *L'age management nelle grandi imprese italiane: i risultati di un'indagine qualitativa*, Isfol, 2015, p. 30.
([82]) *Ibidem*.
([83]) Per approfondire si veda R. CASILLO, *La "pensione quota 100"*, in *LG*, 2019, p. 437 ss.
([84]) L'art. 14, comma 3 del d.l. n. 4/2019 prevede che la pensione quota 100 sia incumulabile con i redditi di lavoro dipendente e autonomo per tutto il periodo per il quale il pensionato beneficia dell'anticipo pensionistico rispetto alla maturazione del requisito anagrafico per la pensione di vecchiaia. Fanno, però, eccezione i redditi derivanti da lavoro autonomo occasionale nel limite di 5000 euro lordi annui, che sono, invece, cumulabili.
([85]) Art. 11, l. n. 252/2005; art. 1, comma 168, l. n. 205/2017.

delle 3 versioni inizialmente introdotte dal legislatore, la legge di bilancio 2021 ha riconfermato l'APE Sociale ([86]), che consente l'anticipo del pensionamento a specifiche tipologie di lavoratori con particolari esigenze di tutela (disoccupati, invalidi, famigliari che assistono parenti disabili, addetti a mansioni gravose). Lo stesso provvedimento del legislatore ha confermato anche la c.d. Opzione Donna, la forma di pensionamento che consente alle lavoratrici di anticipare l'uscita di alcuni anni rispetto al regime ordinario, con un ricalcolo esclusivamente col sistema contributivo del trattamento pensionistico, potenzialmente penalizzante per le lavoratrici interessate. La proroga di entrambe le forme sperimentali nell'ultima legge di bilancio conferma la direzione presa dal legislatore, con l'introduzione di soluzioni ad hoc che indirizzino la flessibilità in uscita verso le categorie più deboli.

In attesa di un intervento strutturale che possa incidere sul sistema introdotto nel 2011, soluzioni "tampone" come quelle appena presentate appaiono politicamente più "spendibili" rispetto a politiche specifiche sull'invecchiamento attivo: ne sono la conferma in primo luogo le richieste di una maggior flessibilità in uscita da parte dei sindacati, sia nella direzione di abbassare i requisiti per accedere ai trattamenti pensionistici sia in quella di estendere l'accesso alle forme di anticipo a nuove categorie di lavoratori "fragili", che si trovino maggiormente a rischio nel portare avanti a lungo la propria attività lavorativa, a causa delle patologie di cui soffrono ([87]).

5. L'inidoneità del lavoratore alle mansioni affidate: definizioni e principali questioni

La situazione italiana, come si è presentato nel paragrafo precedente, presenta quindi un quadro per il quale aumenta in maniera importante la fascia di lavoratori in età avanzata, senza che vi siano però adeguati interventi paralleli in grado di sostenere e accompagnare l'attività lavorativa di questi ultimi. A fronte di tale situazione, emergono alcune situazioni problematiche che meritano di essere approfondite.

La prima questione verte sulla difficoltà di ricollocamento di tale fascia lavorativa, dato che è stato sottolineato come gli anziani, nel contesto nazionale ed europeo, continuino a rappresentare un target vulnerabile particolarmente esposto alla disoccupazione di lunga durata ([88]). Sul punto, gli interventi risentono anche in questo caso di una struttura frammentata, ricollegata spesso alla previsione di specifici incentivi economici a livello nazionale e regionale, da assegnare in caso di assunzione dei lavoratori oltre una determinata soglia di età anagrafica e in stato di disoccupazione da un certo periodo di tempo ([89]).

([86]) Art. 1, commi 339-340, l. n. 178/2020.
([87]) Si veda, sul punto, M. DALLA SEGA, *Il dibattito attuale sulla riforma delle pensioni, tra quota 102 e proposte sindacali*, in *Bollettino ADAPT*, 27 gennaio 2020.
([88]) Sul punto, si veda INAPP, *Disoccupazione Di lunga Durata: sviluppo Di policy. Analisi comparata e internazionale*, 2019.
([89]) D. IZZI, *Invecchiamento attivo e pensionamenti forzati*, RIDL, 2014, I, p. 607. Una valida ricostruzione degli interventi nazionali e regionali per incentivare l'assunzione degli over 50, è contenuta in ADAPT

Con l'aumento della popolazione lavorativa in età avanzata, entrano poi nel luogo di lavoro anche le problematiche relative alla condizione di salute dei lavoratori, considerando che, secondo i dati dell'ISTAT del 2018, il 76,3% della popolazione compresa nella fascia d'età 65- 74 anni (percentuale che aumenta all'86,9% degli ultra 75enni) ha dichiarato di essere affetto da almeno una patologia cronica, con una particolare incidenza sulle donne. All'interno della popolazione femminile, il 54,5% nella fascia 65-74 e il 72,9% nella fascia over 75, soffre infatti di due o più patologie croniche, rispetto al 43% e al 57,6% degli uomini ([90]). Tali condizioni di salute dei dipendenti più anziani comportano notevoli implicazioni sul piano giuslavoristico, regolate secondo un corpo normativo di singole disposizioni, caratterizzate da una comune sensibilità verso la tutela della persona nell'ambito del rapporto lavorativo, nel momento in cui entri in gioco la sua transitoria o permanente condizione fisica o psichica. Tra le principali questioni rilevano il superamento del comporto, la sopravvenuta inidoneità psicofisica al lavoro, la malattia dell'incolpato nel corso del procedimento disciplinare e le tutele riservate ai lavoratori disabili ([91]).

Prima di entrare nel merito di alcune di queste questioni, occorre però distinguere alcuni concetti attraverso i quali il legislatore identifica le situazioni in cui si può trovare il lavoratore da tutelare per le proprie condizioni psicofisiche. In primo luogo, occorre presentare i concetti di inabilità e invalidità, i quali, nelle loro differenziazioni, rientrano tra le situazioni soggettive dei lavoratori caratterizzate dalla permanente, seppur non assoluta e definitiva, incapacità del soggetto a produrre reddito.

Sul punto occorre innanzitutto distinguere tra le nozioni di invalidità civile, con caratteristiche assistenziali, e invalidità Inps, che rimanda invece a un trattamento previdenziale. Ai fini dell'invalidità Inps, sono considerati i lavoratori la cui capacità di lavoro sia ridotta in modo permanente a causa di infermità o difetto fisico o mentale a meno di un terzo ([92]). Per quanto riguarda le prestazioni di tipo assistenziale il rimando alla situazione di bisogno, nel caso dell'invalidità, è sostanzialmente il medesimo previsto sul piano del trattamento previdenziale, dato che la norma in merito si riferisce a persone affette da malattie e menomazioni permanenti e croniche, sia di natura fisica che psichica ed intellettiva, che riducano significativamente la capacità lavorativa della persona interessata. Ai fini del riconoscimento della pensione di invalidità civile, la percentuale minima di invalidità, inizialmente fissata ai due terzi, è stata poi elevata al 74% ([93]).

(a cura di), *Incentivi per gli over 50: mappatura degli interventi nazionali e regionali*, Working Paper ADAPT 6 giugno 2014, n. 160.

([90]) Itinerari Previdenziali (a cura di*), Silver economy, una nuova grande economia. Le opportunità dell'invecchiamento in ottica sociale, economica e di sostenibilità,* 2020 cit., p. 19. La ricerca cita in tal senso i dati Istat relativi al 2018.

([91]) D. CASALE, *Malattia, inidoneità psicofisica e handicap nella novella del 2012 sui licenziamenti*, in *ADL*, 2014, p. 401.

([92]) Art. 1, commi 1-2, l. n. 222/1984.

([93]) Art. 1, comma 2, l. n. 118/1971): «i cittadini affetti da minorazioni congenite o acquisite, anche a carattere progressivo, compresi gli irregolari psichici per oligofrenie di carattere organico o dismeta-

Alcuni elementi, tuttavia, permettono di differenziare i concetti di invalidità civile e pensionabile, oltre al fatto che, ai fini dell'invalidità Inps, è richiesto che il soggetto interessato abbia versato un determinato numero di contributi. Per l'invalidità civile, la capacità lavorativa che viene presa in considerazione è una capacità lavorativa "generica" del soggetto interessato, mentre nel caso dell'invalidità Inps occorre riferirsi alla "capacità di lavoro in occupazioni confacenti alle attitudini dell'assicurato". La differenza non è di poco conto poiché, come ha sottolineato in più occasioni la Corte di Cassazione, se nel primo caso occorre riferirsi al dato meramente biologico, che rimanda alle difficoltà persistenti a svolgere compiti e funzioni propri di una determinata età, nel secondo è invece necessario tenere conto in concreto delle condizioni del soggetto protetto, considerando età e formazione professionale, in modo da valutare la sua possibilità di continuare nelle mansioni in concreto svolte o di svolgere attività diverse che costituiscano una naturale estrinsecazione delle sue attitudini. Ne consegue l'utilizzo di tabelle diverse ai fini della valutazione dell'invalidità: nel primo caso, si tratta di tabelle che stabiliscono un automatico confronto fra infermità o difetto fisico o mentale e la probabile conseguente riduzione della capacità di lavoro, mentre nel secondo occorre accertare l'effettiva riduzione della capacità subìta dall'assicurato in relazione all'attività svolta, che può risultare tanto superiore che inferiore alla percentuale risultante dall'applicazione di una tabella di valutazione astratta (sul punto, tra le tante sentenze in merito, si vedano Cass. 3 aprile 2006 n. 7760, Cass. 4 ottobre 2013 n. 22737 Cass. 27 dicembre 2016, n. 733). Alla luce di tale riferimento puntuale alle specifiche esperienze di lavoro e alla sua specifica personalità professionale, è stato evidenziato come la verifica dell'invalidità possa essere maggiormente agevole con riferimento a una popolazione lavorativa anziana, per la quale si è presumibilmente verificata una stabilizzazione dell'esperienza professionale ([94]).

Nel caso in cui invece sia accertato che, a causa di infermità o difetto fisico o mentale, la persona interessata si trovi nella assoluta e permanente impossibilità di svolgere qualsiasi attività lavorativa, egli viene considerato inabile. In questo caso, non vi sono particolari complessità interpretative. Sul piano pratico, è strettamente ricollegata al concetto di inabilità l'incompatibilità con lo svolgimento di prestazioni di lavoro autonomo e subordinato.

Un percorso diverso nella disciplina del legislatore ha attraversato invece la definizione di disabile, fino ad arrivare ad una nozione che, per dare attuazione al diritto al lavoro delle persone disabili, persegue anche una funzione di carattere assistenziale ([95]). Con la l. n. 68/1999, che disciplina il collocamento obbligatorio e mirato, dopo l'intervento integrativo del d.lgs. n. 151/2015, emerge una nozione che ricomprende

bolico, insufficienze mentali derivanti da difetti sensoriali e funzionali che abbiano subito una riduzione permanente della capacità lavorativa non inferiore a un terzo o, se minori di anni 18, che abbiano difficoltà persistenti a svolgere i compiti e le funzioni proprie della loro età».

([94]) M. PERSIANI, M. D'ONGHIA, *Fondamenti di diritto della previdenza sociale,* Giappichelli, 2019, cit., p. 233.

([95]) M. PERSIANI, M. D'ONGHIA, *Fondamenti di diritto della previdenza sociale* cit., Giappichelli, 2019, p. 341.

le categorie di invalidi civili e ai fini Inps, identificate secondo i criteri appena indicati, oltre che gli invalidi di guerra e quelli di servizio, non vedenti e sordomuti ([96]), coerentemente con le indicazioni delle organizzazioni internazionali e con il principio costituzionale di cui all'art. 3, comma 2, Cost., nell'ottica di promuovere il reinserimento della persona con disabilità nella società e nelle formazioni in cui si articola, tra le quali riveste un ruolo di particolare importanza il lavoro ([97]).

In questa direzione, vanno lette le competenze affidate all'Inail dalla legge ([98]) e delineate da alcuni atti di prassi ([99]), finalizzate al reinserimento lavorativo e alla conservazione del posto di lavoro delle persone con disabilità da lavoro, che si esplicano in interventi relativi al superamento e all'abbattimento delle barriere architettoniche nei luoghi di lavoro, interventi relativi all'adeguamento e all'adattamento delle postazioni di lavoro e interventi di formazione ([100]).

Inoltre, per quanto riguarda le persone con disabilità da lavoro, riveste un ruolo centrale la questione del licenziamento, come emerge dalla disciplina prevista dalla l. n. 68/1999, che a tal fine individua una nozione di disabile qualificata. Viene infatti previsto, all'art. 4, comma 4 della legge, che i lavoratori che divengono inabili allo svolgimento delle proprie mansioni in conseguenza di infortunio o malattia, se hanno subito una riduzione della capacità lavorativa inferiore al 60% o se sono divenuti inabili a causa dell'inadempimento da parte del datore di lavoro, oltre a non poter essere computati nella quota di riserva previsti dalla stessa legge, non possono essere licenziati per giustificato motivo oggettivo legato all'infortunio o alla malattia, nel caso in cui essi possano essere adibiti a mansioni equivalenti ovvero, in mancanza, a mansioni

([96]) Secondo l'art. 1, comma 1 della l. n. 68/1999, tale legge si applica a) alle persone in età lavorativa affette da minorazioni fisiche, psichiche o sensoriali e ai portatori di handicap intellettivo, che comportino una riduzione della capacità lavorativa superiore al 45 per cento, accertata dalle competenti commissioni per il riconoscimento dell'invalidità civile in conformità alla tabella indicativa delle percentuali di invalidità per minorazioni e malattie invalidanti approvata, ai sensi dell'articolo 2 del decreto legislativo 23 novembre 1988, n. 509, dal Ministero della sanità sulla base della classificazione internazionale delle menomazioni elaborata dalla Organizzazione mondiale della sanita*, nonché alle persone nelle condizioni di cui all'articolo 1, comma 1, della legge 12 giugno 1984, n. 222;* b) alle persone invalide del lavoro con un grado di invalidità superiore al 33 per cento, accertata dall'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali (Inail) in base alle disposizioni vigenti; c) alle persone non vedenti o sordomute, di cui alle l. 27 maggio 1970, n. 382, e successive modificazioni, e 26 maggio 1970, n. 381, e successive modificazioni; d) alle persone invalide di guerra, invalide civili di guerra e invalide per servizio con minorazioni ascritte dalla prima all'ottava categoria di cui alle tabelle annesse al testo unico delle norme in materia di pensioni di guerra, approvato con decreto del Presidente della Repubblica 23 dicembre 1978, n. 915, e successive modificazioni.

([97]) M. CINELLI, *Diritto della previdenza sociale*, Giappichelli, 2020, p. 479. Si veda art. 1, comma 1, l. n. 68/1999.

([98]) Art. 1, comma 166, l. n. 190/2014.

([99]) Si vedano sul punto la determinazione presidenziale 11 luglio 2016, n. 258, con cui l'Inail ha emanato il *Regolamento per il reinserimento e l'integrazione lavorativa delle persone con disabilità da lavoro*, recentemente modificato e integrato con la determinazione presidenziale 19 dicembre 2018, n. 527 e le circ. Inail n. 51/2016, Inail n. 30/2017, Inail n. 6/2019, Inail n. 34/2020.

([100]) Un'ampia disamina è contenuta sul sito dell'Inail al seguente link: https://www.inail.it/cs/internet/attivita/prestazioni/prestazioni-di-reinserimento-sociale-e-lavorativo/reinserimento_lavorativo-delle-persone-con-disabilit-da-lavoro.html.

inferiori. Nel caso di destinazione a mansioni inferiori essi hanno diritto alla conservazione del trattamento più favorevole corrispondente alle mansioni di provenienza e, qualora ciò non sia possibile, gli stessi vengono avviati, dagli uffici Competenti, presso altra azienda, in attività compatibili con le residue capacità lavorative.

Occorre però sottolineare che tale disciplina va letta anche alla luce di ulteriori interventi normativi del legislatore portati avanti con obiettivi diversi e che vanno letti in ottica sistemica e con una particolare attenzione alla normativa antidiscriminatoria europea che costituisce uno strumento di interpretazione conforme, recentemente aggiornato con la presentazione della strategia Europea per la disabilità 2030 ([101]).

Sul punto è necessario infatti considerare, oltre alla già citata l. n. 68/1999 in materia di diritto del lavoro dei disabili, la parte del d.lgs. n. 81/2008 (Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro) in cui sono regolati la sorveglianza sanitaria e i provvedimenti in caso di inidoneità alla mansione specifica ([102]) e la disciplina generale del licenziamento individuale prevista dalla l. n. 604/1966 ([103]). Il tutto va però letto, come premesso, alla luce dell'art. 5 della Direttiva 2000/78/CE, che prevede che il datore di lavoro sia tenuto ad assumere i provvedimenti appropriati, in funzione delle esigenze delle situazioni concrete, per consentire alle persone con disabilità di accedere al lavoro, di svolgerlo o di avere una promozione o perché possano ricevere una formazione, fatto salvo il caso in cui tali provvedimenti implichino per lo stesso datore un onere finanziario sproporzionato, che non sia compensato in maniera sufficiente nel quadro delle politiche statali sulla disabilità.

Si tratta dei c.d. accomodamenti ragionevoli, il cui significato può essere ricondotto, leggendo nel complesso la normativa europea, nelle misure efficaci e pratiche destinate a sistemare il luogo di lavoro in funzione dell'handicap, con azioni che vadano ad incidere sulla sistemazione dei locali, l'adattamento delle attrezzature, dei ritmi e delle mansioni di lavoro oltre che sui percorsi di formazione e inquadramento. Si tratta di un'operazione da compiere tenendo però conto dei costi finanziari che essa comporta, in considerazione delle dimensioni e delle risorse finanziarie dell'organizzazione o dell'impresa e della possibilità di ottenere specifici finanziamenti pubblici ([104]). Il legislatore italiano, dopo essere stato inizialmente silente sul punto specifico, ricevendo una condanna da parte della Corte di giustizia dell'Unione Europea ([105]), ha poi adeguato la normativa di recepimento della direttiva, inserendo, nel 2013, l'art. 3, comma 3-bis, nel d.lgs. n. 216/2003, che disciplina il punto nei seguenti termini: «Al fine di garantire il rispetto del principio della parità di trattamento delle persone con disabilità, i datori di lavoro pubblici e privati sono tenuti ad adottare accomodamenti

([101]) https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1484&langId=en.
([102]) Artt. 41 e 42, d.lgs. n. 81/2008.
([103]) S. GIUBBONI, *Il licenziamento per sopravvenuta inidoneità alla mansione dopo la legge Fornero e il Jobs Act*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 261/2015, p. 4.
([104]) S. BRUZZONE, *L'inclusione lavorativa e gli "accomodamenti ragionevoli": prime riflessioni*, in *Bollettino ADAPT*, 2016.
([105]) Corte di Giustizia UE, causa C-312/11, *Commissione europea contro Repubblica italiana.*

ragionevoli, come definiti dalla Convenzione delle Nazioni Unite sui diritti delle persone con disabilità, ratificata ai sensi della l. 3 marzo 2009, n. 18, nei luoghi di lavoro, per garantire alle persone con disabilità, la piena eguaglianza con gli altri lavoratori. I datori di lavoro pubblici devono provvedere all'attuazione del presente comma senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica e con le risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili a legislazione vigente». Tale disposizione rappresenta un'importante disciplina di raccordo tra le varie disposizioni a tutela dei lavoratori disabili, ivi compresa la disciplina del licenziamento.

Raccordando la disciplina appena presentata con la generale disciplina sul licenziamento del lavoratore disabile, o divenuto fisicamente o psichicamente inidoneo alle mansioni di attribuzione, infatti, emerge che il datore di lavoro potrà legittimamente risolvere il rapporto di lavoro per sopravvenuta inidoneità della prestazione lavorativa solo nel momento in cui abbia adottato tutti gli adattamenti ragionevoli prescritti dalla legge ([106]). In questo senso è stato sottolineato il fatto che, in seguito all'introduzione dell'art. 3, comma 3-bis del d.lgs. n, 213/2003, al datore di lavoro non basterà più dimostrare il fatto che non sia possibile ricollocare, all'interno dell'organizzazione aziendale, il dipendente in mansioni equivalenti o inferiori. Quest'ultimo dovrà piuttosto provare che l'adozione degli adattamenti organizzativi che sarebbero necessari per consentire la ricollocazione del dipendente divenuto inidoneo, sarebbe nel concreto impraticabile, poiché comporterebbe un onere finanziario irragionevole. Una prova, quella dell'impraticabilità delle soluzioni, che dovrà riferirsi a tutte le soluzioni effettivamente disponibili, ricomprendendo azioni quali la redistribuzione delle mansioni, il cambiamento di turni, l'adattamento dell'orario di lavoro, le modifiche alla postazione lavorativa ([107]).

A sostegno delle soluzioni da adottare per l'accomodamento ragionevole, è stato istituito il Fondo regionale per l'occupazione dei disabili, destinato a supportare le Regioni nel finanziamento, tra i vari aspetti, delle spese per l'adozione di accomodamenti ragionevoli per i lavoratori che possiedano una riduzione della capacità lavorativa superiore al 50%. Tra le azioni concrete che possono essere adottate in questa direzione vengono citati l'apprestamento di tecnologie di telelavoro e la rimozione delle barriere architettoniche che possano limitare l'integrazione lavorativa della persona con disabilità, oltre che l'istituzione del responsabile dell'inserimento lavorativo nei luoghi di lavoro ([108]).

([106]) S. GIUBBONI, *Il licenziamento per sopravvenuta inidoneità alla mansione dopo la legge Fornero e il Jobs Act*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 261/2015, p. 13.
([107]) *Ibidem*.
([108]) Art. 14, comma 4, lett. *b*, l. n. 68/1999. Sul punto, S. BRUZZONE, *L'inclusione lavorativa e gli "accomodamenti ragionevoli": prime riflessioni*, in *Bollettino ADAPT*, 2016, ha criticato il limite previsto della riduzione della capacità lavorativa superiore al 50%, evidenziando come ciò rappresenti «un elemento di discriminazione di non poco conto» lontano dagli standard internazionali di classificazione e poco adatto a rappresentare «la funzionalità e la capacità delle persone».

6. Nodi ancora aperti e possibili linee di intervento

In presenza del quadro presentato nei paragrafi precedenti, può essere utile, in questa parte, individuare alcune possibili linee di intervento per far fronte ad alcuni evidenti limiti che rallentano i processi di valorizzazione della popolazione lavorativa più anziana e per affrontare il ricambio generazionale in un'ottica che non sia legata a semplici "misure tampone", che individuano esclusivamente alcune modalità di pensionamento anticipato ricollegate all'appartenenza a una specifica categoria.

In primo luogo, anche in Italia, nel solco di alcune *best practices* europee, ha preso il via il tentativo, di introdurre la promozione di percorsi di staffetta generazionale, attraverso esperienze sperimentali e temporanee, le quali, fino a questo momento, hanno però portato pochi risultati ([109]). L'idea del *turn over,* in tali soluzioni, prova ad essere inserita all'interno processo di incontro tra l'accompagnamento degli anziani al pensionamento e l'ingresso dei lavoratori in azienda.

Le strategie normative sul punto, nella legislazione nazionale più recente, rimandano principalmente all'istituto del contratto di solidarietà, che con le ultime riforme, dopo essere stato mirato per anni a rivestire una funzione "difensiva", prevedendo la possibilità per gli accordi collettivi di disporre la riduzione dell'orario di lavoro di determinati lavoratori ai fini di salvare posti di lavoro, ha assunto una funzione "espansiva" ([110]). In questi termini, la finalità di staffetta generazionale si ritrova nella natura del contratto di espansione ([111]), che dal 2019 ha sostituito il precedente "contratto di solidarietà espansiva", e dovrà prevedere, da un lato, la programmazione di riduzioni orarie o sospensione del personale dipendente e la risoluzione anticipata del rapporto di lavoro per i lavoratori a non più di 5 anni dal raggiungimento dei requisiti di pensionamento, con pagamento da parte dell'azienda di un'indennità economica fino al raggiungimento dei requisiti, e dall'altro la programmazione delle modalità attraverso le quali si procederà all'assunzione a tempo indeterminato di nuovo personale. Si tratta di un processo supportato da uno sgravio contributivo per le aziende che stipulino tali accordi, i quali devono, tra gli altri aspetti, contenere un progetto formativo e di riqualificazione del personale già dipendente, al fine di modificarne e aggiornarne le competenze professionali ([112]). Non si tratta del solo tentativo in questa direzione, come dimostra la disciplina del part-time agevolato per i lavoratori prossimi alla pensione introdotta sperimentalmente fino al 2018 dalla L. n. 208/2015, la quale non ha però riscontrato un grande successo ([113]).

([109]) B. Caruso, R. Del Punta, T. Treu, *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, Centre for the Study of European Labour Law "Massimo D'Antona", 2020, pp. 74 s.

([110]) P. Passalacqua, *L'età pensionabile nella prospettiva del ricambio generazionale*, Variazioni su temi di diritto del lavoro, 2017, p. 149 ss., E. Massi, *Il contratto di solidarietà espansivo*, Dir. prat. lav., 2016, 419 ss.

([111]) Come da ultimo modificato da c.d. decreto crescita, d.l. n. 34/2019, convertito con modificazioni in l. n. 58/2019, art. 26-*quater*.

([112]) Art. 41, d.lgs. n. 148/2015. Sul punto si veda N- Bianchi, A. Orlando, *Contratto di espansione e isopensione nel 2021: strategie di esodo aziendale a confronto*, IPSOA Quotidiano, 4 gennaio 2021.

([113]) P. Passalacqua, *L'età pensionabile nella prospettiva del ricambio generazionale* cit., p. 149 ss. Confermano l'assunto dell'A. i dati presentati in Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali (a cura di),

Non sono mancati inoltre, a partire dal 2012, alcuni specifici interventi a livello regionale i quali, mediante il ricorso ad una tecnica incentivante e nel rispetto di determinate condizioni e procedure, hanno attivato in via sperimentale schemi di solidarietà intergenerazionali ([114]). Si può citare in tal senso, ad esempio, il progetto del *Nuovo Ponte Generazionale* promosso dalla Regione Lombardia con il Decreto n. 665/2015, per il quale la Regione, ai fini di favorire il processo di accompagnamento alla pensione dei lavoratori senior e la contestuale assunzione di lavoratori junior, era tenuta al versamento all'Inps di un'integrazione contributiva, a titolo di contribuzione integrativa, per i lavoratori anziani delle aziende coinvolte dal procedimento che trasformassero o riducessero il proprio rapporto di lavoro in part time ([115]).

Questo quadro, inserito in uno schema di intese tra aziende, sindacati e pubbliche amministrazioni, si è sviluppato anche a livello settoriale, come dimostra il caso del settore chimico, in cui, nel 2017, è stato stipulato un avviso comune con l'obiettivo di favorire l'ingresso nel mondo del lavoro dei giovani, garantendo il ricambio generazionale e l'invecchiamento attivo dei lavoratori. Centrale in quest'ottica è l'istituzione di un Fondo Bilaterale di Solidarietà, attivato su scelta volontaria dei lavoratori e imprese del settore e gestito dall'Inps, che prevede prestazioni cumulabili tra loro al fine di assicurare assegni straordinari di sostegno al reddito ai lavoratori cessati dal servizio che raggiungano i requisiti previsti per il pensionamento di vecchiaia o anticipata nei successivi cinque anni e favorire percorsi di innovazione delle organizzazioni aziendali, di ricambio generazionale e rinnovamento delle professionalità. Il 9 gennaio 2021 è stato pubblicato in Gazzetta Ufficiale il Decreto Interministeriale del 4 dicembre 2020, con cui è istituito ufficialmente il fondo.

Il tema della staffetta generazionale rimane in ogni caso al centro del dibattito in vista di una riforma strutturale del sistema previdenziale italiano anche se, come si è visto, fino a questo momento si denota l'assenza di un quadro organico di previsioni anche su questo punto ed esiti modesti. Chi ha provato ad indagare sulle ragioni di questi primi (scarsi) risultati ha evidenziato i punti deboli di queste soluzioni, sostenendo, a fronte di una riduzione dello stipendio, le motivazioni per il lavoratore anziano a partecipare a percorsi di questo tipo siano poche e circostanziate. Quest'ultimo, infatti, potrebbe avere interesse ad aderire soltanto se vi siano determinate ragioni personali

Lavoratori over 55 e active ageing. Approfondimento sull'invecchiamento attivo in Italia: dimensioni del fenomeno, criticità e possibili aree di intervento cit., p. 14 in cui si parla di un dato di 200 domande accolte a settembre 2017. Nella stessa direzione, D. IZZI, *Invecchiamento attivo e pensionamenti forzati*, RIDL, 2014, I, p. 607 presentava il d.d.l. n. 199/2013, presentato in Senato con primo firmatario Pietro Ichino, che prevedeva l'introduzione di un part time incentivato per gli anziani, con l'eventuale aggiunta di un «ponte occupazionale» a favore dei giovani.

([114]) Una panoramica delle principali azioni è contenuta in M.C. AMORIGI, *Esperienze regionali di "staffetta Intergenerazionale",* in *Bollettino ADAPT*, 29 maggio 2013.

([115]) Per approfondire i principali nodi tematici dell'accordo si veda S. CAROLI, *Nuovo Ponte Generazionale in Regione Lombardia. Tra quali sponde?*, in *Bollettino ADAPT*, febbraio 2015.

che gli impediscono di proseguire la propria attività full-time oppure se vi sia un interesse specifico all'inserimento del lavoratore giovane, magari di carattere famigliare, come nel caso della staffetta padre-figlio (116).

Un secondo punto che è stato evidenziato e sul quale occorre portare avanti uno sforzo importante, riguarda l'obsolescenza delle competenze professionali, particolarmente evidente con riferimento ai lavoratori anziani e reso sempre più dalla crescente digitalizzazione delle imprese. In considerazione di un sempre maggior numero di skills digitali e trasversali richieste, a fronte dei cambiamenti delle modalità di lavoro, è stato sottolineato che, mediamente, il 40% dei lavoratori europei di età superiore ai 50 anni non ha skills digitali e il 14% non ne ha abbastanza. Si tratta, peraltro, di un problema aggravato dalla scarsa conoscenza dell'inglese per un ampio numero di questi lavoratori (117). In presenza di questi problemi, lo scenario italiano rimane caratterizzato da una partecipazione bassa dei lavoratori a percorsi di formazione continua rispetto alla media OCSE. Secondo quanto segnalato dall'OCSE nell'ultimo *Skills Outlook* del 2019, solo il 30% degli adulti ha ricevuto formazione formale o informale nei 12 mesi antecedenti la rilevazione, contro una media OCSE pari al 42%, e la fetta della popolazione lavorativa che influenza maggiormente questo dato è proprio quella relativa ai lavoratori anziani, con una scarsa attenzione nei loro confronti a livello di politiche aziendali e un apporto dei fondi interprofessionali sul punto ancora troppo poco sviluppato (118).

In questa direzione, un'importante novità nell'ottica di dare slancio alle soluzioni della contrattazione collettiva, per favorire percorsi formativi e di riqualificazione dei lavoratori, è rappresentata dall'istituzione, presso l'Anpal, del Fondo Nuove Competenze. I contributi erogati da Anpal attraverso il Fondo remunerano ai datori di lavoro il costo del personale, comprensivo di contributi previdenziali e assistenziali, relativo alle ore di frequenza dei percorsi formativi di sviluppo delle competenze stabiliti dagli accordi collettivi stipulati. In questo modo, si vuole favorire la stipulazione di specifiche intese di rimodulazione dell'orario di lavoro per mutate esigenze organizzative e produttive dell'impresa, con le quali destinare parte dell'orario di lavoro a percorsi di sviluppo delle competenze dei lavoratori. Il Governo ha stanziato con questo obiettivo 430 milioni di euro per il 2020 e 300 milioni per l'anno 2021, a cui possono aggiungersi le risorse, tra gli altri, dei Fondi Paritetici Interprofessionali (119).

Alcuni elementi possono rappresentare un importante fronte di sviluppo, alla luce dei nodi tematici fin qui presentati. In primo luogo, occorre considerare il nuovo ruolo importante in materia di formazione che possono giocare aziende e parti sociali, dato

(116) Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali (a cura di), *Lavoratori over 55 e active ageing. Approfondimento sull'invecchiamento attivo in Italia: dimensioni del fenomeno, criticità e possibili aree di intervento*, cit., p. 12.
(117) Ivi, p. 13. Il rapporto cita sul punto la ricerca *Competenze digitali e lavoro tra gli over 50*, ricerca realizzata da IPSOS per Google nel 2016, reperibile sul sito www.astrid-online.it.
(118) Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali (a cura di), *Silver economy, una nuova grande economia. Le opportunità dell'invecchiamento in ottica sociale, economica e di sostenibilità,* cit., p. 26.
(119) Per approfondire si veda G. IMPELLIZZIERI, E. MASSAGLI, *Fondo Nuove Competenze: istruzioni per l'uso e nodi operativi*, in *Bollettino ADAPT*, 2 novembre 2020.

che l'accesso al Fondo ([120]) è reso possibile attraverso accordi collettivi da stipulare a livello aziendale e territoriale, e i fondi interprofessionali, che potranno contribuire in maniera attiva all'implementazione dei piani. In secondo luogo, va sottolineato che gli accordi devono indicare il numero di lavoratori coinvolti, le ore destinate alla formazione, il fabbisogno del datore di lavoro, in termini di nuove competenze in ragione dell'introduzione di determinate innovazioni ovvero di nuove competenze finalizzate ad incrementare l'occupabilità del lavoratore in vista di percorsi di mobilità e ricollocazione, e il progetto formativo. Quest'ultimo dovrà individuare gli obiettivi di apprendimento, i destinatari, il soggetto erogatore, gli oneri, la durata e le modalità di svolgimento del percorso di apprendimento. Attraverso un'analisi degli accordi stipulati nel 2020 – che secondo gli ultimi dati del Ministero del Lavoro e dell'Anpal si attestano a 289 istanze approvate al 25 gennaio 2020 ([121]) – potrà quindi essere verificato se questi ultimi avranno tenuto in considerazione in maniera importante anche il target dei lavoratori più anziani, attraverso percorsi di formazione orientati al recupero di quei gap formativi che sono stati presentati in precedenza.

Per quanto riguarda il 2020, è scaduto il 31 dicembre il termine per la stipula degli accordi collettivi che prevedano la rimodulazione degli orari di lavoro, mentre per il 2021 il decreto interministeriale Lavoro-Mef che prevede la nuova scadenza a fine giugno 2021 è stato confermato dalla Corte dei Conti.

([120]) Per un approfondimento sul punto si veda E. MASSAGLI, G. IMPELLIZZIERI, *Fondo Nuove competenze: funzionamento, elementi di originalità e primi rilievi critici*, in DRI, 2020, n. 4.
([121]) Tali dati sono riportati in G. POGLIOTTI, C. TUCCI, *La carica dei 62 mila lavoratori del Fondo nuove competenze*, Il sole 24 ore, 3 febbraio 2021, che citano in tal senso un'anticipazione di Ministero del Lavoro e Anpal. 4.

Capitolo 4.

Sostenibilità del lavoro e gestione dell'età: buone pratiche dalla contrattazione collettiva

1. Introduzione

Dopo aver presentato le principali evidenze sul piano normativo in merito alla gestione dell'invecchiamento della forza lavoro in azienda, può essere utile entrare nel merito di alcune casistiche e buone pratiche sul tema, attraverso l'analisi degli accordi aziendali che pongono al centro le questioni legate alla presenza di lavoratori in età avanzata. In questo modo saranno considerate le disposizioni, che vanno a ricomprendere, in via più generale, soluzioni in merito alla gestione della disabilità all'interno dei luoghi di lavoro, piani di riqualificazione e vere e proprie forme di staffetta generazionale.

In questi termini, prendendo a riferimento il materiale presente nella banca dati *Fare Contrattazione* di ADAPT – che ricomprende, allo stato attuale, oltre 4.000 tra contratti collettivi nazionali e contratti decentrati di cui più di 2.800 accordi aziendali – si possono individuare alcune *best practices*, all'interno però di un contesto generale in cui misure di questo tipo faticano ad emergere in maniera frequente.

2. Le soluzioni di staffetta generazionale

Un primo punto da analizzare consiste nell'individuare alcuni esempi di percorsi di staffetta generazionale implementati dalle aziende, in accordo con le organizzazioni sindacali, attraverso i quali sono promossi processi di *turn over* per i quali vengono incentivati l'inserimento dei giovani all'interno dell'azienda e, allo stesso tempo, il miglioramento della qualità del lavoro e di vita dei dipendenti più anziani, facendo incontrare le istanze delle diverse fasce della popolazione lavorativa.

Un primo esempio di particolare rilievo, sotto questo primo aspetto, è rappresentato dall'accordo Gefran ([1]), in cui si introduce in via sperimentale un programma di staffetta generazionale, all'interno del quale i lavoratori in prossimità del raggiungimento dei requisiti di accesso alla prestazione pensionistica potranno avanzare richieste, per i 12 mesi antecedenti l'uscita dal lavoro, di trasformazione del contratto da tempo pieno a tempo parziale (a 25 o 30 ore settimanali). Queste potranno essere accettate

([1]) Accordo Gefran del 26 novembre 2019 tra Gefran Spa e le RSU, Fim-Cisl e Fiom-Cgil.

dall'azienda, previa verifica dei presupposti tecnico-organizzativi e compatibilmente con la situazione economica, nel limite di 10 all'anno. Non si tratta però del solo aspetto che caratterizza tale processo, dato che, parallelamente, questa fascia di lavoratori sarà affiancata da alcune figure *junior*, che nell'ottica di un effettivo passaggio di consegne, riceveranno un percorso di *mentoring*, volto alla trasmissione di competenze e conoscenze tecniche, oltre che di un "bagaglio" di esperienze e valori aziendali. Nella pratica, in caso di accoglimento della richiesta del lavoratore anziano, il contratto di lavoro, la retribuzione e tutti gli istituti diretti, indiretti e differiti verranno di conseguenza riproporzionati alla nuova percentuale di lavoro e tra azienda e dipendente verrà sottoscritto un accordo di trasformazione di durata semestrale del contratto di lavoro a tempo parziale, in sede sindacale. Eventuali successivi rinnovi, in vista dell'effettivo raggiungimento dei requisiti pensionistici, saranno implementati a condizione che sia verificato il percorso di *mentoring*, quale ulteriore conferma dell'importanza di un raccordo tra le diverse generazioni. Va infine menzionato, sul punto, l'impegno dell'azienda, previa verifica di fattibilità con gli enti preposti, a garantire il costo della contribuzione volontaria per conto del lavoratore, affinché quest'ultimo possa raggiungere, grazie a questo intervento incentivante a carico del datore di lavoro, la contribuzione che gli spetterebbe in caso di mantenimento del contratto di lavoro a tempo pieno.

Sempre nell'ottica di un processo di ricambio generazionale strutturato e condiviso dalle parti, appaiono interessanti, come evidenziato nell'accordo Bayer ([2]) e nell'accordo Luxottica ([3]), i riferimenti in merito, rispettivamente, a progetti di ponte o di staffetta generazionale, attivati dall'azienda e mirati a creare un raccordo tra la popolazione giovanile in ingresso nel mondo del lavoro e i lavoratori più anziani, in uscita, con un obiettivo che non si limiti a favorire l'occupazione giovanile, ma ponga attenzione anche a un effettivo passaggio di conoscenze tra i due gruppi.

Vi è infine il caso di ICA ([4]), che presenta un aspetto peculiare già presentato nel corso della presente ricerca ([5]), in merito alle ragioni personali che possono spingere un lavoratore in età avanzata a partecipare ad un processo di turn-over aziendale. Nel piano sperimentale di staffetta generazionale delineato nell'accordo, infatti, vengono regolamentate le possibilità attraverso le quali il lavoratore che ha manifestato la volontà di risolvere consensualmente il rapporto di lavoro o abbia richiesto la trasformazione da full-time a part-time per almeno il 50% dell'orario di lavoro, venga sostituito da un parente fino al terzo grado o affine fino al primo grado, con l'ulteriore condizione che i nuovi assunti siano lavoratori di età pari o inferiore ai 29 anni. In sintesi, in questo caso, l'incentivo al percorso di staffetta generazionale non è rappresentato da un apporto economico diretto dell'azienda ma dalla possibilità di ricollegare la propria uscita a un passaggio di consegne verso un proprio familiare.

([2]) Accordo Bayer del 30 luglio 2014 tra Bayer Spa e RSU, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil.
([3]) Accordo Luxottica del 31 ottobre 2015 tra Luxottica e RSU, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil.
([4]) Accordo Ica Market del 22 settembre 2017, sottoscritto da ICA Market e RSA/RSU, Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl, Uiltucs-Uil. Sul punto si veda A. VITALE, *Storie di azione e contrattazione collettiva – Staffetta generazionale, welfare e produttività nell'accordo aziendale della Ica Market*, in *Bollettino ADAPT*, 2017.
([5]) Si veda *infra* cap. 3, § 6.

3. Raccordo con le soluzioni nazionali e le istituzioni territoriali

In alcuni casi, occorre porre attenzione all'importante raccordo tra le disposizioni aziendali e quelle previste a livello nazionale dalla contrattazione collettiva, come dimostra il caso dell'accordo Baxi (6) che istituisce in via sperimentale la c.d. "banca del tempo", così come previsto con il rinnovo del CCNL metalmeccanici del 2016. Si tratta di uno strumento che consente ai lavoratori di accantonare le ore di permesso annuale retribuito e di straordinario e le giornate di ferie aggiuntive con l'obiettivo di usufruire di riduzioni di orario quando siano vicini al pensionamento o di limitare il ricorso agli ammortizzatori sociali. Nell'azienda in questione potranno utilizzare la banca del tempo i lavoratori in forza a tempo indeterminato, i quali raggiungeranno i requisiti per la pensione pubblica entro 5 anni. Essi potranno accantonare annualmente nel nuovo istituto un numero massimo di 64 ore tra PAR, ore di straordinario e ferie aggiuntive, la cui fruizione potrà avvenire continuativamente, previo accordo con la direzione aziendale, nel periodo immediatamente precedente alla pensione.

Il raccordo con le previsioni nazionali è anche previsto nell'accordo Celanese (7), all'interno del quale, nell'ottica di valutare possibili forme, modalità e strumenti atti a sostenere l'occupabilità dei lavoratori nella loro prolungata presenza all'interno delle strutture aziendali, le parti concordano di istituire un gruppo di lavoro ristretto, composto da membri aziendali e dalle RSU. Questo gruppo di lavoro sarà tenuto ad approfondire, *in primis*, in linea con quanto previsto dalle linee guida definite dall'articolo 60 del CCNL Chimico-Farmaceutico, la gestione collettiva dei diritti relativi alla riduzione dell'orario di lavoro e della prestazione annua, l'applicabilità del part-time e l'adesione ad iniziative bilaterali promosse attraverso il contratto collettivo stesso.

Un impegno delle parti a valutare soluzioni condivise caratterizza anche l'accordo Lamborghini (8), in cui i firmatari stabiliscono che individueranno, entro il primo semestre 2020 (l'accordo è stato firmato il 16 luglio 2019), opportuni percorsi mirati a incentivare meccanismi di alternanza generazionale, orientando i futuri progetti di organizzazione produttiva anche verso un supporto all'accompagnamento non oppositivo alla pensione per il personale interessato. All'interno di tale accordo, emerge inoltre il raccordo con le istituzioni territoriali, nell'ambito di progetti finalizzati al reinserimento di lavoratori con ridotte autonomie. Del resto, che il territorio possa giocare un ruolo importante sul tema è confermato dal caso di Bergamo (9), in cui tra il 2016 e il 2017 è stato avviato un tavolo istituzionale (partecipato da Comune, Provincia, Camera di Commercio, Università degli Studi di Bergamo, parti sociali) per coordinare le dinamiche occupazionali e del welfare con l'infrastruttura materiale e immateriale del territorio, nell'ambito del quale sono state elaborate anche le linee guida sul welfare

(6) Accordo Baxi del 24 marzo 2019 sottoscritto da Baxi e le OO.SS.
(7) Accordo Celanese del 13 dicembre 2019 sottoscritto da Celanese Production Italy Srl e le OO.SS/RSU.
(8) Accordo Lamborghini del 16 luglio 2019 sottoscritto da Automobili Lamborghini Spa e RSU, Fiom-Cgil, Fim-Cisl.
(9) Un'ampia disamina in merito a questo caso è contenuta in ADAPT, *Secondo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia,* ADAPT University Press, 2019, p. 299 ss.

aziendale di Confindustria Bergamo, sulla base delle problematiche emerse attraverso interviste alle aziende associate, che hanno avuto l'obiettivo di orientare le scelte di queste ultime proprio sui temi tipici del welfare. Tra i punti essenziali evidenziati da Confindustria, emerge anche il tema della crescente presenza dei lavoratori anziani in azienda, e l'associazione territoriale di categoria, per far fronte a questa tematica, individua tre soluzioni: la concessione del part-time, la variazione di mansioni e interventi specifici di formazione continua. In questi termini, appare interessante il fatto che non ci siano rimandi a scivoli pensionistici mirati ad agevolare esclusivamente l'uscita dei lavoratori più anziani dalle aziende, considerando questi ultimi come un semplice costo, bensì investimenti su questa fascia di dipendenti, mirati a valorizzarne le capacità e a creare un ambiente di lavoro favorevole alla loro presenza.

4. Il ruolo dei percorsi formativi mirati

Per avere un quadro più completo sulla gestione della forza-lavoro più anziana, di particolare rilievo è poi la previsione, all'interno di alcuni accordi aziendali, di programmi formativi mirati a far fronte all'obsolescenza delle competenze professionali, già segnalata come una problematica-chiave che può prospettarsi a fronte di organici in cui l'età media sia maggiormente avanzata, nonché di possibili azioni differenziate a seconda della platea dei destinatari.

Nell'accordo Capgemini ([10]) viene esplicitato l'impegno programmatico delle parti ad individuare, attraverso una commissione *ad hoc*, azioni di rafforzamento e riqualificazione delle competenze che possano «rappresentare un elemento di tutela per il lavoratore rispetto al mercato del lavoro e all'allungamento della vita professionale. In questa direzione, tra le tematiche sulle quali dovrà esprimersi la Commissione Paritetica nazionale del gruppo, vi sono l'individuazione dei fabbisogni formativi per esaminare le esigenze di tutti i lavoratori con riferimento all'evoluzione delle tecnologie adottate in azienda (tema sul quale, come si è visto, lo svantaggio di partenza dei lavoratori più anziani appare maggiormente marcato) nonché i percorsi di riqualificazione professionale». Più dettagliato nel fare chiarezza tra i soggetti destinatari dei piani è poi l'accordo Sapio ([11]), in cui il piano formativo "percorsi di specializzazione: Sapio-to be" è mirato a supportare la crescita e lo sviluppo dei dipendenti, differenziando i momenti della vita lavorativa. Oltre ai percorsi ad hoc per le giovani risorse e per coloro che abbiano già un ruolo apicale nell'azienda, è presentato infatti lo specifico "percorso Senior", che consiste in un programma di riconoscimento, valorizzazione e consolidamento del profilo e dell'esperienza dei lavoratori con una maggiore anzianità aziendale. L'obiettivo delle parti, attraverso tale programma, è quello di accompagnare i dipendenti nell'ultima fase della vita lavorativa, fornendo loro, in tale direzione, strumenti e chiavi di lettura per riconoscere il valore del contributo e del patrimonio di competenze possedute e fornire principi e strumenti che possano essere

([10]) Accordo Capgemini del 17 dicembre 2019 sottoscritto da Capgemini Italia Spa e Fim-Cisl, Fiom-Cgil, Uilm-Uil, Fismic-Confsal, RSU.
([11]) Accordo Sapio del 2019 sottoscritto da Gruppo Sapio e Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil, RSU.

utili a garantire, nella modalità più efficace, il passaggio di consegne ai colleghi più giovani.

Appare poi particolarmente interessante, sempre nell'ottica di trovare un raccordo tra percorsi formazione e fasce anagrafiche differenti di lavoratori, la previsione dell'accordo Mutti ([12]), che indica l'impegno dell'azienda a introdurre momenti di affiancamento da parte dei lavoratori più esperti sia nei confronti dei nuovi assunti che del personale coinvolto da mutamenti di mansione, ai fini di favorire nella maniera più efficace la crescita interna dei dipendenti.

Infine, il già citato accordo Lamborghini si segnala per la previsione di progetti formativi rivolti, in via generale, a lavoratori con disabilità, nonché un programma specifico quale quello sul *reverse mentoring*, centrato sulla valorizzazione della *diversity* generazionale. Quello del *reverse mentoring* è stato definito come un processo, attuabile attraverso incontri formali tra lavoratori junior e colleghi senior, mediante il quale avviene un reciproco scambio di saperi e conoscenze su aspetti differenti del lavoro. La natura di questo scambio può così comportare la trasmissione di esperienza da parte dei lavoratori anziani a quelli più giovani, i quali, in ragione della loro maggiore esperienza digitale possono aiutare i senior a familiarizzare con la tecnologia ([13]). Nella stessa direzione vanno anche il progetto Insieme a Scuola di Internet, attivato da Vodafone nel 2014, con l'obiettivo di far collaborare le diverse generazioni e favorire, nel concreto, l'alfabetizzazione digitale dei lavoratori senior e il Mentoring Lab del Gruppo ABB, incentrato sulla trasmissione di esperienza ai lavoratori più giovani da parte di chi ha una maggiore anzianità aziendale ([14]).

5. Riqualificazione e ricambio generazionale nel contratto di espansione

Nel predisporre soluzioni rivolte alla fascia più anziana dei lavoratori, non vanno comunque sottovalutate le condizioni esterne che si vengono a creare in una determinata fase, e sotto questo aspetto, l'emergenza sanitaria e occupazionale che sta attraversando anche il nostro Paese ha messo alla prova anche le relazioni industriali. In questo contesto, appare interessante l'utilizzo del già citato contratto di espansione ([15]) da parte di Bricocenter Italia ([16]), ai fini di mantenere la competitività del gruppo nel proprio settore, in considerazione delle dinamiche di mercato e delle conseguenze della diffusione del virus Covid-19, attraverso un processo di riorganizzazione e flessibilità.

([12]) Accordo Mutti del 4 febbraio 2015 sottoscritto da Mutti Spa e le RSU assistite dai funzionari provinciali di Flai-Cgil, Fai-Cisl, Uila-Uil.
([13]) L. Di Salvatore, *Organizzazione del lavoro e invecchiamento attivo*, *DRI,* 2019, p. 553
([14]) Ivi, pp. 554-555.
([15]) Si veda *infra* cap. 3, § 6.
([16]) Accordo Bricocenter Italia del 3 novembre 2020 sottoscritto in sede governativa da Bricocenter Italia Srl e Filcams-Cgil, Fisascat-Cisl e Uiltucs-Uil.

Centrale, in questa direzione, appaiono due obiettivi sottolineati dalle parti in premessa. Da un lato, lo sviluppo di nuove competenze per tutti i collaboratori e l'inserimento di *know how* specifico, dall'altro la previsione di un turn-over generazionale che possa avvenire attraverso misure non traumatiche di cessazione dei rapporti con lavoratori prossimi al pensionamento e l'inserimento di nuove figure da assegnare a specifici percorsi formativi. In questi termini l'accordo si sviluppa quindi con l'impegno aziendale a realizzare un programma di formazione e riqualificazione mirato a garantire l'adeguamento delle competenze del personale, con piani formativi differenziati tra nuovi ingressi e collaboratori già in forza, a cui si affianca un programma di accompagnamento al pensionamento, attraverso uno scivolo pensionistico, per i lavoratori interessati prossimi al raggiungimento dei requisiti previsti per la pensione di vecchiaia o anticipata. Si tratta di un processo che coinvolgerà fino ad un massimo di 20 unità e sarà accompagnato da un programma di 10 assunzioni.

6. Assistenza sanitaria integrativa

Ulteriori strategie di valorizzazione non possono naturalmente trascurare la salute e il benessere dei lavoratori, e in questi termini emerge l'importanza delle soluzioni di welfare aziendale, valorizzate in misura sempre maggiore dalla contrattazione collettiva, e che vanno a toccare temi che, incidendo sulla totalità della popolazione aziendale, possono rivelarsi particolarmente utili alle fasce più anziane. Si pensi, in primo luogo, alle previsioni in materia di assistenza sanitaria integrativa attraverso le quali viene disposta o incentivata per via contrattuale l'iscrizione dei lavoratori ai fondi di assistenza sanitaria integrativa. Questi ultimi, nella maggior parte previsti a livello settoriale, offrono ai lavoratori una vasta gamma di prestazioni, ricomprese nei piani sanitari, ricollegate ai bisogni di assistenza sanitaria del lavoratore in quanto tale. Tra queste, particolarmente importanti per una popolazione lavorativa anziana, sono le attività di prevenzione e sorveglianza delle malattie croniche, con prestazioni aggiuntive rispetto a quelle previste dal Servizio Sanitario Nazionale, sempre più comuni ai piani sanitari ([17]). Il forte impulso della contrattazione collettiva si è dimostrato del resto fondamentale per accompagnare la crescita delle adesioni, negli ultimi anni, del numero degli assicurati totali alla sanità integrativa, con un aumento di oltre 2 milioni degli aderenti ai fondi integrativi contrattuali tra il 2015 e il 2017, sino a superare la soglia dei 6 milioni di iscritti agli stessi nel 2017 ([18]). A questo fenomeno si aggiungono le sempre più numerose previsioni ad hoc di alcuni contratti aziendali che stipulano polizze sanitarie aggiuntive o sostitutive rispetto ai fondi sanitari contrattuali, che prevedono un'ampia gamma di prestazioni sanitarie.

([17]) Una disamina complessiva sul welfare sanitario occupazionale nella contrattazione collettiva è contenuto in ADAPT, *Secondo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia* cit., p. 65 ss.

([18]) Cfr. RBM - CENSIS, *VIII Rapporto RBM - Censis sulla Sanità Pubblica, Privata e Intermediata*, 2° ed., Luglio 2018, p. 61-62, in cui vengono elaborati i dati Ania e Previmedical e viene presentata la crescita di oltre 3 milioni di assicurati alla Sanità Integrativa tra il 2015 e il 2017, suddividendo tra nuove adesioni ai fondi sanitari contrattuali, alle polizze collettive e alle polizze individuali. Il totale degli assicurati dalla sanità integrativa, secondo quanto riportato dallo stesso rapporto, corrispondeva a 13.292.098 persone.

In sintesi, al di là delle diverse forme attraverso le quali si sviluppa, l'assistenza sanitaria integrativa rappresenta uno strumento sempre più centrale per la gestione di una popolazione aziendale che invecchia e, di conseguenza, è soggetta a una sempre maggior richiesta di ricevere prestazioni sanitarie. Che tale processo sia orientato in maniera importante a questo obiettivo lo dimostrano, oltre alle già menzionate prestazioni dei piani sanitari, anche recenti innovazioni contrattuali quali l'ultimo rinnovo del CCNL metalmeccanici, che prevede estensione della possibilità di iscriversi al fondo di assistenza sanitaria di settore anche ai lavoratori che abbiano cessato l'attività lavorativa, a condizione che abbiano maturato due anni di anzianità di iscrizione al fondo in maniera continuativa all'atto di andare in pensione.

7. Premi di anzianità

Valorizzare la popolazione lavorativa più anziana può inoltre significare, come sottolineato in alcuni accordi, destinare un particolare riconoscimento economico ai lavoratori con una determinata anzianità aziendale o a coloro che raggiungano il traguardo pensionistico. In questa direzione, può essere utile menzionare il premio di anzianità che viene istituito nell'accordo Banca Sella ([19]), che consiste in un'indennità una tantum corrisposta ai dipendenti che raggiungano i 25 anni di ininterrotto servizio, a condizione che negli ultimi 10 anni questi ultimi non abbiano ricevuto due o più valutazioni corrispondenti al giudizio "prestazione non soddisfacente". È da rilevare, inoltre, proprio per venire incontro alle frequenti situazioni in cui si può trovare la popolazione lavorativa in età avanzata, che nell'accordo viene regolata l'assegnazione del suddetto premio anche per i dipendenti con orario a tempo parziale, con un riproporzionamento del valore. Lo stesso principio è presente nell'accordo Aeroporti di Puglia ([20]), in cui l'importo del premio è inoltre incrementato al raggiungimento dei 30 anni di anzianità aziendale. Infine, si spinge oltre il già citato accordo Luxottica, nel quale è prevista, per i dipendenti che cessino il rapporto di lavoro per quiescenza, l'erogazione a titolo di integrazione del TFR di un premio di fine rapporto di ammontare pari al 100% dell'importo.

8. Tutela della disabilità e inclusione lavorativa

Più in generale, come si è già ampiamente visto nel terzo capitolo, alla luce dell'ampia nozione di disabilità che nel tempo è stata delineata a livello normativo, la gestione della popolazione lavorativa più anziana tocca in maniera evidente questioni come l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità e di persone affette da determinate patologie, in considerazione dell'alta percentuale di lavoratori anziani affetti da patologie croniche.

([19]) Accordo Banca Sella del 29 aprile 2016 sottoscritto da Banca Sella Spa e Fabi, First-Cisl, Fisac-Cgil, Uilca-Uil.
([20]) Accordo Aeroporti di Puglia del 27 dicembre 2016 sottoscritto da AdP Spa e Filt-Cgil, Fit-Cisl, Uiltrasporti-Uil, Ugl Trasporti, RSA.

Sul primo punto, stanno cominciando ad entrare nelle soluzioni della contrattazione collettiva figure quali quella del *disability manager*, professionista con il ruolo di facilitatore, nelle relazioni interne aziendali, dei processi di inclusione lavorativa. L'accordo Johnson and Johnson ([21]) aiuta a spiegarne meglio le funzioni e le potenzialità.

Nell'ambito del progetto aziendale volto a valorizzare pienamente i lavoratori con disabilità o affetti da patologie gravi nel corso di tutta la loro vita professionale, il neoistituito *disability manager* è in primo luogo il primo referente di supporto per il lavoratore con disabilità in tutte le fasi del suo rapporto di lavoro, dall'accesso all'impiego fino allo svolgimento nella pratica delle mansioni, incaricato di intervenire anche a fronte delle possibili situazioni di conflitto o disagio e di elaborare a tale proposito, con il coinvolgimento del lavoratore, soluzioni operative adeguate al contesto. Il *disability manager* riveste poi un ruolo fondamentale riguardo gli aspetti tecnici ed ergonomici delle postazioni di lavoro. Egli avrà infatti il compito di promuovere la formazione degli addetti all'utilizzo di eventuali presidi appositamente predisposti per agevolare l'accesso ai luoghi di lavoro e lo svolgimento della prestazione lavorativa, verificando anche le possibilità di accesso ai rimborsi attivabili presso l'Inail o il Fondo regionale per l'occupazione dei disabili, che costituisce, come si è già approfondito ([22]), la principale fonte di finanziamento delle spese per l'adozione degli accomodamenti ragionevoli. Peculiari sono poi le funzioni di monitoraggio dei percorsi individuali e dei cambiamenti del contesto organizzativo aziendale, con lo scopo di superare eventuali ostacoli e garantire un proficuo sviluppo professionale dei lavoratori. Nell'ambito di queste attività, il *disability manager* dovrà raccordarsi con le figure aziendali preposte alla gestione delle risorse umane e con gli addetti alla sicurezza e alla gestione degli infortuni, oltre che con l'osservatorio aziendale sull'inclusione lavorativa. Questo organo è incaricato di analizzare la reportistica prodotta dal *disability manager*, dirimere eventuali controversie sorte e promuovere la realizzazione di un sistema integrato per l'inclusione lavorativa con i soggetti pubblici e privati e i servizi territoriali competenti.

Per quanto riguarda invece, più nello specifico, le misure per i lavoratori affetti da malattie croniche, anche in questo caso si segnalano pochi casi aziendali, limitati ad alcune grandi realtà di settori specifici, che affrontano il tema della gestione di questa tipologia di lavoratori, con previsioni contrattuali che riguardano essenzialmente forme di tutela sul posto di lavoro, dall'estensione del periodo di comporto fino alla previsione di misure di conciliazione tra vita privata e vita professionale mirate, senza tralasciare alcune forme di integrazione salariale a carico delle aziende. Una maggiore attenzione è posta sul tema a livello territoriale, con la partecipazione di numerosi attori istituzionali – dai soggetti pubblici alle agenzie per il lavoro, passando naturalmente anche da parti sociali e imprese – a progetti di accompagnamento del lavoratore nelle transizioni verso nuovi posti di lavoro e programmi di inclusione e reinserimento. Tali programmi, però, non sono quasi formalizzati all'interno dei contratti collettivi. A questo si aggiunge che, in via più generale, anche a livello aziendale molti

([21]) Accordo Johnson and Johnson del 18 aprile 2019 sottoscritto da Johnson and Johnson Medical e le RSU, Filctem-Cgil, Femca-Cisl, Uiltec-Uil.
([22]) Si veda *infra* cap. 3, § 6.

percorsi di ritorno al lavoro e accomodamenti di persone affette da malattie croniche vengono costruiti su base volontaria e informale, senza un ruolo della contrattazione ([23]).

9. Prospettive di sviluppo della contrattazione collettiva

Nelle pagine precedenti, si è fatto riferimento a una serie di misure che vanno a individuare soluzioni variegate, che incidono su aspetti quali la formazione, la gestione del rapporto di lavoro dall'ingresso in azienda al pensionamento, l'utilizzo flessibile e funzionale di determinate tipologie contrattuali. Si tratta di casi ancora circostanziati e riferiti quasi sempre ad aziende medio-grandi, con strutture e con un sistema di relazioni sindacali che permette di sviluppare soluzioni ad hoc per una determinata fascia della popolazione lavorativa, quale quella più anziana, destinata a crescere sempre di più nel corso degli anni.

Inoltre risulta interessante, in alcuni casi, osservare il raccordo - ancora troppo limitato ad alcuni settori e territori – con le linee guida poste a livello nazionale e territoriale, che possono in questi termini coordinare le azioni e "fare sistema" nella progettazione di alcune soluzioni. Sicuramente, sotto questo aspetto, occorrerà insistere per portare maggiormente le tematiche dell'invecchiamento attivo e della gestione degli *older workers* a livello nazionale e territoriale, per supportare le strutture aziendali che non abbiano strumenti e esperienza adeguata sul punto. Questa appare sicuramente come una prima prospettiva di sviluppo della contrattazione collettiva, che dovrà insistere nel creare un maggiore raccordo tra i diversi livelli.

Entrando maggiormente nel merito dei contenuti degli accordi vi è infine un tema che, sulla scorta di alcune esperienze europee e internazionali, non è ancora sviluppato in maniera incisiva dalle relazioni industriali nel nostro Paese, e meriterà maggiore attenzione nei prossimi anni. Si tratta della predisposizione di misure ergonomiche che aiutino a ridurre la fatica fisica dei dipendenti più anziani, organizzando in maniera differente gli spazi di lavoro per far fronte alle peculiari esigenze dei lavoratori in età più avanzata. Su questo punto, l'esempio al quale guardare è il caso di BWW, in Germania, che ha introdotto peculiari spazi produttivi, con accorgimenti mirati quali l'utilizzo di montacarichi che non affatichino la schiena dei lavoratori, la predisposizione di banchi da lavoro regolabili in altezza e la scelta di una pavimentazione in legno, al posto di quella in gomma, per facilitare i movimenti del bacino negli spostamenti frequenti e ripetitivi. Il tutto è stato accompagnato da un processo di costante confronto tra manager e dipendenti, che ha permesso di analizzare i problemi e progettare in maniera condivisa i cambiamenti da apportare. I risultati dimostrano la bontà della

([23]) Le evidenze presentate sulle soluzioni per i lavoratori affetti da malattie croniche sono tratte dal report nazionale sull'Italia preparato da ADAPT nell'ambito del progetto europeo Rewir (*Negotiating return to work in the age of demographic change through industrial relations* - Project No. VS/2019/0075). Si veda I. ARMAROLI, M.S. FERRIERI CAPUTI, L.M. PELUSI, *Shaping return to work policy: the role of industrial relations at national and company level. Country report for Italy*, REWIR Working Paper, gen. 2021, https://www.celsi.sk/media/datasource/National_Report-Italy-merged.pdf.

scelta, dato che, nello stabilimento di Dingolfing (Germania), che conta circa 2.500 dipendenti, in seguito all'introduzione dei nuovi accorgimenti, da un lato sono diminuiti l'assenteismo e la richiesta di congedi per malattia, dall'altro è aumentata la produttività anche grazie al forte coinvolgimento attivo dei lavoratori più anziani ([24]).

In sintesi, alla luce delle esperienze presentate e dei possibili filoni di sviluppo, occorrerà quindi insistere sulla scia delle prime *best practices* già presenti nel nostro e in altri Paesi, per entrare maggiormente anche in realtà fino a questo momento non toccate dal tema dell'invecchiamento attivo e della valorizzazione degli *older workers*. Si tratta di un processo che dovrà poi abbracciare nuovi temi, tra i quali, in primis, vi è quello di una nuova organizzazione degli spazi di lavoro, con misure ad hoc che tengano conto delle esigenze e delle criticità riscontrate dai lavoratori anziani o disabili.

In questo modo, potrà quindi essere portato avanti un deciso cambio di passo, da parte delle relazioni industriali, rispetto a politiche aziendali che fino a questo momento si sono spesso limitate a cercare di gestire uscite volontarie di alcuni dipendenti più anziani e il conseguente ingresso di lavoratori junior nelle modalità che impattino meno sul piano sociale.

([24]) Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali (a cura di), *Lavoratori over 55 e active ageing. Approfondimento sull'invecchiamento attivo in Italia: dimensioni del fenomeno, criticità e possibili aree di intervento* cit., p. 17. Sul punto, per approfondire si vedano anche L. DI SALVATORE, *Organizzazione del lavoro e invecchiamento attivo,* in DRI, 2019, n. 2 cit., 548 s.; L. PERO, *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, p. 178 ss.

Capitolo 5.

Invecchiamento della forza lavoro e buone prassi nel settore della cooperazione sociale bergamasca

1. Introduzione metodologica

A partire dal quadro delineato nel Capitolo 2, è stata sviluppata un'analisi più approfondita circa il fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro nel settore delle cooperative sociali della provincia di Bergamo. L'indagine si è mossa su tre fronti.

Da un lato è stato proposto un breve questionario a tutte le cooperative aderenti a Confcooperative Bergamo che si avvalgono dei servizi di CSA Coesi volto a raccogliere più complessivamente le percezioni sul tema e la sua rilevanza, attuale e futura, nei contesti cooperativi. Alla survey hanno risposto n. 31 cooperative. Si tratta per il 25,8% di cooperative sociali di servizio, per il 41,9% di cooperative sociali di inserimento lavorativo; mentre il 32,3% dei casi è rappresentato da cooperative che svolgono sia attività di servizio socio-sanitario assistenziale sia di inserimento lavorativo (iscritte quindi alle sezioni A e B dell'Albo delle Cooperative Sociali). Il campione dei rispondenti è composto per i 45% da organizzazioni piccole di dimensioni (1-49 dipendenti) e per il 55% da organizzazioni di medie dimensioni (50-249 dipendenti).

Dall'altro lato, attraverso la conduzione di n. 6 interviste qualitative a responsabili e/o referenti che si occupano nelle cooperative della gestione delle risorse umane sono state approfondite più nello specifico le problematiche legate al fattore dell'età cercando di identificare le iniziative e le riflessioni già avviate in alcuni contesti con un orizzonte di prospettiva più ampio.

Questi due strumenti di indagine sono stati integrati da un'analisi di alcuni contratti collettivi disponibili (n. 6) che avessero a oggetto materie di interesse anche per l'ambito della gestione dell'*age-management*. Invero, anche se sono praticamente assenti le previsioni specifiche sul tema specifico, non manca da parte di diversi contesti cooperativi l'impegno e l'interesse nello sviluppo di misure volte a sostenere la conciliazione tra vita privata e vita professionale e il benessere dei lavoratori.

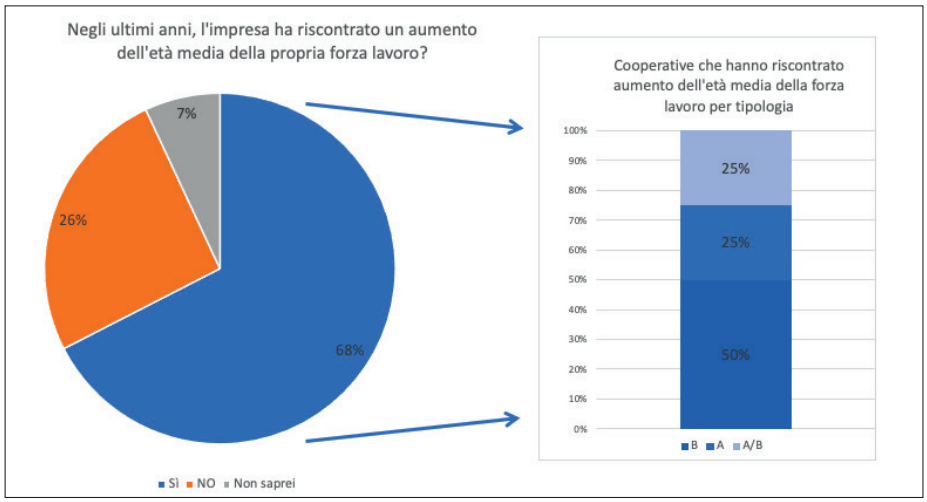
I prossimi paragrafi analizzano i dati e le evidenze raccolte mediante questi tre diversi canali in modo integrato provando a restituire un quadro complessivo su percezioni, criticità, buone pratiche e proposte per il futuro da parte delle cooperative.

2. Dalla singola organizzazione al sistema della cooperazione sociale: le percezioni sul tema

Nell'eterogeneo scenario della cooperazione sociale bergamasca abbiamo visto, anche osservando i dati sull'età media, come l'impatto dell'invecchiamento della forza lavoro si stia manifestando attualmente con particolare intensità in alcuni contesti (si veda cap. 2).

Ma al di là di questa fotografia su quello che è lo stato attuale della composizione della forza lavoro, il 68% delle cooperative ha dichiarato di aver riscontrato un aumento dell'età media negli ultimi anni, indice dunque che siamo di fronte a una ben più diffusa tendenza all'invecchiamento (Fig. 11). In particolare, sono le cooperative di inserimento lavorativo a rilevare maggiormente un innalzamento dell'età media al proprio interno anche considerate le difficoltà nell'operare un ringiovanimento degli organici.

Figura 11 – Percezioni sull'aumento dell'età media e tipologia di cooperative



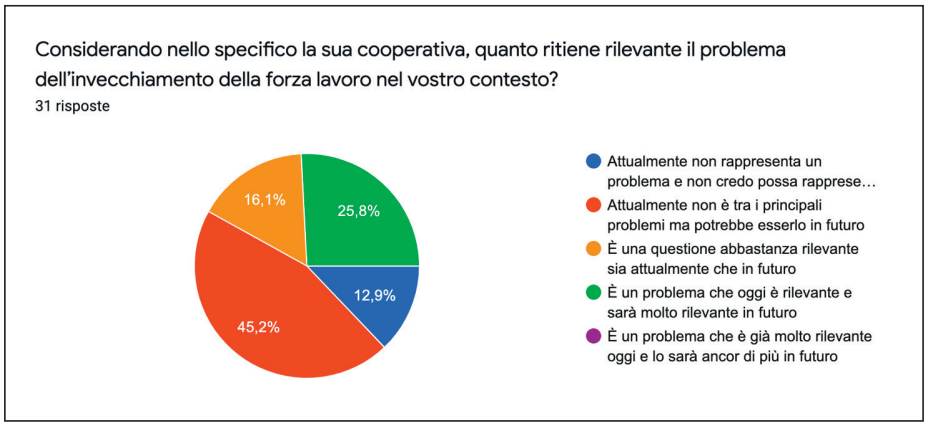
Fonte: nostra elaborazione a partire dai risultati del questionario realizzato per la ricerca

A fronte di questo si conferma però che attualmente per la maggior parte delle cooperative l'invecchiamento della forza lavoro non rappresenta al proprio interno un problema nell'immediato nonostante si ritenga che lo sarà in futuro.

Infatti alla domanda presente nel questionario «considerando nello specifico la sua cooperativa, quanto ritiene rilevante il problema dell'invecchiamento della forza lavoro nel vostro contesto?» solo 12,9% dichiara che l'invecchiamento della forza lavoro «attualmente non rappresenta un problema e non credo possa rappresentare un

problema rilevante in futuro», mentre un altro 45,2% è rappresentato da coloro che, per quanto non identifichino nell'invecchiamento uno tra i problemi principali attuali per il loro contesto, pensano che questo lo possa essere in futuro (Fig. 12). Per il 16,1% invece la questione è già abbastanza rilevante allo stato attuale e addirittura il 25,1% dei rispondenti la ritiene «un problema che oggi è rilevante e sarà molto rilevante in futuro». Nessuna delle cooperative ad ogni modo identifica attualmente il problema come molto rilevante.

Figura 12 – La percezione del problema dell'invecchiamento nel proprio contesto cooperativo



Fonte: elaborazione a partire dai risultati del questionario realizzato per la ricerca

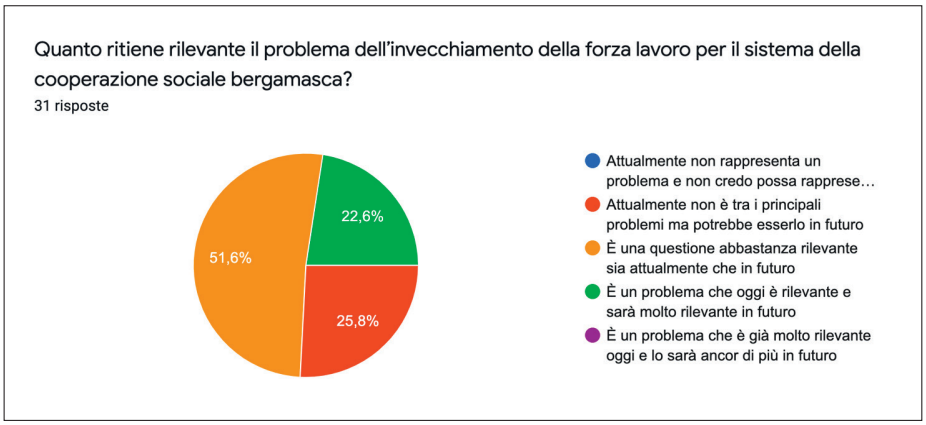
In questo scenario abbiamo chiesto alle cooperative quanto ritenessero importante che, ad oggi, nel loro contesto si intervenisse sul problema dell'invecchiamento della forza lavoro con una progettazione di specifici strumenti. Sul punto, il 29% dei rispondenti ritiene attualmente poco rilevante intervenire sul problema dell'invecchiamento della forza lavoro con una progettazione di specifiche strategie in quanto questo attualmente non rappresenterebbe uno dei problemi più rilevanti per i contesti cooperativi, mentre per 41,9% è abbastanza importante intervenire e occorre iniziare a pensare a delle forme di intervento. Per quanto, dunque, la maggior parte delle cooperative veda nell'attivazione di strategie di *age-management* nel proprio contesto un'azione dalla scarsa, o limitata, rilevanza attuale, un altro 22,6% ritiene invece molto importante intervenire in ottica preventiva con azioni di medio/lungo periodo. L'attivazione di strumenti per incidere sul problema è ancor più importante per il 6,5% dei rispondenti secondo cui occorre intervenire il prima possibile (Fig. 14).

Abbiamo poi chiesto alle cooperative di guardare oltre alla dimensione del proprio singolo contesto per pensare più complessivamente allo scenario della cooperazione sociale territoriale chiedendo «Quanto ritiene rilevante il problema dell'invecchiamento della forza lavoro per il sistema della cooperazione sociale bergamasca?». Osservando le risposte fornite possiamo sottolineare che, al di là del singolo contesto

organizzativo, il tema acquisti una rilevanza maggiore per il più ampio sistema cooperativo del territorio (Fig. 13).

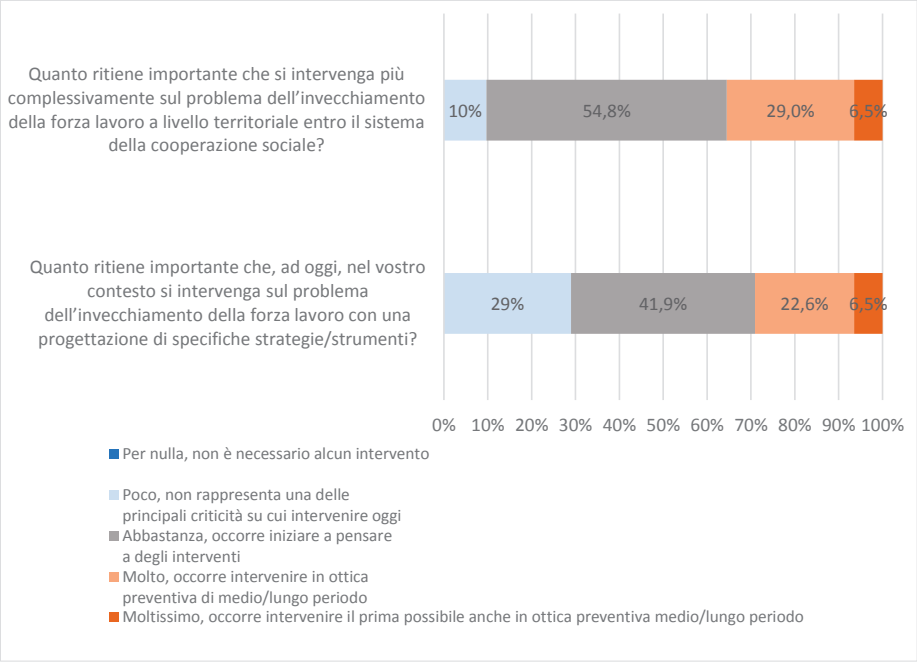
Infatti, nessuna cooperativa avendo come riferimento lo scenario territoriale pensa che il tema dell'invecchiamento non rappresenti un problema né oggi né in futuro e solo il 25,8% dichiara che «attualmente non è tra i principali problemi, ma potrebbe esserlo in futuro». Piuttosto i restanti rispondenti sottolineano che la questione per il sistema della cooperazione sociale bergamasca è abbastanza rilevante e lo sarà in futuro per il 51,6%, mentre per il 22,6% si tratta di «un problema che oggi è rilevante e sarà molto rilevante in futuro».

Figura 13 – La percezione del problema dell'invecchiamento nel proprio contesto cooperativo



Fonte: elaborazione a partire dai risultati del questionario realizzato per la ricerca

Figura 14 – Importanza di intervenire sul problema dell'invecchiamento a livello territoriale ed entro il singolo contesto cooperativo



Fonte: nostra elaborazione a partire dai risultati del questionario realizzato per la ricerca

Ancor più sentita a livello di sistema, rispetto a quanto espresso in relazione ai singoli contesti, è anche l'esigenza di realizzare delle misure di intervento a livello territoriale (Fig. 14).

Addirittura, pensando allo scenario di territorio, nessuno dei rispondenti valuta la questione come per nulla rilevante e solo il 9,7% dei rispondenti considera la realizzazione di interventi per affrontare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro come poco rilevante (non essendo questa una tra le principali criticità su cui intervenire oggi). Per contro è percepita come abbastanza rilevante (occorre iniziare a pensare a degli interventi) dal 54,8% dei rispondenti, molto rilevante per il 29% e infine il 6,5% la valuta assolutamente interessante con la necessità di intervenire il prima possibile in ottica preventiva di medio/lungo periodo.

Nelle opinioni espresse dalle cooperative in merito alle necessità interne al singolo contesto lavorativo e alle necessità esterne riguardanti il più ampio sistema della cooperazione sociale territoriale si sottolinea una capacità delle cooperative di ragionare oltre il perimetro della propria realtà e di identificare come una fonte di criticità un problema che potrebbe non essere attualmente presente nella propria organizzazione.

Non solo anche il suggerimento qui fornito è quello di lavorare in particolare sulla realizzazione di misure a livello territoriale.

3. L'impatto dell'invecchiamento sulla capacità di svolgere la mansione

Per quanto il fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro non sia percepito diffusamente all'interno dei singoli contesti come un problema su cui intervenire immediatamente, una riflessione più mirata circa l'impatto che questo può avere sull'abilità dei lavoratori di svolgere alcune mansioni è al centro delle preoccupazioni delle cooperative intervistate.

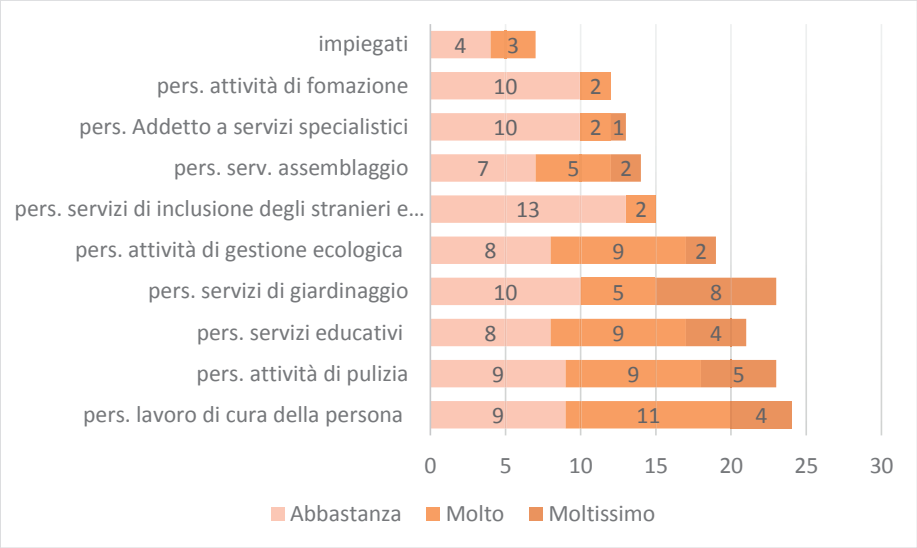
È infatti il tema della sostenibilità per i lavoratori più anziani di quelle mansioni che risultano essere più gravose e usuranti da un punto di vista fisico ad essere l'oggetto principale delle riflessioni avviate all'interno dei contesti cooperativi.

È invece ritenuto limitato l'impatto che l'invecchiamento dei lavoratori può avere su altre dimensioni del rapporto di lavoro quali la motivazione, le performance del lavoratore, la competitività dell'impresa e il clima aziendale. Ad ogni modo una delle strategie adottate in alcuni casi anche per favorire una migliore qualità del lavoro è stata quella in diversi contesti di operare una rotazione sui servizi specie per quei lavori che possono risultare più monotoni quali ad esempio quelli presso una struttura diurna o residenziale o quelli di custodia parchi (si veda *infra*). Altro punto su cui si concentra la riflessione delle cooperative intervistate riguarda la sostenibilità e il benessere psicologico di alcuni lavori particolarmente provanti a livello di stress emotivo e psichico.

Coerentemente con quanto emerso dalle interviste, con specifico riferimento ad alcune mansioni, nel questionario somministrato è stato richiesto di valutare «quanto la tendenza all'invecchiamento della forza lavoro incide, o potrà incidere, negativamente sulla sostenibilità e sulla capacità dei lavoratori di svolgere alcune mansioni». Tra le categorie in cui è stato indicato un impatto più spiccato del fenomeno dell'invecchiamento troviamo in primis il "personale dedito al lavoro di cura della persona", seguito dal "personale impiegato in attività di pulizia", dal "personale dedito ai servizi educativi", dal "personale impiegato in servizi di giardinaggio e dal personale impiegato in attività di gestione di gestione ecologica (servizi di igiene urbana)" (si veda Fig. 15).

In seconda battuta un impatto più contenuto è espresso per il "personale addetto ai servizi di inclusione degli stranieri e ai centri di accoglienza", per il "personale addetto a servizi di assemblaggio", per il "personale addetto a servizi specialistici" e per gli "addetti ad attività di formazione". Scarsamente rilevante, secondo quanto dichiarato, è invece l'impatto sulle mansioni impiegatizie.

Figura 15 – Quanto la tendenza all'invecchiamento della forza lavoro incide, o potrà incidere, negativamente sulla sostenibilità e sulla capacità dei lavoratori di svolgere alcune mansioni?



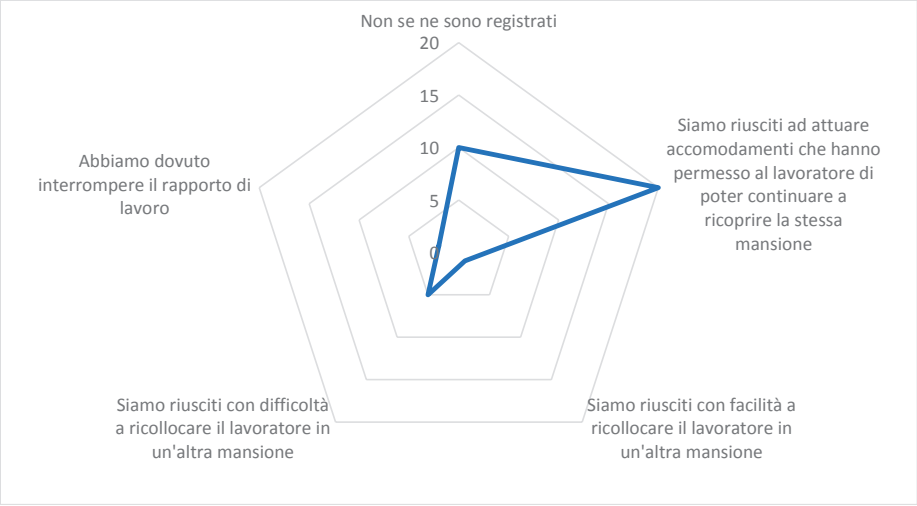
Fonte: nostra elaborazione a partire dai risultati del questionario realizzato per la ricerca

Nel caso di problemi legati alle capacità del lavoratore di svolgere la propria mansione - per quanto occorre sottolineare che il 33,3% delle cooperative dichiarano di non essere incorse in questo tipo di problematica – nel 64% dei casi si è riusciti a attuare accomodamenti (es. orario, carichi di lavoro, strumentazione) che hanno permesso al lavoratore di poter continuare a ricoprire la stessa mansione, mentre nel 16,1% dei casi è stato necessario operare un ricollocamento in un'altra mansione ma con difficoltà. Rarissimi sono i casi in cui il ricollocamento in un'altra mansione è stato un passaggio effettivamente privo di difficoltà (Fig. 16).

Da qui anche le preoccupazioni emerse nelle interviste. Al crescere della quota di lavoratori anziani sarà possibile - e come - continuare a offrire una risposta efficace da parte delle organizzazioni a queste necessità di accomodamento e ricollocamento?

In tal senso alcune cooperative stanno guardando con sempre maggiore attenzione alla possibilità di estendere le proprie attività verso nuovi settori e/o servizi per ampliare il ventaglio di opportunità di ricollocamento dei lavoratori in altre mansioni pur all'interno dello stesso contesto lavorativo (interviste 2, 4, 5, 6).

Figura 16 – Come state gestendo i problemi legati alle capacità del lavoratore di svolgere la propria mansione?



Fonte: nostra elaborazione a partire dai risultati del questionario realizzato per la ricerca

4. Benessere, salute e limitazioni fisiche: nodi critici e qualche spunto

Oltre alla tipologia di mansioni altre criticità emergono in relazione alle caratteristiche personali di alcuni lavoratori. Il tema delle patologie croniche è particolarmente rilevante specie per quei contesti cooperativi che si adoperano per l'inserimento di lavoratori svantaggiati ([1]). Tra questi, infatti, vi sono anche coloro che ad esempio hanno avuto problemi di dipendenze per cui non è raro che la loro condizione di salute risenta dell'esistenza o dell'insorgenza di alcune patologie provocate dagli abusi del passato (intervista 2). È poi noto come, in generale, a situazioni di disagio sociale si associno frequentemente anche condizioni più critiche di salute.

Rispetto al tema delle limitazioni fisiche tutte le cooperative intervistate hanno segnalato la presenza di lavoratori con deficit collegati alla movimentazione dei carichi che si presentano con particolare intensità sui lavoratori dei servizi assistenziali anche per l'assenza in passato di strumentazioni che potessero alleggerire i carichi movimentati dal lavoratore:

([1]) Tra i lavoratori svantaggiati vi sono : «invalidi fisici, psichici e sensoriali, gli ex degenti di ospedali psichiatrici, anche giudiziari, le persone in trattamento psichiatrico, i tossicodipendenti, gli alcolisti, i minori in età lavorativa in situazioni di difficoltà familiare, le persone detenute o internate negli istituti penitenziari, i condannati e gli internati ammessi alle misure alternative alla detenzione e al lavoro all'esterno ai sensi dell'articolo 21 della legge 26 luglio 1975, n. 354, e successive modificazioni» l. n. 381/1991. Si veda: https://www.superabile.it/cs/superabile/lavoro/collocamento/strumenti-per-inserimento-lavorativo/20181022e-lavoratori-svantaggiati-cooperative-sociali-.html.

«I servizi quando sono nati non si avvalevano dei supporti di sollevamento che sono ora a disposizione dei lavoratori. Il 30% degli operatori ha limitazioni fisiche e metà forza lavoro è rappresentata da figure assistenziali. In prospettiva il problema diventa molto significativo e abbiamo iniziato a porci problema ora perché prima abbiamo inquadrato la situazione» (intervista 3).

Quanto descritto ha un riflesso sull'assenteismo per malattia proprio in relazione a problematiche collegate all'apparato arto-articolare nonostante al momento della intervista nelle cooperative intervistate non vi fossero casi in cui è stata accertata l'insorgenza di una malattia professionale. Occorre considerare che alcuni servizi assistenziali, nei quali si riscontrano con più frequenza lavoratori con limitazioni accertate, si caratterizzano anche per una certa continuità del servizio negli anni per cui ad invecchiare non è solo il lavoratore ma anche l'utente che a livello di gestione fisica diventa spesso più problematico.

Sul punto una buona pratica rintracciabile in una delle cooperative intervistate per contenere i problemi arto-articolari collegati movimentazione di carichi è stata quella di arrivare all'interno del piano di sicurezza alla costruzione condivisa dei DVR ([2]) con gli operatori, coinvolgendoli nell'indicare quale fosse a loro avviso il rischio maggiore legato alla specifica attività lavorativa (intervista 4). Questo ha anche portato alla definizione di alcuni dispositivi (es. scala fasciatoio per gli asili nido) frutto di questo confronto.

Sia per la tipologia di lavori presenti nella cooperazione sociale che di lavoratori, risulta in generale imprescindibile riuscire a mantenere un dialogo aperto e costante con i medici di lavoro alla ricerca di un rapporto di collaborazione per accrescere la conoscenza delle problematiche legate all'abilità dei lavoratori del settore e della profonda correlazione che c'è tra aspetto fisico e psicologico per alcuni di loro (si pensi ad esempio alle situazioni di svantaggio) (intervista 1 e 2).

In alcune cooperative vi è particolare attenzione ai carichi di lavoro per i lavoratori over 60 e/o prossimi alla pensione per cui il ricollocamento in un'altra mansione o l'alleggerimento rispetto ad alcuni compiti risultano essere pratiche consolidate (intervista 1, 2 e 6). Anche su questo in generale si riscontra una buona predisposizione all'ascolto di quelle che sono le esigenze dei lavoratori con incontri annuali e/o periodici (intervista 4 e 5).

Sotto il profilo psicologico invece, l'opinione generale delle cooperative è che i servizi di cura e in generale quelli che pongono al centro la relazione con l'utente sono quelli che determinano per i lavoratori una componente maggiore di stress rispetto a quella riscontrabile su altri lavori che invece risultano più usuranti solamente da un punto di vista fisico (quali le attività di giardinaggio e di gestione ecologica). Da questo punto di vista c'è particolare attenzione nell'attuare pratiche di ascolto o accorgimenti organizzativi che possano prevenire il *burn-out*.

([2]) Documento che racchiude rischi e misure di prevenzione per la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro ai sensi del d.lgs. n. 81/2008.

Alcune pratiche in tal senso si sono concentrare sulla rimodulazione dei turni. Un esempio è rappresentato dal lavoro su turni degli educatori che, nel corso della carriera, può diventare più difficile da conciliare ad esempio con le esigenze familiari specie qualora questi turni di concentrino nel fine settimana. Pertanto, in alcuni contesti, si è iniziata ad avviare una riflessione sulla sostenibilità e sull'organizzazione dei turni su alcuni servizi (intervista 1 e 3).

4.1. Pandemia: un'attenzione rafforzata verso la persona

Un ultimo, e non trascurabile, elemento di criticità, emerso nel 2020, è stato rappresentato dall'esplodere della pandemia da Covid-19, che si è riflettuto in particolare sulla gestione dei lavoratori mentre si è rilevato un impatto complessivamente contenuto sulle attività delle cooperative di Bergamo (si veda Box 3).

Box 3 – Le conseguenze del Covid sull'attività delle cooperative di Bergamo (Ricerca Euricse)

- L'emergenza sanitaria e le conseguenti restrizioni alle attività economiche, decretate per contenere la diffusione del virus, non hanno impattato (se non nel brevissimo tempo) sull'attività delle cooperative.
- Non sembra, al momento, che le cooperative abbiano innescato processi di digitalizzazione di lungo periodo delle attività.

Ciò ha reso necessario per le cooperative attuare una ancor più stretta collaborazione con i medici del lavoro per valutare i maggiori rischi per quei lavoratori più fragile e/o esposti quotidianamente al contatto con utenza.

La tutela della salute dei lavoratori ha assunto ancor più importanza e, in ottemperanza a quanto previsto dalla legge le cooperative si sono adoperate per mettere a diposizione i dovuti dispositivi di protezione individuale ai lavoratori, garantire la sanificazione degli spazi, degli strumenti e dei luoghi di lavoro nonché di ripensarne talvolta l'organizzazione (si pensi ad esempio agli spogliatoi).

In generale dunque si sottolinea come, da un lato la gestione dei lavoratori, specialmente da un punto di vista di salute e sicurezza sul luogo di lavoro sia diventata più complicata, dall'altro questo ha rafforzato nel contesto cooperativo l'attenzione – già tradizionalmente presente – per la tutela del posto di lavoro di quei lavoratori che per condizioni personali di salute avevano difficoltà maggiori a poter svolgere in sicurezza la propria mansione, talvolta ricollocandoli in attività a minor rischio di contatto con il virus.

Solo in casi di estrema difficoltà, laddove a fronte di particolari fragilità non si poteva

garantire un lavoro in piena sicurezza, si è fatto ricorso alla cassa integrazione (intervista 5).

5. L'avvio di alcune misure: in che direzione si stanno muovendo le cooperative?

Tra le diverse iniziative e buone pratiche che si sono avviate nel corso di questi anni nell'ambito della cooperazione sociale è possibile rintracciarne alcune di particolare interesse proprio per la loro valenza quali strumenti di *age-management*.

Se invero spesso queste misure vengono realizzate non avendo con obiettivo principale quello di incidere sui problemi legati all'invecchiamento della forza lavoro o alla sostenibilità del lavoro lungo il corso della vita lavorativa è comunque evidente che alcune di queste possono giocare un ruolo di primo piano in questo ambito.

Lo sforzo del lavoro di analisi, che proseguirà nei prossimi paragrafi, è dunque quello di provare a raccogliere le frammentate iniziative che si stanno sviluppando entro il sistema della cooperazione sociale bergamasca, talvolta anche con la condivisione del sindacato, per restituire un quadro d'insieme degli strumenti che ad oggi potrebbero contribuire ad affrontare i problemi legati all'invecchiamento della forza lavoro.

5.1. La mobilità interna come strumento

Le progettualità di mobilità interna sviluppate da alcune cooperative nascono dall'*esigenza di rigenerare il percorso lavorativo* (intervista 3) pur nella continuità di un lavoro presso la stessa organizzazione. Per questo la possibilità di fare esperienza in altri servizi, secondo quanto emerso da alcune testimonianze raccolte, può consentire di *rivitalizzare la propria professione* (intervista 4) ovvero di operare una rigenerazione dei lavoratori e degli organici pur senza agire sul versante del turn-over.

Nel caso di una delle cooperative intervistate (intervista 3) si è partiti da uno studio sulla mobilità concordata verso servizi differenti rivolta a lavoratori che avevano manifestato desiderio e/o si erano mostrati più flessibili. Dopo una sperimentazione su casi singoli, non senza alcune reticenze da parte dei lavoratori, si è immaginato di strutturare un sistema di *job rotation* con una mobilità temporanea di carattere formativo tra servizi analoghi, effettuando uno scambio tra operatori e dando loro degli obiettivi di monitoraggio e di verifica di alcune pratiche, strumentazioni, routine e attività per mappare quel che accade negli altri servizi. Infatti, nonostante si tratti di servizi analoghi (es. centri diurni disabili) con un'organizzazione interna formalmente identica, in essi si realizzano attività differenti. L'identità di equipe che si arriva a consolidare in ciascun servizio può essere così arricchita proprio dalla conoscenza delle dinamiche che distinguono un gruppo di lavoro dall'altro. Il lavoratore può acquisire consapevolezza di differenti approcci relazionali e lavorativi per portarli successiva-

mente all'interno della propria equipe di riferimento. Questi percorsi di mobilità interna hanno coinvolto operatori Asa/Oss ed educatori che per tre mesi ogni anno vanno a fare esperienza in un altro servizio per poi tornare a quello di partenza ([3]). Il processo di progettazione di questo strumento è stato accompagnato da un confronto con CSA-Coesi e con le rappresentanze sindacali e con Confcooperative Bergamo, sino ad arrivare alla sottoscrizione di un accordo. Da sottolineare come la messa a sistema di questo meccanismo di *job rotation*, ora rivolto alla generalità dei lavoratori, ha contribuito a superare anche le reticenze di alcuni di loro emerse in fase di sperimentazione. Il caso descritto mostra come la maggiore strutturazione di queste esperienze, in alcuni casi, ha avuto il merito di sensibilizzare i lavoratori verso il cambiamento. Cambiamento che dunque non viene più visto solo come una minaccia o una preoccupazione né come qualcosa di imposto dall'esterno ma diventa un desiderio condiviso dai lavoratori che spinge ad uscire dalla propria zona comfort.

Ma dalle interviste sono emerse anche altre iniziative di mobilità interna che mostrano da un lato una certa sensibilità verso la volontà di accogliere i desideri professionali dei lavoratori, mentre dall'altro una capacità riflessiva del contesto organizzativo, non solo di ripensare a figure professionali per certi versi nuove, ma di riuscire a metterle a sistema nell'organizzazione. Rispetto al primo aspetto la capacità della cooperativa di porsi in ascolto ha portato - in un caso oggetto delle nostre interviste – i lavoratori a esplicitare la necessità di voler operare in più servizi, piuttosto che in unico settore, individuando in questo desiderio proprio un elemento in grado di contenere l'affaticamento professionale. Da qui si è avviata una riflessione che ha portato all'identificazione dei c.d. "operatori cavaliere", ovvero lavoratori posizionati ("a cavallo") su più servizi dello stesso settore di attività oppure su più settori (intervista 4). La definizione di queste figure ha coinvolto non solo gli operatori ma anche i dirigenti della cooperativa che in alcuni casi si dividono tra mansioni più tipicamente gestionali e ore dedicate alle mansioni più operative.

Come sostenuto dalla cooperativa intervistata, questa progettualità ha inciso positivamente sulle relazioni tra le diverse figure professionali presenti nella cooperativa facendo percepire la vicinanza dell'organizzazione alla forza lavoro e accorciando le distanze tra l'anima più organizzativa e quella più operativa. Si è dunque rafforzata ulteriormente la capacità di ascolto e comprensione da parte dei dirigenti del bisogno espresso dalle risorse umane che in prima persona hanno la possibilità di vedere da vicino e in concreto il lavoro su altri servizi. Tra le figure ritenute maggiormente "cavalieri" vi sono quadri e dirigenti, educatori professionali, Asa/OSS, infermieri mentre resta al momento più difficile poter immaginare questo tipo di figure per mansioni quali gli assistenti familiari e gli educatori dell'infanzia. Al contrario, ad esempio, per i nidi vi sarebbero maggiori difficoltà a impegnare per lo stesso anno l'educatrice su più nidi. Tuttavia, alla fine dell'anno resta possibile confrontarsi e comprendere se le persone si sentono ancora generative per il contesto entro cui operano, valutando il loro percorso per il futuro.

([3]) Il Covid ha però rallentato l'implementazione del progetto di *job rotation*.

Dalla testimonianza raccolta si evidenzia come il tema centrale nel poter operare i passaggi da un servizio all'altro è quello delle qualifiche che permettono di poter riposizionare o meno il lavoratore. Se come espresso in alcune interviste il sistema di rotazione delle figure professionali può rappresentare uno strumento cruciale anche per evitare fenomeni di *burn-out*, maggiormente riscontrati dalle cooperative in caso di compartimentazione del lavoro, il possesso di qualifiche da parte dei lavoratori diventa un presupposto *sine qua non* per la predisposizione di strategie di questo tipo, permettendo loro una certa mobilità di ruoli e mansioni. Laddove quindi mancassero le competenze e le qualifiche, interventi sul versante della formazione risulterebbero complementari a forme di mobilità interna.

Per contro, però, occorre sempre tenere in considerazione che lo scenario dei lavoratori presenti in cooperativa è eterogeneo e laddove vi siano situazione di disabilità e di svantaggio il cambiamento di luogo di lavoro potrebbe invece essere fonte di stress.

«È una pratica che facciamo abitualmente, operiamo quindi una rotazione su turni se sappiamo che può essere utile, su soggetti in cui sappiamo che il cambiamento può generare ansia garantiamo continuità» (intervista 6).

La mobilità interna, come già accennato, è comunque una strategia utile per ricollocare i lavoratori non più idonei a una determinata mansione, utilizzata in particolare nei contesti incentrati su lavori fisicamente usuranti (giardinaggio, cura del verde, sevizi ambientali ed ecologici). Sul punto frequentemente i lavoratori con problematiche vengono ricollocati in mansioni e servizi più leggeri, nati anche dalla ricerca di nuove aree di attività (intervista 2 e 5). Tutto ciò sta avvenendo non senza preoccupazione sugli scenari futuri di invecchiamento della forza lavoro.

5.2. Formazione

Anche la formazione rappresenta uno degli ambiti di maggior interesse da parte delle cooperative sociali, seppure non si riscontrino misure specificatamente rivolte alla riqualificazione del personale anziano o a una formazione continua durante il corso dell'età specificatamente orientata a futuri possibili cambi di mansione.

Piuttosto le iniziative sulla formazione si configurano per la maggior parte dei casi come progettualità connesse a riflessioni di più ampio spettro circa la dimensione organizzativa dei contesti cooperativi o altre tematiche circa lo sviluppo personale.

Tra queste, una tra le cooperative intervistate (intervista 3) ha previsto sia attività di formazione rivolte a responsabili e coordinatori di diversi servizi, con percorsi legati più al tema della ricerca e delle sviluppo della cooperativa su diversi ambiti (organizzativo, tecnico/specialistico e gestione del servizio), sia misure rivolte alle equipe con percorsi di accompagnamento rispetto alla definizione della loro identità come gruppo di lavoro, alla collaborazione, alla comunicazione e all'interazione. Si è scelto dunque di investire sul rafforzamento, non solo delle competenze specialistiche, ma anche di

quelle metodologiche e manageriali. Peraltro, le misure di formazione che hanno puntato al rafforzamento delle *skills* necessarie per lavorare efficacemente in gruppo sono state oggetto anche dell'attenzione di percorsi attivati da altre cooperative (intervista 5).

A queste iniziative si è aggiunto, talvolta, uno sforzo nell'orientare la formazione obbligatoria per i rischi specifici verso una sperimentazione che mettesse al centro percorsi sul benessere lavorativo attraverso una parte pratica di tecniche di gestione dello stress e un'altra più teorica di confronto rispetto al tema, tanto dal punto di vista organizzativo quanto dal punto di vista personale fisico/psicologico (intervista 3). Azioni queste che mostrano una sensibilità verso la più ampia sfera del benessere personale e lavorativo.

Anche in altri casi è emerso come la formazione obbligatoria possa essere utilizzata non solo in ottemperanza alle esigenze di natura più professionale legate al servizio ma anche come strumento di rafforzamento di alcuni valori quale quello del creare in cooperativa una cultura del lavoro sicuro (intervista 4).

Vi è poi il tema delle scarse competenze digitali possedute da alcuni target di lavoratori che in alcuni casi potrebbero rappresentare un fattore di criticità per l'introduzione di tecnologie che migliorino il servizio e il loro lavoro (intervista 5). Per quanto si tratti per lo più di una mancanza di competenze di base sull'utilizzo di dispositivi (quali computer, *tablet* o *smartphone*) l'introduzione di nuove strumentazioni in questo senso genera in molti casi anche un'ulteriore esigenza di formazione digitale.

Sul versante della persona, con più specifico riferimento al tema dell'età, una delle cooperative intervistate sta promuovendo un percorso sul tema dell'"adultità", intesa non soltanto come età anagrafica ma anche e in particolare, come l'età percepita. È un'iniziativa gratuita e aperta a tutti i lavoratori della cooperativa che tramite un formatore esterno accompagna i lavoratori verso il concetto di "adultità" declinabile in diverse dimensioni ("adultità degli esseri umani", "adultità del ruolo" e "adultità organizzativa") attraverso lo sviluppo di una consapevolezza sul «dove vorrei essere; se si ha la possibilità di mettersi dove si desidera essere; e nel caso si sia dove non si vuole stare avere la capacità di andare via» (intervista 4).

Con specifico riferimento al tema dell'*age-management*, risultano di assoluto rilievo i percorsi di *mentoring*. Pratiche di questo tipo per quanto diffuse nelle cooperative sono per lo più limitate temporalmente alla fase d'ingresso dei lavoratori e spesso vengono sviluppate anche in modo informale non potendosi dunque configurare, in molti casi, come strategie di più ampio raggio in grado di generare uno scambio continuo tra generazioni.

5.3. Welfare aziendale

Sul versante dei beni e servizi offerti ai lavoratori da parte delle cooperative non si rintraccia nessuna specifica previsione rivolta specificatamente a sostenere la forza

lavoro più anziana. Tuttavia, sarebbe fuorviante ritenere che solo le misure di welfare specificatamente indirizzate a questo target di lavoratori siano in grado di incidere positivamente sulla capacità dei lavoratori più anziani di rimanere attivi nei contesti lavorativi.

Anzi per quanto è stato possibile rilevare dalle interviste, laddove si riscontra una presenza di iniziative di welfare, questa si associa a un approccio culturale e organizzativo maggiormente attento alla promozione del benessere dei lavoratori. Pertanto, le misure di welfare realizzate diventano uno strumento orientato al miglioramento della sostenibilità del lavoro lungo il corso di tutta la loro vita lavorativa e non solo nella parte finale. La prospettiva è dunque quella di agire in modo continuo e preventivo per migliorare la qualità del contesto e del rapporto di lavoro su un orizzonte di medio lungo-periodo.

Così molto frequentemente le cooperative mettono a disposizione dei propri lavoratori alcuni dei servizi che esse stesse erogano, applicando in molti casi una scontistica sugli stessi, quali quelli rivolti ai figli (centri estivi, baby-sitter), alla cura degli anziani, corsi e attività olistiche (es. corso di yoga, pilates, meditazione). In alcuni casi le cooperative riconoscono un sostegno all'acquisto di libri scolastici e spese di istruzione (intervista 1). Alcune cooperative inoltre aderiscono alle alleanze locali delle reti di conciliazione per cui tramite le risorse provenienti dalla Regione hanno avviato e riconosciuto nel corso degli anni ulteriori misure a sostegno della genitorialità e si sono mostrate attive anche nel presentare proposte progettuali in risposta al Bando Conciliamo ([4]).

Accanto a queste misure in alcune realtà sono state sviluppate una serie di convenzioni per gli acquisti di diverso genere tra cui alimentari, prestazioni/dispositivi sanitari (es. ozonizzatore) oppure iniziative di acquisti comuni secondo la logica dei gruppi acquisto solidali. Molto diffusa è la sottoscrizione di convenzioni con centri specializzati (es. CAF) affinché i lavoratori possano avere accesso a prestazioni di assistenza fiscale (compilazione dichiarazione 730, certificazione ISEE) a prezzi contenuti e talvolta presso i locali delle stesse cooperative dove gli esperti dei centri convenzionati vengono a prestare assistenza ai lavoratori. Invero anche laddove queste convenzioni non siano formalizzate in un accordo, le cooperative operano spesso un'azione di indirizzo e supporto dei propri lavoratori verso le strutture di assistenza fiscale presenti sul territorio.

In generale il disbrigo pratiche è uno degli ambiti in cui vi è un maggior sostegno ai lavoratori da parte delle cooperative anche considerata la presenza in molti contesti di lavoratori svantaggiati che possono avere difficoltà sul punto. Alcuni esempi sono rappresentati dall'assistenza fornita per la richiesta del buono spesa comunale piuttosto che sulla prenotazione di visite mediche (si veda *infra*). In alcuni casi poi le cooperative non si limitano solo a un supporto sulla presentazione di moduli e richieste ma forniscono una concreta assistenza per trovare strategie, di concerto anche con gli

([4]) Dipartimento per le politiche della famiglia, http://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/finanziamenti-avvisi-e-bandi/avvisi-e-bandi/nuovo-avviso-conciliamo/.

enti pubblici competenti, rivolte alla risoluzione di pregresse inadempienze del lavoratore in modo per lui sostenibile. Si tratta dunque di azioni che vanno a supporto della vita quotidiana.

Poco diffuse sono le prestazioni di mensa o di buono pasto, ad eccezione degli operatori che lavorano in strutture diurne che accedono allo stesso servizio dell'utenza, mentre alcune cooperative forniscono delle card per gli acquisti alimentari presso i supermercati.

Alcuni tra i contratti aziendali reperiti, prevedono inoltre la possibilità di convertire l'ERT (ex art. 5 CIT Cooperative Sociali Bergamo) in welfare aziendale da fruire tramite una piattaforma, riconoscendo al lavoratore parte del risparmio contributivo derivante dalla conversione tramite l'assegnazione di un ulteriore valore da spendere in beni e servizi. Inoltre lo studio su come trasformare vecchi istituti di sostegno al reddito in modo che i lavoratori possano beneficiare di misure di welfare è tutt'ora in corso in altri contesti.

Con più specifico riferimento invece al tema della salute dei lavoratori, ambito di immediato collegamento con la loro capacità di svolgere la prestazione lavorativa, alcune cooperative si sono adoperate per favorire l'utilizzo da parte dei lavoratori di alcuni servizi generalmente rivolti all'utenza, oppure di prestazioni previste dal CCNL, quali quelle di assistenza sanitaria integrativa.

Nella prima fattispecie rientra l'iniziativa di una delle cooperative intervistate che ha messo a disposizione dei lavoratori dieci sedute gratuite di fisioterapia all'anno, proprio per contenere le criticità descritte nei paragrafi circa la movimentazione dei carichi, ma anche per promuovere la cura del sé e del benessere andando a de-compensare situazioni di stress psico-fisico.

Sul versante dell'assistenza sanitaria integrativa prevista dal CCNL alcune cooperative intervistate segnalano come questo sia uno strumento scarsamente utilizzato e conosciuto dai lavoratori (intervista 1 e 2). Per quanto complessivamente risulti ancora uno strumento sottoutilizzato ci sono state invece cooperative che hanno realizzato azioni volte a promuovere la conoscenza dello strumento e azioni di supporto al lavoratore. In questi casi si è proceduto a identificare all'interno della cooperativa una persona che, su appuntamento, assistesse i lavoratori nella raccolta della documentazione e nell'inoltro delle richieste di prestazioni. Queste azioni, dove realizzate, hanno fatto registrare anche un più ampio utilizzo e gradimento di questo strumento da parte dei lavoratori (intervista 4 e 5).

In particolare, per quanto riguarda i lavoratori con particolari patologie e condizioni di salute critiche, all'interno delle cooperative viene spesso fornito anche un supporto di indirizzo e di gestione per le pratiche di accesso alle prestazioni dei servizi territoriali. Questa azione è per certi versi paragonabile a quella operata dagli assistenti sociali. Concretamente si tratta di occuparsi, ad esempio, delle prenotazioni degli esami, della documentazione per le richieste di invalidità, dell'interlocuzione con il comune

per l'accesso ad alcuni servizi (ad esempio pasti a domicilio e assistenza domiciliare gratuita).

«La filosofia è che chi lavora con noi, e soprattutto i soggetti svantaggiati, porta sul lavoro le situazioni che viviamo a casa quindi se riusciamo a costruire le migliori situazioni a casa probabilmente anche la persona che lavora da noi lavora meglio e va a lavoro più serena. In questi casi sentiamo che sia anche dovuto a loro dopo tanti anni di collaborazione» (intervista 6).

Ancora, con attenzione alla gestione del lavoratore in situazione di malattia, alcune cooperative si adoperano affinché vi sia continuità retributiva cercando di evitare, nel caso di lunghe malattie, di superare il limite temporale che fa cessare il diritto alla percezione della relativa indennità. In questo caso si è cercato di far rientrare a lavoro le persone in mansioni di tipo impiegatizio (es. supporto alla segreteria) per un minimo di ore che consentisse una continuità nella retribuzione (intervista 3).

5.4. Flessibilità, orario di lavoro e congedi

L'attenzione verso la conciliazione tra vita privata e vita professionale per il tramite di forme di flessibilità e articolazione degli orari lavorativi attenti alle esigenze personali e familiari dei lavoratori è da sempre uno dei tratti distintivi della cooperazione sociale.

Non sorprende dunque che nella maggior parte dei contratti analizzati vi sia la previsione di una banca ore individuale e la presenza di sistemi di cessione ferie/permessi solidali. Questi ultimi sono rivolti: al sostegno di lavoratori che assistono i figli minorenni in particolari condizioni di salute e che necessitino di cure costanti; ai lavoratori con condizioni di salute precarie tali da renderne impossibile il regolare svolgimento dei compiti affidati; a coloro che sono impegnati nell'assistenza a figli indipendentemente dall'età, al coniuge/convivente e al genitore bisognoso di assistenza con, ad esempio, patologie acute e/o croniche che determinano riduzione o perdita dell'autonomia personale, assistenza o monitoraggi continuativi, partecipazione attiva del familiare al trattamento sanitario, patologie dell'infanzia in età evolutiva che richiedono il coinvolgimento dei genitori nella terapia.

Guardando al part-time rileva sottolineare che, per quanto una quota significativa di contratti a tempo parziale sia connaturata alla strutturazione e alla tipologia di servizi, non manca l'utilizzo dello strumento da parte delle cooperative nell'ottica della conciliazione tra vita privata e vita professionale, anche in sostegno della genitorialità. Questo è riscontrabile in alcuni dei contratti analizzati dove si rilevano a tal proposito disposizioni circa l'ampia disponibilità di valutare le richieste di part-time talvolta proprio con specifico riferimento al periodo di rientro dalla maternità.

Nel caso, interessante, di una delle cooperative intervistate la materia del part-time è stata al centro di uno studio approfondito a cui è seguita una rimodulazione che potesse incontrare tanto le esigenze di miglioramento dell'organizzazione del servizio e

di distribuzione dei carichi lavorativi tra gli operatori della mattina e quelli del pomeriggio, quanto quelle di conciliazione tra vita privata e vita professionale. Pertanto, a seguito di un'analisi interna volta comprendere come era stato definito l'assetto organizzativo preesistente e l'articolazione del lavoro in turni degli operatori sui centri diurni, si è arrivati a una riconfigurazione dei part-time da una distribuzione orizzontale delle ore a una verticale. Da sottolineare come questa misura sia stata apprezzata in particolare dai lavoratori più anziani che hanno visto liberarsi intere giornate dal lavoro beneficiando di un riposo maggiore in termini di giornate libere alla settimana (intervista 3).

Altre misure, più limitate come diffusione, riguardano la possibilità di usufruire di forme di flessibilità in entrata/uscita (solitamente di mezz'ora o di un'ora). Occorre inoltre sottolineare che, già prima della recente pandemia, alcune cooperative avevano previsto all'interno dei loro accordi collettivi la possibilità di accesso alla modalità di lavoro agile per i dirigenti e i coordinatori.

L'attenzione all'ambito della genitorialità è presente non solo con l'attivazione di servizi di welfare (si veda sopra) ma anche attraverso le previsioni rafforzate sui congedi. Molte cooperative, infatti, hanno riconosciuto giorni aggiuntivi di congedo di paternità (ancor prima dell'estensione prevista dalla Direttiva UE 2019/1158). Frequentemente si è trattato del riconoscimento di una giornata aggiuntiva retribuita ma in un accordo si rintraccia una previsione di addirittura tre giornate di congedo aggiuntivo.

Non mancano poi previsioni che ampliano le possibilità di fruizione del congedo parentale non limitandola ai primi 12 anni di vita del bambino – come previsto per legge – ma al compimento della sua maggiore età con l'aggiunta di un ulteriore mese indennizzato al 30% della retribuzione media giornaliera calcolata sulla base di quella del periodo antecedente al periodo di congedo. Viene inoltre data la possibilità di usufruire del congedo a ore.

5.5. Ricambio generazionale, accompagnamento alla pensione e nuove assunzioni

Uno degli ambiti di riflessione d'interesse nella prospettiva dell'*age-management* è quello delle pratiche di ricambio generazionale. Tuttavia misure di questo tipo non sono ancora particolarmente diffuse all'interno delle cooperative intervistate, in parte forse perché molte di loro non si sono ancora trovate a dover affrontare il problema.

L'ambito in questione risulta però delicato anche da un punto di vista culturale per cui non è sempre facile tradurre in azione alcune consapevolezze acquisite sull'importanza di operare interventi in tal senso.

«Spesso a fronte di una consapevolezza a livello mentale che è necessario un ricambio generazionale, nella prassi c'è la fatica di pensare che una persona che ha avuto per tanti anni una funzione al lavoro quando comincia a pensare al dopo di lui comincia a pensare che è finita una parte importante della sua vita. Capita di far fatica a tradurre

ciò che si pensa in azione e capita di far fatica a mollare incarichi. È su questa fatica che noi stiamo cercando il più possibile di lavorare» (intervista 6).

Per questo risulta importante inquadrare le pratiche di ricambio generazionale non solo entro il quadro di un passaggio di consegne obbligato - a staffetta - ma piuttosto all'interno di una più ampia cornice progettuale che metta al centro la questione della solidarietà tra generazioni, dell'invecchiamento attivo e delle pratiche di trasferimento e acquisizione delle competenze. Rilevante su questo è il ruolo giocato sia dalla formazione che da iniziative di tipo culturale (si vedano i paragrafi precedenti).

In un caso tra quelli delle cooperative intervistate è stata però avviata recentemente la costruzione di un processo di accompagnamento del ricambio generazionale. Nella fattispecie in oggetto, avendo come prospettiva quella di operare un passaggio generazionale di consegne ai vertici direzionali, si è avviato un percorso di studio, progettazione e implementazione di alcune attività affinché questo ricambio potesse risultare condiviso, costruttivo e non conflittuale (intervista 6). A fronte dell'imminente fuoriuscita per pensionamento del direttore storico della cooperativa si è individuata la volontà di trasformare il modello direzionale individuando e formando una nuova equipe di direzione composta dai cinque amministratori a cui si aggiungeranno altre due o tre persone da individuare. Questo progetto di accompagnamento è stato strutturato su due livelli. Una prima fase ha previsto interventi di tipo formativo dedicato a coloro che avrebbero formato l'equipe di direzione. La formazione è stata strutturata su tre ambiti: il primo incontro più generale è stato volto a fornire informazioni generali sulla cooperativa (es. posizionamento sul mercato, livelli del fatturato sui segmenti di mercato a cui si rivolgono le attività, caratteristiche organizzative di ciascun settore della cooperativa); il secondo si è concentrato sul fornire competenze circa il controllo di gestione e la contabilità analitica; il terzo ha affrontato nel dettaglio tematiche gestionali inerenti le risorse umane, gli inserimenti lavorativi e i servizi. A seguito di questa fase di formazione, verrà avviata la fase di *mentoring* ai componenti delle equipe che sarà oggetto degli stessi temi e che prevederà un affiancamento *on the job* da parte del lavoratore.

È questo un esempio, se pur limitato, di processo che mira a creare uno scambio virtuoso tra generazioni con l'ottica di apportare un miglioramento all'aspetto di organizzazione interna alla cooperativa senza che vengano perse importanti competenze ma che bensì queste possano essere trasmesse e rappresentare un valore aggiunto all'interno del nuovo sistema organizzativo d'equipe.

Tuttavia, non si registrano altre iniziative di questa tipologia per altri target di lavoratori. Se invero l'affiancamento *on the job* è una pratica di formazione dei nuovi operatori molto diffusa nelle cooperative, risultano però ancora poco diffuse azioni di *mentoring* continuo rivolto alla costruzione di un c.d. ponte generazionale che metta al centro l'individuazione e lo scambio di competenze tra generazioni. Quanto meno, anche laddove presenti, queste pratiche risultano ancora poco esplicitate o formalizzate.

Un'attenzione diffusa all'interno delle cooperative è invece riservata all'accompagnamento dei lavoratori prossimi alla pensione. Per quanto non siano presenti diffusamente incentivi all'uscita dal lavoro, in termini ad esempio di sostegno alla contribuzione volontaria a forme di previdenza in caso di pensionamento anticipato, la maggior parte delle cooperative sostiene i lavoratori prossimi alla pensione nell'operare una valutazione degli strumenti utili per poter arrivare al conseguimento delle prestazioni pensionistiche.

In molti casi sono gli stessi lavoratori a chiederlo. Per quanto le strategie di uscita anticipata dal posto di lavoro vadano un po' in controtendenza rispetto alla prospettiva di allungamento delle carriere lavorative e dell'invecchiamento attivo è importante rilevare che, ove vi siano particolari necessità, le cooperative fanno un'opera di promozione, informazione e collegamento con i CAF e con l'Inps per l'attivazione degli strumenti di anticipo pensionistico previsti dalla legge cercando di valutare con il lavoratore le modalità più opportune affinché non vi siano svantaggi significativi da un punto di vista dell'entità della prestazione pensionistica che andrà a percepire. Purtroppo, però in alcuni casi, a causa delle condizioni di salute personali causati ad esempio dall'acutizzarsi di problemi legati ad ex-dipendenze, si sono riscontrati decessi proprio per alcuni lavoratori che si avvicinavano all'età pensionabile (intervista 2). Questo aspetto, per quanto si ricolleghi a situazioni personali già preesistenti all'ingresso dei lavoratori in cooperativa, fa riflettere su quanto possa risultare sfaccettato l'insieme di situazioni legate all'invecchiamento della forza lavoro che si presentano nel settore cooperativo proprio per la complessità e l'eterogeneità dei bisogni dei lavoratori che vi operano.

Sul versante dei nuovi ingressi maggiori difficoltà di operare un ringiovanimento dell'organico tramite la selezione di personale più giovane si riscontra in particolare per quelle cooperative che fanno dell'inserimento dei lavoratori disabili e/o svantaggiati l'attività prevalente (intervista 1). Proprio in alcuni di questi contesti si rintraccia un'età media più elevata. Questo si deve non solo al fatto che ai lavoratori si garantisce in generale una certa continuità occupazionale negli anni ma anche al fatto che, come raccolto dalle testimonianze delle interviste, anche il mondo della disabilità è cambiato e si fa sempre più fatica a trovare fasce di giovani lavoratori disponibili ad operare nei servizi di cui generalmente si occupano le cooperative.

«Per esempio una donna di 30 anni all'inizio di un percorso legato alla psichiatria avviato dal Sert di andare a fare le pulizie… Solo proprio se non trova niente… E quindi diventa un po' più difficile il ricambio e andiamo sempre verso un'età che si alza» (intervista 5)

Uno strumento utile per il reperimento di nuovi profili da assumere, a cui frequentemente le cooperative fanno ricorso, è quello della rete *Mestieri Lombardia* ([5]), agenzia per il lavoro, costituita dai consorzi di cooperative sociali lombardi, che opera a livello regionale per l'erogazione servizi di orientamento, selezione, accompagnamento professionale e tutoraggio di persone con problematiche di marginalità sociale e difficoltà

([5]) https://www.mestierilombardia.it/lavoro/chi-siamo.html.

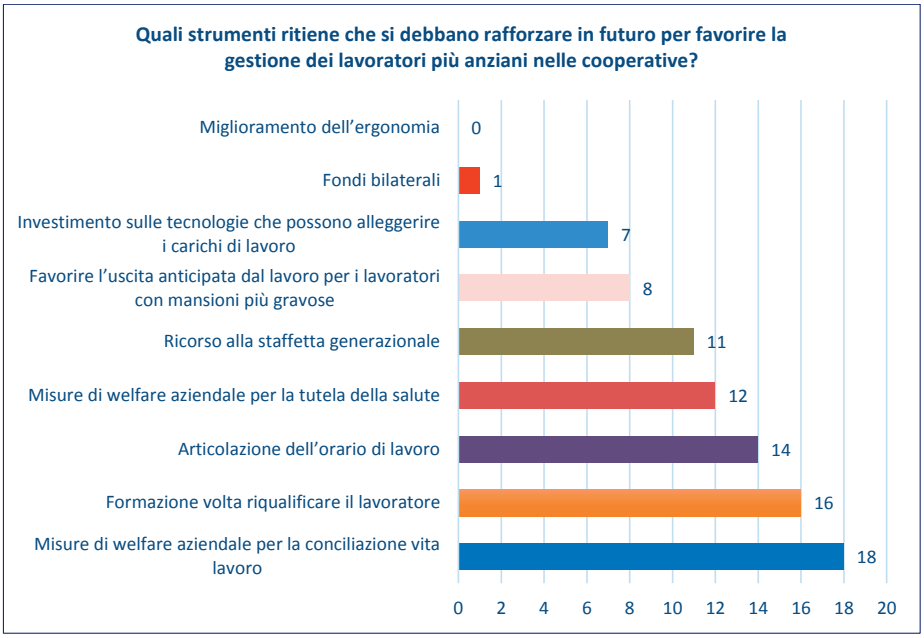
ad inserirsi autonomamente nel mercato del lavoro. Sul punto alcune cooperative intervistate segnalano l'esigenza di rafforzare la collaborazione con il Consorzio Mestieri Lombardia quanto di alimentare la condivisione di iniziative di rete per il tramite di organizzazioni già attive quali i consorzi.

6. Proposte e prospettive per il futuro dal mondo cooperativo

Ultimo focus della ricerca è quello con cui si è provato a raccogliere proposte, spunti e prospettive circa le misure da potenziare per affrontare più efficacemente il tema dell'invecchiamento della forza lavoro e i futuri scenari.

Dalle indicazioni che i rispondenti hanno fornito mediante il questionario emerge che sono in particolare le misure di welfare aziendale rivolte alla conciliazione tra vita privata e vita professionale le iniziative che più di altre si ritiene che debbano essere potenziate in futuro per agevolare la gestione dei lavoratori più anziani all'interno dei contesti di lavoro cooperativi (Fig. 17). Coerentemente con questo, molte delle cooperative intervistate hanno anche segnalato l'esigenza di agire sull'articolazione degli orari di lavoro.

Figura 17 – Gli strumenti da rafforzare in futuro per favorire l'*age-management*



Fonte: nostra elaborazione a partire dai risultati del questionario realizzato per la ricerca

Per quanto riguarda le misure di welfare nei paragrafi precedenti abbiamo segnalato come non vi siano attualmente misure specificatamente rivolte a questo target di lavoratori ma comunque esistano iniziative volte a sostenere il lavoratore, più in generale lungo il corso della vita. Al momento, dunque, le misure di welfare per la conciliazione tra vita privata e vita professionale sono declinate secondo un approccio più generalista nell'ottica di sostenibilità del lavoro e di promozione del benessere. In questo senso si inseriscono anche le misure di welfare aziendale rivolte alla promozione della salute, anche queste indicate tra gli ambiti da rafforzare dopo, appunto, le misure welfare aziendale rivolte alla conciliazione tra vita privata e vita professionale, la formazione volta a riqualificare il lavoratore e l'articolazione degli orari di lavoro.

Proprio la formazione, come detto, viene individuata come uno degli ambiti di maggiore interesse per consentire ai lavoratori anziani di rimanere attivi e motivati nei contesti di lavoro del futuro dove evoluzioni procedurali, tecnologiche, digitalizzazione e nuove strumentazioni saranno elementi sempre più permeanti. Per quanto ciò possa sembrare distante per alcune delle mansioni che si svolgono nelle cooperative, le difficoltà digitali di una parte consistente di lavoratori potrebbero rappresentare un ostacolo all'evoluzione di servizi anche semplici. Ad esempio, la carenza di competenze digitali si riversa anche sulla capacità di utilizzo di strumentazioni di base quali gli *smartphone* che tuttavia possono contribuire a migliorare alcuni servizi. Per fare un esempio, una delle problematiche riscontrate sui servizi ambientali e di cura del verde appaltati dai comuni è che spesso, a fronte di situazioni anomale, gli operatori non sono in grado di fornire segnalazioni complete corredate e accompagnate da fotografie. Il risultato è che i comuni hanno maggiori difficoltà a intervenire e a risolvere la situazione e questo si riflette anche sulla qualità del lavoro dell'operatore.

«Noi pensiamo che la tecnologia possa essere utilizzata come strumento e risorsa per migliorare il lavoro, le lamentele che arrivano sono sul materiale che sostiene la tesi dell'operatore... Ma sarà difficile la diffusione di questi strumenti perché molti lo smartphone ancora non lo hanno» (intervista 5).

Più complesso è invece il discorso su altri settori quali la cura della persona su cui si riverserà nei prossimi anni una richiesta di prestazioni e un bisogno sempre maggiore da parte dell'utenza visti i più generali trend di invecchiamento della popolazione.

Da qui anche l'esigenza segnalata in alcune interviste di potenziare le tecnologie assistive tanto per migliorare il servizio offerto all'utenza quanto per migliorare la qualità del lavoro degli operatori. Al netto del fatto che alcune tecnologie che potrebbero agevolare il lavoro (es. tecnologie per la gestione di utenti con problemi di equilibrio) sono ancora tutte da studiare, per quanto riguarda i dispositivi esistenti occorre ancora fare uno sforzo per rendere queste tecnologie sempre più accessibili dalle cooperative sia in termini di usabilità che di costo (es. sollevatori attivi e passivi). A margine si segnala che esistono inoltre alcuni strumenti in fase di sperimentazione ancora poco

conosciuti che possono cambiare, in parte, alcune attività assistenziali ma anche le competenze richieste agli operatori (6).

Sicuramente uno studio più appropriato sul supporto che questi strumenti possono fornire al lavoro di cura, di concerto a uno studio puntuale sui mansionari fisici per comprendere più efficacemente l'impatto della movimentazione dei carichi, potrebbe portare allo sviluppo di nuove soluzioni. Tuttavia, in termini più generali, l'investimento su tecnologie che possono alleggerire i carichi di lavoro non è uno degli ambiti principali da rafforzare secondo i rispondenti al questionario. Questo perché in altri settori - quali ad esempio quello della cura del verde – da un lato la tecnologia impatta poco mentre dall'altro già si fa già molto per garantire ai lavoratori le migliori strumentazioni. Una lettura simile si può dare della scarsa attenzione rilevata sul miglioramento dell'ergonomia. A ciò si aggiunge il fatto che non sono attese grandi innovazioni in tal senso per alcuni settori (giardinaggio) mentre lo possono essere più per altri (gestione ecologica e ambientale). Anche per questi aspetti gli operatori non vedono nell'impatto che la tecnologia può avere in futuro sul settore una minaccia, in termini di posti di lavoro, ma per lo più come una risorsa.

Ma la formazione diventa anche un elemento centrale, come ricostruito nei capitoli precedenti, per l'implementazione di pratiche ricambio generazionale che mettano al centro il tema dello scambio continuo di competenze tra generazioni differenti come fonte di innovazione e arricchimento tanto per il contesto di lavoro quanto per i lavoratori, superando logiche di mera sostituzione di forza lavoro anziana con persone anagraficamente più giovani. Su questo tema attualmente - sia dalle interviste che dalle risposte del questionario - l'esigenza di potenziare meccanismi di staffetta generazionale non è emersa come uno dei focus di maggiore attenzione da parte degli operatori per cui si segnala un'attenzione da parte delle cooperative ancora abbastanza limitata sul punto. A tal proposito potrebbe essere utile cominciare a rafforzare e strutturare in modo più organico pratiche di *mentoring* che possono accompagnare questi processi.

«Il mentoring è uno spazio che legittima un passaggio, offre anche la possibilità di costruire un rito di passaggio che dà valore a chi lascia e dà valore a chi prende. Questa è un po' la scommessa culturale» (intervista 6).

Al netto poi di tutte le buone pratiche che si possono realizzare per migliorare e favorire la sostenibilità del lavoro anche in età avanzata in alcuni casi – secondo gli

(6) Sul punto è interessante segnalare i progetti dell'Istituto di Bio-Robotica dell'Università Sant'Anna (Pisa) che con la rete di cooperative sociali Umana Persone ha avviato uno studio e una sperimentazione circa l'utilizzo di robot di telepresenza e sensoristica ambientale per i servizi di assistenza domiciliare (Progetto Cloudia, https://www.santannapisa.it/it/news/robotica-collaborativa-sviluppare-tecnologie-innovative-cloud-assistere-anziani-e-disabili-ecco). Più complesso è il progetto Pharon (https://umanapersone.it/pharaon-la-nuova-sfida-di-umana-persone/) che prevede l'integrazione di diverse tecnologie con l'obiettivo di rispondere alle esigenze degli anziani e di migliorarne indipendenza, sicurezza e competenze. È logico attendersi che il diffondersi di questi dispositivi cambierà in parte le competenze richieste alla figura dell'assistente domiciliare e l'organizzazione dei servizi, consentendo però al contempo di rispondere più efficacemente a un fabbisogno assistenziale crescente in futuro.

operatori del settore - resta comunque necessario favorire il pensionamento anticipato e supportare i lavoratori nell'accesso a prestazioni pensionistiche adeguate. Per quanto questa opzione, anche per gli indirizzi sul tema dell'invecchiamento attivo, dovrebbe applicarsi qualora non sia possibile prevedere un ruolo produttivo e attivo nel contesto di lavoro o qualora questi risulti non più sostenibile per il lavoratore, è pur vero che l'allungamento dei requisiti d'età ai fini pensionistici non hanno agevolato contesti caratterizzati da lavori usuranti o dalla presenza di lavoratori già di per sé svantaggiati.

Sul punto, in altri settori, il ricorso a strumenti di bilateralità ha permesso di predisporre strumenti che facilitassero l'accesso a questo tipo di misure o a riduzioni di orario con l'approssimarsi dell'età pensionabile. Tuttavia, sia dalle risposte al questionario che dalle interviste, questo tipo di strumenti non vengono considerati come risorse importanti per incidere sulla questione.

Al netto delle singole misure che si possono realizzare e/o potenziare vi è poi un discorso più ampio di cultura organizzativa interna, sottolineato in buona parte delle testimonianze, che riguarda la percezione che i lavoratori hanno dell'organizzazione: il percepire l'organizzazione come vicina, farebbe sentire i lavoratori maggiormente tutelati e più motivati nel costruire il loro percorso professionale al suo interno.

«Per occuparsi del benessere degli altri bisogna avere un proprio benessere, per questo offriamo delle opportunità ai lavoratori in tal senso» (intervista 4)

Molte cooperative sottolineano come la promozione di questo tipo di approccio culturale e organizzativo può ricadere positivamente anche sulla gestione delle problematiche che emergono per il lavoratore in età più avanzata poiché risultano già avviati canali comuni di dialogo e confronto sull'individuazione di soluzioni condivise. Da un lato questo comporta di avvicinarsi ai bisogni del lavoratore; dall'altro significa aspettarsi da questi responsabilità e rispetto senza che venga confusa la dimensione del ruolo lavorativo con quella personale. Tra le attività da (continuare a) sviluppare prioritariamente in questo senso vi sono quelle in grado di intercettare i bisogni legati allo stress e alla salute, in modo più sistematico rispetto a quanto fatto in passato grazie alla sensibilità mostrata, in quasi tutti i contesti, dai responsabili dei servizi.

Un ulteriore piano di riflessione, come rintracciato in alcuni casi, è quello che guarda all'invecchiamento dei responsabili e dei dirigenti delle cooperative e alle pratiche di ricambio generazionale per i ruoli apicali come processi che possono essere in grado anche di mutare ed innovare i modelli organizzativi cooperativi.

«Il sistema di rotazione delle figure professionali per evitare il *burn-out* non l'abbiamo ancora sviluppato ma abbiamo visto che la compartimentazione è un elemento di rischio di *burn-out*. Anche per chi è a capo di un settore, bisogna far capire che non è tuo di diritto. Abbiamo fatto sperimentazioni a livello dirigenziale. Se sul piano della qualifica non ci sono problemi riteniamo che può far bene uscire dalla zona comfort e andare a ricoprire un'altra mansione, ma deve diventare un aspetto culturale organizzativo» (intervista 4).

Il tema della mobilità è dunque direttamente interrelato sia con aspetti di cultura organizzativa, sia con aspetti di miglioramento della performance del lavoratore, sia con la dimensione del benessere organizzativo e personale. Da qui si comprende come le pratiche di mobilità interna ed esterna siano strumenti imprescindibili tanto per la gestione dei lavoratori anziani quanto per le pratiche di ringiovanimento degli organici.

«La nostra cooperativa ha già attuato, se pur nella dimensione di micro impresa che ci caratterizza, un turnover nell'equipe di educatori professionali che ha abbassato la media dell'età della nostra forza lavoro; pensiamo che sia possibile intervenire con aggiustamenti nelle mansioni e negli orari di lavoro tali da tutelare il lavoratore più anziano» (risposta a questionario).

Da un punto di vista di mobilità interna le cooperative già fanno molto. Tuttavia, si sottolinea in diversi casi l'esigenza di ampliare le attività della cooperativa anche ad altri rami e settori (intervista 2, 5 e 6) per ampliare le opportunità di riposizionamento degli operatori.

«Spesso, ad esempio, una persona che assume psico-farmaci per tanti anni può avere problemi di degenerazione della reattività e dei riflessi e anche della tenuta di alcuni tempi di lavoro. Allora l'idea è quella di diversificare attività creando nuove aree di servizio che permettano di intercettare quei bisogni (esempio avvio attività vivaistica) e diversificare le opportunità di riposizionamento dei nostri lavoratori» (intervista 6).

In parte questi progetti sono già in atto ma certo risulta difficile ipotizzare un costante e continuo ampliamento dei settori di attività delle organizzazioni.

Piuttosto è forse dunque sul versante della mobilità esterna che si potrebbe ipotizzare oggi uno sforzo maggiore attraverso il rafforzamento di strumenti di mobilità ed evoluzione professionale al di fuori del singolo contesto cooperativo ovvero nel più ampio contesto di cooperazione provinciale. Occorre anche considerare che le tipologie di servizi all'interno delle cooperative sono molto simili per cui potrebbe essere interessante ampliare le opportunità e le possibilità di cambiare attività e ruolo non solo internamente alla stessa cooperativa.

Ma perché ciò sia possibile in diverse interviste si segnala l'esigenza di rafforzare il presidio delle reti territoriali. Un esempio può essere rappresentato dal collegamento col *Consorzio Mestieri Lombardia* per cui si suggerisce di creare una maggiore circolarità di informazioni rafforzando la comunicazione tra le diverse cooperative per poter disporre costantemente di una banca dati con le disponibilità degli operatori per ore e per qualifica. La rete invece negli anni è stata usata per lo più sopperire ad esigenze di contingenza legate a scelte di vita personali dei lavoratori (es. cambi di residenza per cui il lavoratore sia andato ad abitare lontano dal servizio).

«Manca un po' cultura di rete, le reti esistono ma bisogna potenziare la nostra presenza, non solo utilizzarle ad uso e consumo… Se noi riuscissimo ad identificare e fornire a Mestieri un fabbisogno più generale e facessimo degli studi per cui riusciamo a quantificare le coperture necessarie annue per settore (esempio due coperture settore pulizie, due coperture settore giardinaggio) già dall'inizio dell'anno riusciremo a pianificare un lavoro un po' meno nell'emergenza» (intervista 6).

L'idea di una manutenzione più continuativa del rapporto con *Mestieri Lombardia* potrebbe offrire anche maggiore continuità e condivisione delle esperienze sui tirocini che possono essere interessanti anche per altre cooperative. Sul punto alcune cooperative suggeriscono anche di rafforzare la collaborazione con scuole e università ma invero questo ambito non è emerso con particolare frequenza dalle testimonianze raccolte.

Ad ogni modo il problema della capacità di ringiovanire gli organici, come detto, è uno dei nodi critici che è stato riscontrato in questa ricerca e che si riflette in particolar modo sulle cooperative di tipo B. In tal senso sarà anche importante instaurare un rapporto virtuoso e progettuale con le imprese al fine di ricevere commesse (ex art. 14 d.lgs. n. 276/2003 e art. 12 l. n. 68/1999) anche per attività più leggere per i lavoratori con maggiori difficoltà (intervista 1 e 2).

Più in generale la ricerca di soluzioni e di un confronto strutturato sul tema a livello territoriale, con il coinvolgimento anche di altri attori chiave, potrebbe contribuire a mettere a beneficio comune le molte, ma frammentate, esperienze e pratiche che si stanno sviluppando nei singoli contesti cooperativi. Ma potrebbe anche offrire nuove possibilità per lo sviluppo di strumenti di *age-management* condivisi a fronte di un problema che, negli scenari futuri di medio periodo, risulterà essere sempre più comune e rilevante per molti contesti in ragione delle tendenze all'invecchiamento della forza lavoro (descritte nei cap. 1 e 2).

Capitolo 6.
Conclusioni e prospettive

1. Scenario generale

Sull'onda dei macro-trend demografici di invecchiamento della popolazione, diffusi tanto nel contesto europeo quanto, con ancor più evidenza, nel contesto italiano stiamo assistendo a una costante decrescita della quota di popolazione in età lavorativa e a un conseguente incremento della quota di lavoratori più maturi sul totale della forza lavoro. Impressionanti sono il tal senso le variazioni registrate in Italia nel decennio 2008-2018 per quanto riguarda il tasso di occupazione e di partecipazione al mercato del lavoro per i lavoratori appartenenti alle fasce più anziane di popolazione, anche considerando l'innalzamento dei requisiti pensionistici praticato nelle ultime decadi. Tuttavia, le proiezioni future parlano di un trend destinato ad accentuarsi ulteriormente (si veda cap. 1).

Anche per questo ormai da anni l'Unione Europea (si veda cap. 3) ha ribadito l'importanza di promuovere l'invecchiamento attivo anche attraverso l'inclusione e la valorizzazione dei lavoratori più anziani nel mercato del lavoro. Rispetto a questo punto si è sottolineata l'importanza tanto per i legislatori nazionali quanto per i contesti di lavoro di promuovere la solidarietà intergenerazionale rafforzando le previsioni normative riguardanti l'*age-discriminination*, l'attuazione di accomodamenti ragionevoli nei contesti di lavoro e più in generale pratiche di *age-management* e misure di conciliazione tra vita privata e vita professionale anche per il tramite del dialogo sociale.

Nel contesto italiano, tuttavia, si constata la presenza di leggi mirate a particolari ambiti, ma non inserite in un quadro di coordinamento generale segnalando l'assenza di un piano nazionale sulle politiche di invecchiamento attivo oltre a una scarsa attenzione del legislatore nei confronti di strumenti e politiche finalizzate a sostenere la diversa capacità di lavoro dei lavoratori in età avanzata (cap. 3, § 4). Pur essendo ancora diversi i nodi pratici e normativi ancora da sciogliere negli ultimi anni si segnala anche l'avvio di esperienze interessanti che sui territori hanno coinvolto anche le parti sociali (cap. 3, §§ 5 e 6). A queste si aggiungono alcune iniziative realizzate per il tramite dei sistemi di contrattazione collettiva che possono offrire spunti mutuabili anche in altri settori (cap. 4).

2. *Age-management* nel sistema della cooperazione sociale bergamasca: criticità

Gli scenari descritti hanno aperto una riflessione, sugli impatti che questa tendenza all'invecchiamento sta avendo e potrà avere sulla forza lavoro e sui contesti organizzativi della cooperazione sociale bergamasca.

Gli addetti over 50 presenti nelle cooperative sociali di Bergamo rappresentano il 31% della forza lavoro del settore, una quota non così contenuta se confrontata con i dati di altre ricerche (si veda cap. 2, § 3). Tuttavia, se si guarda all'interno dei singoli contesti si nota una spiccata disomogeneità sull'età media riscontrata all'interno delle singole cooperative: alcuni contesti presentano un'età media superiore ai 50 anni; per contro vi sono cooperative con un'età media molto bassa (prossima ai 30-35 anni). Dunque, allo stato attuale, le dinamiche dell'invecchiamento della forza lavoro stanno avendo un impatto molto diverso a seconda dei contesti per cui non è possibile pensare che all'interno di tutte le cooperative vi sia la stessa consapevolezza o preoccupazione al riguardo. Certo è che le criticità che si trovano ad affrontare oggi le cooperative con un'età media più elevata potrebbero un domani riguardare altre organizzazioni che vedono ancora la questione come lontana. In tal senso, le esperienze di coloro che oggi stanno avviando un ripensamento delle strategie con cui fronteggiare il fenomeno dell'invecchiamento, se condivise e messe a beneficio comune, potranno fare in qualche modo da apripista per la diffusione di buone pratiche e strumenti di *age-management* anche in altre realtà.

In particolare, il tema dell'innalzamento dell'età media appare più sentito tra le cooperative che operano da più anni sul territorio e in cui vi è stata una sostanziale continuità nell'arco del tempo del gruppo di soci fondatori.

La continuità lavorativa, il basso tasso di turn-over del personale storico (che di per sé singolarmente non rappresentano elementi di criticità) combinati con un più alto turn-over della forza lavoro più giovane ovvero un scarso utilizzo di contratti a tempo indeterminato per gli under 30 (solo il 17% nel 2020 è stato assunto a tempo indeterminato) e l'ancor più residuale ricorso a contratti di apprendistato per l'assunzione di giovani limitano le possibilità che tramite le nuove assunzioni si possa effettivamente incidere significativamente sul ribilanciamento della quota di lavoratori giovani/anziani.

A questo si aggiungono le difficoltà emerse dalle interviste - in particolare per quelle cooperative che si occupano di inserimenti lavorativi - di reperire persone svantaggiate giovani da inserire (cap. 5, § 5). Proprio sulle cooperative sociali tipo B sembra incidere maggiormente l'impatto dei trend di invecchiamento.

Altro elemento di criticità affiora guardando alle qualifiche. Tra gli over 50 vi è infatti un'incidenza ancor più significativa di personale "operaio", per cui è proprio in questa fascia di forza lavoro che si concentrano i lavoratori con le mansioni più usuranti. Non è un caso che proprio per gli over 50 le cooperative facciano un maggior uso del part-time rispetto a quanto già tradizionalmente viene fatto nel settore. Per quanto

all'interno delle cooperative vi sia una spiccata sensibilità nel concedere il part-time anche per andare incontro alle esigenze di vita del lavoratore, questo strumento non appare in alcun modo collegato a pratiche di ricambio generazionale che invece si stanno diffondendo nella contrattazione collettiva (cap. 4). Invero, essendoci già una quota così elevata di lavoratori part-time nel settore, misure di staffetta generazionale incentrate sul ricorso al lavoro a tempo parziale negli ultimi anni della carriera lavorativa potrebbero avere scarsa utilità (ad esempio iniziative che prevedano una riduzione di orario di lavoro per i lavoratori più anziani a fronte dell'ingresso di nuovi giovani).

Ad ogni modo per quanto pressoché tutte le cooperative prevedano pratiche di affiancamento *on the job* per i neoassunti, risulta invece più limitata la diffusione pratiche di *mentoring* più strutturate che vadano oltre al primo periodo d'ingresso del lavoratore in cooperativa. Mancano in tal senso pratiche di trasferimento delle conoscenze che si pongano come obiettivo, non solo quello della trasmissione di competenze ai nuovi, ma piuttosto di creare un raccordo tra le diverse generazioni per accompagnare non solo le pratiche di ingresso ma anche di uscita dal contesto lavorativo valorizzando l'apporto di lavoratori di diverse età.

Oltre a questo, risultano assenti sono anche le proposte di percorsi formativi mirati rivolti alla forza lavoro più anziana e sul punto preoccupa, nell'ottica di una futura modernizzazione e di un progressivo miglioramento dei servizi offerti, il basso livello di competenze digitali di alcune categorie di lavoratori.

Ulteriore profilo di criticità si lega alla tipologia di alcune mansioni e di alcune categorie di lavoratori rispetto cui vi è un impatto dell'invecchiamento più spiccato.

Per quanto riguarda le mansioni è sulla sostenibilità di quei lavori più gravosi e usuranti da un punto di vista fisico che si concentrano le preoccupazioni delle cooperative, visto anche l'elevato numero di lavoratori con limitazioni nello svolgere alcuni compiti presenti in alcuni contesti. Nei casi più gravi le cooperative si adoperano per attuare, non senza difficoltà, quegli accomodamenti che consentano al lavoratore di proseguire la sua mansione e nei casi più complicati gli offrono la possibilità di ricollocarsi in un'altra mansione. Ma al crescere del numero dei lavoratori anziani è logico attendersi una crescita di lavoratori con limitazioni per cui si apre un problema per il futuro nel riuscire a mantenere, e a rafforzare, la capacità di gestire un numero crescente di queste situazioni. Vi è poi un tema di sostenibilità psicologica di quei lavori dove il rapporto con l'utenza è preponderante per cui molte cooperative si sono attivate con strategie di prevenzione del *burn-out*.

Oltre alla tipologia di mansioni, altre criticità emergono in relazione alle caratteristiche personali di alcuni lavoratori e in particolare di quanti si portano dietro uno stato di salute già provato da pregresse patologie o dipendenze. Su questi lavoratori in particolare l'avanzare dell'età porta ad un aggravamento delle situazioni già preesistenti rendendone ancor più complessa la loro gestione sul luogo di lavoro.

Infine, risulta ancora poco diffuso lo sviluppo di specifiche pratiche di ricambio generazionale: in parte perché solo alcune cooperative si sono trovate a dover affrontare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro; in parte però si segnala che restano anche alcune difficoltà culturali nello sviluppo di questo tipo di iniziative anche in relazione alla capacità di porre al centro di questi passaggi il tema delle competenze (cap. 5, § 5.5).

3. *Age-management* nel sistema della cooperazione sociale bergamasca: punti di forza e potenzialità

Dalla nostra analisi è emerso come, se pur frammentate, siano molteplici le iniziative che si stanno sviluppando all'interno delle cooperative che potrebbero risultare pratiche utili nell'ambito dell'*age-management*. Infatti, pur non trattandosi quasi mai di misure specifiche rivolte ai lavoratori anziani risulta interessante sottolinearne il potenziale sotto diversi punti di vista. Il primo è quello che riguarda la sostenibilità del lavoro lungo il corso della vita. Secondariamente, un miglior sostegno alle esigenze quotidiane dei lavoratori e alla loro conciliazione tra vita privata e vita professionale non può che avere un impatto positivo sulla persona anche in ottica preventiva sul lungo periodo facendola arrivare alla fase finale della sua carriera lavorativa in condizioni migliori. Infine, alcune di queste misure, adesso attuate secondo un approccio più generale, potrebbero essere rimodulate già nel breve periodo proprio avendo come obiettivo quello di intercettare le esigenze della forza lavoro più matura. Da qui lo sforzo fatto in questa ricerca per raccogliere le buone pratiche sino ad ora realizzate raggruppandole per tipologia di iniziativa.

Uno tra gli ambiti su cui si sta concentrando un'attenzione crescente da parte delle cooperative è quello del welfare aziendale. Molte delle cooperative offrono un supporto al lavoratore per quelle che sono le sue esigenze personali e familiari. Pur nella (spesso) limitata disponibilità di risorse aggiuntive da destinare a servizi di welfare, alcune organizzazioni hanno provato a rafforzare attraverso azioni di comunicazione e informazione gli strumenti già esistenti (quali ad esempio l'assistenza sanitaria integrativa) e/o a valorizzare i propri servizi interni ma anche i rapporti con alcuni professionisti e centri esterni per offrire ai lavoratori convezioni vantaggiose. Diffuso è anche il sostegno ai lavoratori per quanto riguarda il disbrigo pratiche. Non mancano poi esempi di alcune cooperative che riescono a offrire prestazioni aggiuntive (ad esempio per il sostegno all'istruzione dei figli o per altre prestazioni sanitarie).

È proprio il welfare uno degli ambiti in cui si attende un ulteriore sviluppo di nuove misure nel prossimo futuro. Queste misure attualmente sono rivolte alla generalità dei lavoratori e non hanno una specifica declinazione a favore dei lavoratori più anziani né si pongono tra i loro obiettivi espliciti quello di incidere positivamente sul fenomeno dell'invecchiamento della forza lavoro. Ma è evidente che una promozione costante del benessere e un sostegno ai bisogni del lavoratore lungo il corso della vita non può che indirettamente riflettersi positivamente sullo stesso anche nelle fasi più avanzate della sua carriera lavorativa.

Discorso analogo per le iniziative di formazione per cui si sottolineano le potenzialità connesse a quelle iniziative che si pongono l'obiettivo di cambiare l'approccio culturale rispetto ad alcune pratiche consolidate per orientarle verso la promozione del benessere organizzativo e dell'accrescimento della consapevolezza personale dei lavoratori. Tuttavia, le misure di formazione restano poco orientate verso progettualità diffuse che pongano al centro la costruzione di nuove *skills* per i lavoratori più anziani, se non laddove strettamente necessario da quanto previsto dalla formazione obbligatoria a fronte di un cambio di mansione.

L'articolazione maggiore, sia in termini di progettualità che di esperienze già consolidate, si ha per le misure di flessibilità per quanto riguarda la modulazione degli orari di lavoro nell'ottica della conciliazione tra vita privata e vita professionale, tradizionalmente uno degli ambiti su cui la cooperazione sociale si è sempre mostrata molto attenta (cap. 5, § 5.4). In tal senso anche la strutturazione dei part-time è oggetto di riflessioni continue e approfondite affinché questa tipologia contrattuale, particolarmente diffusa nel settore possa continuare a rispondere tanto alle esigenze organizzative della cooperativa quanto alle esigenze di conciliazione dei lavoratori, con un'attenzione anche a coloro che operano in cooperativa da molti anni. Da segnalare inoltre una presenza molto diffusa di sistemi di banche del tempo solidali per andare maggiormente incontro alle esigenze di lavoratori in particolari condizioni di salute o con particolari esigenze di assistenza dei familiari.

Un rinnovato interesse da parte delle cooperative sembra essere rivolto alle iniziative di mobilità interna (cap. 5, § 5.1), ambito in cui si sta riscontrando la pianificazione di alcune progettualità abbastanza articolate, se pur non ancora limitate. Certo è che, in assoluto, le pratiche di ricollocamento dei lavoratori in altre mansioni o meccanismi di *job rotation* non nascono certo oggi nel contesto cooperativo. Tuttavia, è solo recentemente che alcune cooperative hanno provato a progettare in modo maggiormente strutturato queste iniziative orientandole a obiettivi di più ampio periodo. La sperimentazione e la condivisione di queste esperienze può quindi risultare importante non solo nei contesti di attuazione ma per l'intero sistema della cooperazione. Queste iniziative non hanno solo il merito di offrire al lavoratore nuovi spunti su metodologie e pratiche lavorative, attuate in altri contesti, che possono essere portate successivamente in quello di riferimento anche con un impatto positivo sulla motivazione del lavoratore. Hanno infatti anche il merito di preparare culturalmente i lavoratori al cambiamento rispetto a un possibile futuro ricollocamento in un'altra mansione oppure a una futura rimodulazione dell'attività lavorativa, fermo restando che, anche qui, il tema delle competenze rimane centrale.

Rispetto poi alle opportunità di ricollocamento dei lavoratori in un'altra mansione si sottolinea una certa dinamicità dei contesti lavorativi nel guardare all'apertura possibili nuove aree di servizio e di attività anche nell'ottica di diversificare le opportunità da poter offrire ai propri lavoratori, con particolare attenzione a quelle aree che potrebbero aprire opportunità di lavoro meno usuranti. Sul punto, appare interessante anche richiamare quanto rilevato dalla ricerca Euricse che, pur non prendendo in conside-

razione nello specifico solo le cooperative sociali, individua alcune azioni di rafforzamento delle strategie imprenditoriali da sviluppare prioritariamente nel prossimo futuro (si veda Box 4 e Appendice).

Box 4 – Azioni di rafforzamento imprenditoriale (Ricerca Euricse)

Le azioni di rafforzamento imprenditoriale, percepite come di primaria importanza dalle cooperative, si orientano su tre traiettorie principali:

- Lo sviluppo della rete commerciale: avviene ancora principalmente in modo informale mediante conoscenze e passaparola, senza investimenti strutturati in attività di marketing.
- La diversificazione dei mercati: può avvenire tramite un'integrazione verticale di attività attinenti alla medesima filiera produttiva oppure mediante l'avvio di nuove attività in settori diversi. Sono processi che generalmente nascono internamente alle organizzazioni, su spinta dei soci della cooperativa, ma che spesso riscontrano difficoltà in fase d'avvio del nuovo servizio/processo produttivo, legate soprattutto alla comprensione delle dinamiche e dei meccanismi del nuovo mercato.
- Il rafforzamento dei rapporti con imprese non cooperative. Nel confronto tra i punti di forza/debolezza rispetto ai competitor, alle cooperative è riconosciuto un legame più forte con il territorio e una maggiore attenzione al ruolo del lavoratore nell'impresa. Al contrario le imprese non cooperative vengono percepite, dai più, come più competitive sul fronte dei prezzi e più agili e snelli nel processo gestionale e decisionale. La costruzione di una rete di collaborazioni più estesa e strutturata è uno dei fronti su cui le cooperative – e conseguentemente Confcooperative Bergamo – dovrebbero riflettere per trovare nuove vie e percorsi di sviluppo e crescita futuri.

Infine, trasversalmente alle misure citate, uno dei punti di forza del settore è rappresentato dalla presenza di una spiccata sensibilità verso l'ascolto delle esigenze della forza lavoro e la condivisione con loro di alcune volontà di cambiamento interne (si pensi ad esempio alle iniziative di costruzione condivisa di DVR o alla rimodulazione degli orari di lavoro). Questi aspetti, in parte connaturati all'organizzazione cooperativa, rappresentano sicuramente un punto di forza anche per l'avvio di nuove misure e/o la rimodulazione di alcuni interventi.

4. Proposte per il rafforzamento delle pratiche di *age-management* nel sistema della cooperazione sociale bergamasca

Al netto delle iniziative sin qui realizzate, degli elementi di forza e dei punti di debolezza individuati, a partire anche dalle proposte fornite dagli operatori del settore che hanno partecipato alla ricerca (cap. 5, § 6), si offrono a seguire alcuni spunti di sintesi per il rafforzamento delle pratiche di *age-management* nel sistema della cooperazione sociale bergamasca.

Mobilità interna. Nelle cooperative stanno prendendo vita alcune sperimentazioni che mettono al centro iniziative di mobilità interna e sistemi di *job rotation*. Questi

meccanismi non solo apportano benefici nel breve periodo sull'organizzazione (favorendo la permeabilità di buone pratiche, producendo un impatto positivo sulla motivazione dei lavoratori e rappresentando occasioni per accrescere le loro competenze) ma possono favorire la sostenibilità del lavoro anche su un orizzonte di medio-lungo periodo preparando i lavoratori ad essere maggiormente competenti e mobili per operare in altri servizi anche in età anziana. In generale queste iniziative hanno dunque il merito di promuovere una cultura aziendale maggiormente aperta al cambiamento e alla mobilità. Sulla scorta di quanto avviato in alcuni contesti questo tipo di iniziative potrebbe essere ulteriormente estesa, rafforzata e maggiormente orientata verso il tema del ricambio generazionale.

Formazione. La formazione è stata individuata tra gli ambiti maggiormente importanti da rafforzare in futuro per favorire la gestione dei lavoratori anziani anche sfruttando le opportunità offerte, oltre che dai fondi interprofessionali, anche dal *Fondo Nuove competenze*. Tuttavia, ad oggi, le misure di formazione sono poco orientate al tema del ricambio generazionale né tanto meno si rintracciano percorsi formativi mirati rivolti ai lavoratori più anziani, volti al rafforzamento e alla riqualificazione delle loro competenze (iniziative che invece già si stanno diffondendo nella contrattazione collettiva, si veda cap. 4, § 4). Vi è poi il tema delle competenze digitali rispetto cui si segnala un forte ritardo per alcuni lavoratori. Anche le iniziative di *mentoring*, per quanto presenti in una fase d'ingresso iniziale, potrebbero essere maggiormente strutturate nell'ottica dell'accompagnamento dei processi di ricambio generazionale. Il tema delle competenze è centrale per le iniziative che si propongono di creare un ponte tra generazioni.

Apprendistato. È stato rilevato come l'apprendistato sia una tipologia contrattuale scarsamente utilizzata nel settore. Tuttavia, un maggior ricorso a questo strumento potrebbe collegarsi a una più ampia strategia di ringiovanimento della forza lavoro che rimetta al centro la dimensione formativa ([1]), in collegamento con quanto detto in precedenza sulla formazione. La progettazione e l'attuazione dei piani formativi collegati a questa tipologia contrattuale rappresentano un'opportunità per ridefinire e costruire le competenze del futuro ma anche nuove modalità di apprendimento delle stesse che uniscano teoria e pratica valorizzando attività *learning by doing* e percorsi di affiancamento *on the job* e *mentoring*. L'apprendistato in quest'ottica potrebbe assumere per certi versi anche una funzione di *retention* di quei giovani su cui la cooperativa opera un investimento formativo.

Pratiche di ricambio generazionale. Dalla ricostruzione effettuata da questa ricerca emerge come ad oggi nei contesti cooperativi non vi siano pratiche di ricambio generazionale diffuse e risultino pressoché assenti meccanismi di staffetta generazionale e progettualità organiche sul tema dell'età, al di là delle singole misure afferenti a diversi

([1]) Sul punto si veda E. MASSAGLI, *Alternanza formativa e apprendistato in Italia e in Europa*, Studium, Roma, 2016; E. MASSAGLI, *Occupazione giovanile, formazione e significato del lavoro*, in Rivista Sindacalismo 43, maggio-agosto, 2020, pp. 73-89, pp. 23-28.

ambiti. Un suggerimento può essere quello di sviluppare degli *age plan* (2) e di sfruttare maggiormente, laddove vi fosse bisogno, alcuni strumenti previsti dalla normativa quali i contratti di espansione per gestire processi di entrate/uscite di lavoratori accompagnandoli con iniziative di formazione e riqualificazione del personale (si veda cap. 3).

Welfare aziendale. Tra le misure che gli operatori ritengono si debbano rafforzare in futuro per favorire la gestione dei lavoratori anziani vi sono in particolar modo quelle di welfare aziendale per la conciliazione tra vita privata e vita professionale ma anche, se pur in modo minore, quelle volte alla tutela della salute. Si tratterebbe di accompagnare il lavoratore con misure che, lungo il corso della carriera lavorativa, siano in grado di sostenere la persona nonché di attenuare e prevenire eventuali problematiche o difficoltà che potrebbero incidere negativamente sul suo benessere personale e familiare. Sul punto sono diverse le cooperative che già realizzano alcune iniziative al loro interno. Tuttavia, non sempre queste iniziative sono pienamente formalizzate. Inoltre, pressoché assenti sono le misure specificatamente rivolte ai lavoratori più anziani. Pur non essendo necessariamente efficace prevedere misure specifiche per alcuni target di lavoratori, potrebbe risultare utile invece avviare un maggior approfondimento sul fabbisogno di welfare di questa categoria di lavoratori. Sul versante del c.d. welfare sanitario, sull'esempio di alcune cooperative che già fanno azioni al riguardo, un primo passo potrebbe essere quello di rendere pienamente conosciuta e fruibile l'assistenza sanitaria integrativa da cui già i lavoratori sono coperti per il tramite dei loro CCNL.

Strumenti della bilateralità. Occorre poi ricordare che alcuni settori fanno largo uso di risorse provenienti da fondi bilaterali e/o dalla contrattazione per favorire i ricambi generazionali (si veda cap. 3 e 4). Per quanto questi strumenti siano ritenuti poco rilevanti in prospettiva futura, come espresso dalle opinioni dei rispondenti al questionario, una maggior conoscenza delle iniziative promosse in altri settori potrebbe offrire qualche spunto ulteriore anche per lo sviluppo di nuovi strumenti per il settore cooperativo.

Banca ore e banche del tempo. Vista la larga diffusione dell'istituto della banca ore nelle cooperative potrebbe risultare utile avviare uno studio su quelle che potrebbero

(2) Con age-plan si intende «un piano aziendale che, basandosi sul job life cycle model, definisce azioni e modelli operativi partendo dall'età, dal genere e dalla situazione di vita e professionale dei dipendenti, cercando in questo modo di rispondere il più possibile alle esigenze e alle aspettative reali dei lavoratori. Un buon age plan incide su ogni aspetto del modello organizzativo aziendale e del sistema di welfare (H&R, formazione delle competenze, WLB, H&S, orari e contratti di lavoro, ambiente, relazioni sociali, comunicazione, ecc.) e incoraggia le aziende a vedere le diverse fasce d'età, compresa quella più anziana, come una risorsa, a sviluppare azioni di supporto e flessibilità e a mettere in atto politiche per far sì che il lavoro diventi più significativo e generi benessere per tutta la forza lavoro aziendale. Obiettivo di un *age plan* è dunque organizzare il lavoro e l'ambiente di lavoro, in modo da sostenere la produttività dell'azienda e il benessere dei dipendenti, modificandoli per adattarli alle esigenze del personale e favorendo la crescita e la formazione continua dei dipendenti e la riconciliazione tra lavoro e vita privata», P. VINCIGUERRA, *Innovazione negoziale e solidarietà intergenerazionale: l'Age Plan contrattato come cardine del percorso formativo del progetto*, in D. IODICE (a cura di), *Gap intergenerazionale e solidarietà tra lavoratori*, ADAPT University Press, 2020, cit. p. 77-78.

essere nuove modalità di fruizione della banca ore. Ad esempio, dalle esperienze sviluppate nella contrattazione collettiva di altri settori (si veda cap. 4) è emerso come lo strumento della banca ore si stia declinando in alcuni contesti anche nell'ottica di accompagnamento alla pensione. Interessanti, sono in particolare quelle iniziative che hanno previsto la possibilità di accumulare negli anni precedenti al pensionamento le ore corrispondenti a PAR, ferie aggiuntive non utilizzate o ad ore lavoratore in eccedenza per poi recuperarle, anziché nell'annualità, nel periodo antecedente alla pensione. Sul punto la fattibilità tecnica sarebbe da approfondire, ma in generale gli istituti di banca ore e di banche del tempo solidali possono essere ulteriormente allargate nell'ottica del sostegno ai lavoratori più anziani.

Ampliare a l'offerta dei servizi. Secondo alcune cooperative occorre dirigersi verso un ampliamento dell'offerta dei servizi delle cooperative verso nuove attività di più bassa intensità che possano rappresentare aree in cui ricollocare i lavoratori più anziani. Sul punto diventa importante anche valorizzare il rapporto con le imprese per cercare spazi entro cui creare nuove commesse per l'inserimento di lavoratori svantaggiati.

Strumenti di lavoro e tecnologie assistive. Oltre al miglioramento sullo studio dei mansionari fisici vi è il tema dell'impatto della tecnologia sulla forza lavoro. La maggior parte delle cooperative non vede nell'evoluzione tecnologica una minaccia per il settore ma auspica che si possano trovare soluzioni in grado di alleggerire i carichi di lavoro per quei lavori tradizionalmente più fisici. In generale può essere importante proseguire lo studio e dove possibile l'investimento su questi nuovi dispositivi.

Agire a livello territoriale. Ultimo punto ma non certo in ordine di importanza, segnalato diffusamente sia nel questionario che dalle interviste condotte, è quello che individua nel potenziamento di azioni a livello territoriale uno degli strumenti su cui insistere maggiormente per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro. Le reti già presenti a livello territoriale potrebbero essere ulteriormente presidiate con l'obiettivo di rafforzare la condivisione dei fabbisogni professionali rispetto cui predisporre azioni di raccordo con il mondo delle scuole ma anche con altri soggetti che sostengono le cooperative in fase di reclutamento di nuovo personale. Potrebbe essere utile in tal senso lavorare sulla costruzione di banche dati territoriali più ampie. Questo potrebbe permettere di operare una maggiore programmazione sulle assunzioni limitando invece logiche di contingenza, che spesso orientano i processi di reclutamento, permettendo altresì di portare avanti una progettualità più strutturata sul tema dell'età che favorisca l'ingresso di giovani. Non solo, un maggior confronto tra le cooperative in uno scenario di rete potrebbe ampliare le opportunità di mobilità dei lavoratori non solo sul versante interno al singolo contesto ma anche all'esterno. Per quanto informali si riscontrano già alcuni contatti tra cooperative operanti in servizi simili per il ricollocamento o il suggerimento di lavoratori disponibili a lavorare. Tuttavia una maggiore strutturazione, anche per il tramite di una cabina di regia territoriale volta ad ampliare le opportunità di mobilità dei lavoratori anziani, potrebbe sostenere i crescenti fabbisogni di ricollocamento di questi ultimi all'interno dei contesti lavorativi cooperativi del territorio. Infine, un ultimo punto su cui può essere

utile rafforzare le iniziative di rete riguarda la condivisione delle molte buone pratiche presenti nel settore per superare quella frammentarietà sino ad ora esistente e mettere a valore i molti spunti emersi anche dall'analisi qui condotta.

Sul punto ancor più importante può essere il sostegno fornito dalle parti sociali non solo per lo sviluppo di misure entro il sistema della contrattazione collettiva territoriale ma anche, come in parte già fatto all'interno di alcuni singoli contesti, per la promozione di iniziative che rafforzino il raccordo con le misure pubbliche esistenti. A questo si potrebbe aggiungere la possibilità di avviare sperimentazioni territoriali che, ponendo al centro il tema del ricambio generazionale, si propongano di operare tramite azioni più tipicamente di contrattazione sociale ([3]) che prevedano il coinvolgimento di diversi soggetti (si veda l'esperienza del *Nuovo ponte generazionale* di Regione Lombardia descritta nel cap. 3, § 6) per l'attivazione di ulteriori risorse e progettualità.

([3]) ADAPT, *Welfare for people. Terzo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021.

Appendice

La cooperazione di lavoro e di inserimento lavorativo in Provincia di Bergamo. Executive Summary della ricerca Euricse

EURICSE
Knowledge for a Social Economy

LA COOPERAZIONE DI LAVORO E DI INSERIMENTO LAVORATIVO IN PROVINCIA DI BERGAMO

Executive Summary

Trento, 13 aprile 2021

Analisi e studi condotti a livello nazionale ([1]) hanno dato ampia dimostrazione del ruolo della cooperazione nello sviluppo socioeconomico delle comunità e dei territori e della capacità delle cooperative di essere resilienti anche in periodi di crisi, con ovvie differenze settoriali, ma con una generale capacità e volontà di continuare a sostenere gli investimenti e l'occupazione.
In questo contesto, il progetto di ricerca *La cooperazione di lavoro e di inserimento lavorativo in provincia di Bergamo*, condotto negli ultimi mesi del 2020 dall'European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises (Euricse) per conto di Confcooperative Bergamo, punta l'attenzione sulle cooperative di produzione e lavoro e di inserimento lavorativo della provincia di Bergamo con l'obiettivo di analizzarne le caratteristiche, l'evoluzione e i possibili trend di sviluppo, offrire alcune valutazioni preliminari sulle conseguenze della pandemia da Covid-19 sulle cooperative e individuare e approfondire il tema dello sviluppo imprenditoriale della cooperazione di produzione e lavoro e di inserimento lavorativo.
La ricerca si è avvalsa di metodologie sia quantitative che qualitative. Nel dettaglio, la ricerca ha integrato analisi quantitative sulle dimensioni e trend delle cooperative ([2]) con interviste semi strutturate a quattro realtà cooperative del territorio al fine di approfondire le strategie aziendali messe in atto per il rafforzamento imprenditoriale della cooperativa.
L'analisi quantitativa è incentrata sulle 257 cooperative di produzione e lavoro, di trasporto e sociali di inserimento lavorativo con sede legale nella provincia di Bergamo. Tali realtà sono state individuate incrociando il Registro delle Cooperative del MISE, gli elenchi delle associate a Confcooperative Bergamo e la banca dati Aida-Bureau Van Dijk ([3]). Di queste, 104 (di cui 75 cooperative sociali di tipo b) risultano associate a Confcooperative Bergamo. L'affiliazione a Confcooperative è particolarmente alta tra le cooperative di inserimento lavorativo (78,1%), minore invece tra le cooperative di produzione e lavoro (17,4%).

Operatività in settori classici della cooperazione di lavoro e dell'inserimento lavorativo

Il 23% delle realtà analizzate opera nel settore dei trasporti, percentuale che sale al 33,5% se si considerano solo le cooperative di produzione e lavoro e al 29,6% se si guarda alle sole associate a Confcooperative.

([1]) Si veda ad esempio ISTAT, *Struttura e performance delle cooperative italiane – anno 2015. Rapporto di ricerca,* 2019. Disponibile online: https://www.istat.it/it/archivio/226383
([2]) L'analisi quantitativa ha integrato dati estratti da diverse fonti dati: la banca dati Aida-Bureau van Dijk, le banche dati Inps, la banca dati ASIA dell'Istituto Nazionale di Statistica e gli archivi di Confcooperative Bergamo.
([3]) La Banca dati AIDA-Bureau Van-Dijk è stata utilizzata per filtrare l'elenco delle cooperative ottenuto incrociando l'Albo delle cooperative del MISE e l'elenco delle cooperative associate a Confcooperative Bergamo al fine di individuare quelle realtà per le quali al 2018 (ultimo anno per cui si dispone di un sufficiente numero di bilanci) non vi erano procedure concorsuali in atto e, al momento dell'analisi, risultava disponibile il bilancio 2018 in AIDA.

Tra gli altri settori spiccano quello dei servizi per gli edifici (inclusi i servizi di pulizia e la cura del verde e del paesaggio; 14,8%) e la manifattura (12,1%), settore quest'ultimo in cui si osserva una distribuzione delle cooperative nella produzione di metallo, del tessile e abbigliamento, della gomma, dell'elettronica e delle apparecchiature elettriche.
Non si rileva un diverso profilo settoriale nelle realtà più giovani. Trasporto, servizi per edifici, attività di supporto per le funzioni d'ufficio, manifattura e costruzione sono infatti i settori in cui vanno a posizionarsi – prevalentemente – anche le nuove cooperative nate tra il 2013 e il 2018.

Micro-piccole cooperative con alcuni key player

Guardando alle dimensioni, si tratta mediamente di cooperative di piccole dimensioni che, nella maggior parte dei settori, risultano essere più piccole e potenzialmente più fragili dal punto di vista patrimoniale dei loro competitor non cooperativi presenti sul territorio bergamasco.
Nel 2018, le 257 cooperative hanno generato un valore della produzione di poco inferiore ai 362 milioni di euro. Le sole cooperative associate a Confcooperative Bergamo hanno registrato, nel complesso, un valore della produzione di 208,6 milioni di euro.
La dimensione media delle cooperative associate a Confcooperative Bergamo è risultata superiore al dato dell'insieme analizzato. Tanto che, se le cooperative associate a Confcooperative Bergamo rappresentano il 40,4% del numero di cooperative analizzate, esse generano il 57,6% del valore della produzione complessivo.
Questi dati economici – sia totali che medi – sono condizionati dalla presenza di alcune cooperative che, nei propri settori di riferimento, presentano dimensioni ben superiori rispetto alle altre cooperative e che risultano essere dei *key player* anche al di fuori del territorio bergamasco.
Il confronto tra i dati economici del 2014 e quelli del 2018 evidenzia, per le cooperative, un trend positivo nella maggior parte dei settori economici, crescita questa che non sempre è stata in linea con quella delle altre imprese bergamasche (soprattutto nel settore delle costruzioni).

Il capitale umano delle cooperative

Le cooperative di produzione e lavoro bergamasche hanno occupato nel 2017 all'incirca 15 mila lavoratori, prevalentemente di sesso maschile (71,9%), con un'età compresa tra i 30 e i 54 anni (65,8%), inquadrati come operai (più del 95%) a tempo indeterminato (59,5%).
I consigli di amministrazione delle cooperative, sia di produzione e lavoro che di inserimento lavorativi, si caratterizzano per un'età medio-alta dei consiglieri (49,8 anni per le prime e 53,4 anni per le seconde) e dei loro presidenti (rispettivamente 52,5 anni per le prime e 56,2 per le seconde).

Le conseguenze del COVID-19 sull'attività delle cooperative

Ad oggi non vi è ancora ampia disponibilità di studi sull'impatto del COVID-19 sull'attività di cooperative di produzione e lavoro e sociali. Gli studi disponibili si limitano ad analizzare le conseguenze di breve-medio periodo sulle imprese cooperative a livello nazionale.
Le interviste realizzate su quattro realtà cooperative del territorio bergamasco non hanno fatto emergere particolari difficoltà legate alla pandemia. L'emergenza sanitaria e le conseguenti restrizioni alle attività economiche, decretate per contenere la diffusione del virus, non hanno impattato (se non nel brevissimo tempo) sull'attività delle cooperative. Non sembra, al momento, che le cooperative abbiano innescato processi di digitalizzazione di lungo periodo delle attività.

I temi chiave per lo sviluppo del settore

Mediante l'analisi dei dati delle 257 cooperative e l'analisi della letteratura esistente sulle conseguenze del Covid-19 sull'attività delle cooperative sono stati individuati tre temi centrali per la definizione di azioni e strategie che possano essere di supporto alla crescita delle cooperative: crescita dimensionale, nuovi mercati e digitalizzazione.
Come già ricordato, le cooperative analizzate presentano dimensioni minori rispetto ai propri competitor, sia in termini di valore della produzione generato che di capitalizzazione. È quindi necessario riflettere su quali possano essere gli strumenti e i canali – finanziari e/o collaborativi – che possano supportare la crescita delle imprese.
Inoltre, le cooperative analizzate operano in settori tradizionali e negli ultimi anni non si è assistito a cambiamenti su questo fronte. Sorge quindi spontaneo chiedersi come orientare le cooperative ad una conversione verso nuovi settori ad alta qualificazione ed elevata produttività.
Infine, la competizione con imprese non cooperative e la pandemia legata alla diffusione del virus Covid-19 riportano sotto i riflettori due temi che, negli ultimi anni, sono stati al centro del dibattito industriale: industria 4.0 e digitalizzazione dei processi e delle attività.
Tutti e tre questi temi possono essere ricompresi sotto un unico grande cappello, quello del rafforzamento imprenditoriale delle cooperative di lavoro bergamasche.

Strategie per il rafforzamento imprenditoriale

Le interviste realizzate hanno consentito di approfondire le strategie messe in atto dalle cooperative per rafforzare la propria dimensione imprenditoriale.

Le realtà intervistate – diverse per genesi, settori d'attività e dimensioni – presentano tratti in comune come l'attività imprenditoriale basata sulla lavorazione conto-terzi, la diversificazione delle attività in anni recenti e l'operatività in settori con forte concorrenza con imprese non cooperative.
Le interviste confermano il quadro emerso dall'analisi quantitativa. Si conferma infatti il radicamento in settori economici tradizionali e la solidità economico-patrimoniale

delle cooperative, confermata anche dal fatto che nessuna delle cooperative intervistate ha avuto la necessità di fare ricorso al credito bancario.
Guardando alle strategie messe in atto per rafforzare la struttura imprenditoriale si osserva innanzitutto che il processo di ampliamento e rafforzamento è nato ed è stato sviluppato internamente all'organizzazione con il supporto, in taluni casi, di consulenti esterni il cui inserimento nell'impresa non sempre ha prodotto i risultati sperati.
Le azioni di ampliamento e rafforzamento percepite come di primaria importanza dalle cooperative riguardano principalmente tre traiettorie: la rete commerciale, la diversificazione dei mercati e i rapporti con imprese non cooperative.
Per le cooperative intervistate lo sviluppo della rete commerciale è una delle funzioni chiave per la sopravvivenza e l'espansione dell'attività imprenditoriale. Il radicamento nel territorio ha consentito alle realtà intervistate di ampliare la rete di contatti e di incrementare il numero di commesse.
Lo sviluppo della rete commerciale avviene ancora principalmente in modo informale mediante conoscenze e passaparola, senza investimenti strutturati in attività di marketing anche se, soprattutto tra le cooperative di inserimento lavorativo, si rilevano tentativi maggiori di strutturazione dell'attività attraverso l'ideazione di azioni di marketing volte alla ricerca di nuovi clienti.
Le cooperative diversificano la propria attività in diversi modi: c'è chi integra verticalmente attività attinenti alla medesima filiera produttiva, e c'è chi invece avvia nuove attività in settori diversi dal settore che le ha "storicamente" caratterizzate per «smarcarsi» dai settori basati sostanzialmente su gare di prezzo a ribasso.
I processi di diversificazione rilevati nelle cooperative intervistate presentano anche due tratti comuni. Il primo sta nel fatto che sono processi nati internamente alle organizzazioni su spinta dei soci della cooperativa. Il secondo sta nelle difficoltà riscontrate dalle cooperative nell'avvio del nuovo servizio/processo produttivo, difficoltà legate soprattutto alla comprensione delle dinamiche e meccanismi del nuovo mercato su cui si sono affacciate.
Infine, come evidenziato anche dall'analisi quantitativa, le cooperative operano in settori caratterizzati da forte concorrenza non cooperativa. Gli intervistati sono concordi sui propri punti di forza/debolezza rispetto ai competitor. Riconoscono alle cooperative un legame più forte con il territorio e una maggiore attenzione al ruolo del lavoratore nell'impresa. Al contrario le imprese non cooperative vengono percepite, dai più, come più competitive sul fronte dei prezzi e più agili e snelli nel processo gestionale e decisionale.

I fronti su cui agire

La costruzione di una rete di collaborazioni più estesa e strutturata è uno dei fronti su cui le cooperative – e conseguentemente Confcooperative Bergamo – dovrebbero riflettere per trovare nuove vie e percorsi di sviluppo e crescita futuri. Uno sguardo al futuro che si dovrebbe tradurre anche in una predisposizione di piani d'investimento di medio-lungo periodo e, soprattutto per le cooperative attive in alcuni dei settori analizzati, anche in una maggiore consapevolezza del ruolo imprenditoriale dei cooperatori e di una maggiore strutturazione di alcune funzioni aziendali.

Bibliografia

ADAPT (2021), *Welfare for people. Terzo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia,* ADAPT University Press

ADAPT (2019), *Welfare for people. Secondo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia,* ADAPT University Press

ADAPT (2014) (a cura di), *Incentivi per gli over 50: mappatura degli interventi nazionali e regionali*, Working Paper, n. 160

ADAPT (2015), *Lavoro e welfare della persona*, Libro Verde, http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2015/10/libro_verde_11_2015.pdf

AMORIGI M.C. (2013), *Esperienze regionali di "staffetta Intergenerazionale"*, in *Bollettino ADAPT*, 29 maggio

ARMAROLI I., FERRIERI CAPUTI M.S., PELUSI L.M. (2021), *Shaping return to work policy: the role of industrial relations at national and company level. Country report for Italy*, REWIR Working Paper, gennaio, https://www.celsi.sk/media/datasource/National_Report-Italy-merged.pdf

AVERSA M.L. ET AL. (2015), *L'age management nelle grandi imprese italiane: i risultati di un'indagine qualitativa*, Isfol

BARUTTI S., CAZZANTI S. (2010), *L'assistenza alle persone non autosufficienti. La funzione di cura tra forme di tutela esistenti e nuove prospettive*, in *LD*

BRUZZONE S. (2016), *L'inclusione lavorativa e gli "accomodamenti ragionevoli": prime riflessioni*, in *Bollettino ADAPT*

BUTERA F. (2017), *Lavoro e organizzazione nella quarta rivoluzione industriale: la nuova progettazione socio-tecnica*, in *L'industria*, n. 3, pp. 291-316

BUTERA F. (2018), *Industria 4.0. come progettazione partecipata di sistemi socio-tecnici in rete*, in CIPRIANI R., GRAMOLATI A., MARI G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, pp. 81-116

BUTERA F. (2018), *Organizzazione*, in CIPRIANI R., *Nuovo manuale di sociologia*, Maggioli, pp. 151-166

CAROLI S. (2015), *Nuovo Ponte Generazionale in Regione Lombardia. Tra quali sponde?*, in *Bollettino ADAPT*, febbraio

CARUSO B., DEL PUNTA R., TREU T. (2020), *Manifesto per un diritto del lavoro sostenibile*, Centre for the Study of European Labour Law "Massimo D'Antona"

CASALE D. (2014), *Malattia, inidoneità psicofisica e handicap nella novella del 2012 sui licenziamenti*, in *ADL*

CASILLO R. (2019), *La "pensione quota 100"*, in *LG*

CENTRO STUDI E RICERCHE ITINERARI PREVIDENZIALI (2018) (a cura di), *Lavoratori over 55 e active ageing. Approfondimento sull'invecchiamento attivo in Italia: dimensioni del fenomeno, criticità e possibili aree di intervento*

CINELLI M. (2020), *Diritto della previdenza sociale*, Giappichelli

COMMISSIONE EUROPEA (2021), *Libro verde sull'invecchiamento demografico. Promuovere la solidarietà e la responsabilità fra le generazioni*, gennaio https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0050&qid=1612255861795&from=IT

DALLA SEGA M. (2020), *Il dibattito attuale sulla riforma delle pensioni*, tra quota 102 e proposte sindacali, in *Bollettino ADAPT*, 27 gennaio

DI SALVATORE L. (2019), *Organizzazione del lavoro e invecchiamento attivo,* in DRI, n. 2

EUROFOUND (1999), *A guide to good practice in age management*, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef05137en_1.pdf

EUROFOUND (2020), *Working Conditions – Working conditions in sector,* Novembre, https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19005en.pdf

EUROFOUND (2021), *Working conditions in sector, Research Report*, p. 12 https://www.aranagenzia.it/attachments/article/11334/Eurofound%20-%20Working%20conditions%20in%20sectors.pdf

FERRERA M. (2006), *Le politiche sociali*, Il Mulino, Bologna,

FERRIERI CAPUTI M.S., ROIATTI M. (2020), *Pratiche di trasferimento delle conoscenze e age-management nel settore finanziario. Dalla rassegna ragionata della letteratura alle visioni e percezioni di un panel di esperti europei*, in IODICE M. (a cura di), *Gap Intergenerazionale e solidarietà tra i lavoratori. La contrattazione inclusive come leva del cambiamento nell'era digitale*, ADAPT University Press, pp. 49-63

GIUBBONI S. (2015), *Il licenziamento per sopravvenuta inidoneità alla mansione dopo la legge Fornero e il Jobs Act*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT, n. 261

IMPELLIZZIERI G., MASSAGLI E. (2020), *Fondo Nuove Competenze: istruzioni per l'uso e nodi operativi*, in *Bollettino ADAPT*

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

INAPP (2019), *Disoccupazione Di lunga Durata: sviluppo Di policy. Analisi comparata e internazionale*

IODICE D. (2020) (a cura di), *Gap intergenerazionale e solidarietà tra lavoratori*, ADAPT University Press

IODICE D. (2020), *La contrattazione transnazionale nell'active ageing. Il quadro giuridico*, in IODICE D. (a cura di), *Gap intergenerazionale e solidarietà tra lavoratori. La contrattazione inclusiva come leva del cambiamento nell'era digitale*, ADAPT University Press, pp. 1-14

INNOCENTI E. (2012), *La legislazione regionale in materia di invecchiamento attivo*, in INNOCENTI E., VECCHIATO T. (a cura di), *Volontariato e invecchiamento attivo,* Quaderno n. 65, Cesvot Edizioni

ISFOL (2015), *L'age-management nelle grandi imprese italiane, i risultati di un'indagine qualitativa*, serie *I libri del Fondo Sociale Europeo*

ISTAT (2019), *Struttura e performance delle cooperative italiane*, https://www.istat.it/it/files/2019/01/Rapporto-cooperative_sintesi-per-la-stampa.pdf

ISTAT (2020), *Invecchiamento attivo e condizioni di vita degli anziani in Italia*

ISTAT (2020), *Il mercato del lavoro 2020*, https://www.istat.it/it/archivio/254007

Italia Lavoro, Nuovi Lavori (a cura di), *Dossier invecchiamento attivo n. 3. Che si è fatto finora sul tema dell'invecchiamento attivo in Italia,* p. 7, http://bancadati.italialavoro.it/bdds/download?fileName=776487fa-399a-412f-aaeb-9aab64684ba7.pdf&uid=776487fa-399a-412f-aaeb-9aab64684ba7

ITINERARI PREVIDENZIALI (2020) (a cura di), *Silver economy, una nuova grande economia. Le opportunità dell'invecchiamento in ottica sociale, economica e di sostenibilità*

IZZI D. (2014), *Invecchiamento attivo e pensionamenti forzati*, RIDL, 1

MANFREDI S., VICKERS L. (2016) (edited by), *Challenges of active ageing. Equality Law and the Workplace*, Palgrave Macmillan

MASSAGLI E. (2016), *Alternanza formativa e apprendistato in Italia e in Europa*, Studium, Roma

MASSAGLI E. (2020), *Occupazione giovanile, formazione e significato del lavoro*, in Rivista Sindacalismo 43, maggio-agosto, pp. 73-89, pp. 23-28

MASSAGLI E., IMPELLIZZIERI G. (2020), *Fondo Nuove competenze: funzionamento, elementi di originalità e primi rilievi critici*, in DRI, n. 4

MASSI E. (2016), *Il contratto di solidarietà espansivo*, Dir. prat. lav.

Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *Libro bianco sul mercato del lavoro in Italia. Proposte per una società attiva e per un lavoro di qualità*, http://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2014/03/librobianco.pdf

MUSELLA M., TROISI R. (2008), *La relazione tra azione, motivazione e sistema di ricompense nelle cooperative sociali*, in Economia dei servizi, n. 3

PASSALACQUA P. (2017), *L'età pensionabile nella prospettiva del ricambio generazionale*, Variazioni su temi di diritto del lavoro

PASTACALDI A. (2020), I*l mercato del lavoro in Europa fra cambiamenti demografici e digitalizzazione*, in IODICE D. (a cura di), *Gap intergenerazionale e solidarietà tra lavoratori*, ADAPT University Press

PAVOLINI E. (2016), *Welfare aziendale e conciliazione. Proposte e esperienze dal mondo cooperativo*, Il Mulino, Bologna

PERO L. (2012), *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

PERSIANI M., D'ONGHIA M. (2019), *Fondamenti di diritto della previdenza sociale* cit., Giappichelli

RBM – CENSIS (2018), *VIII Rapporto RBM - Censis sulla Sanità Pubblica, Privata e Intermediata*, 2° ed.

RICCIO G., SCASSELLATI A. (2008), *Le politiche aziendali per l'age management materiali per un piano nazionale per l'invecchiamento attivo*, Isfol

ROSPI M. (2018), *L'invecchiamento attivo della popolazione all'interno della coesione sociale tra generazioni: gli strumenti della* multilevel governance *per nuovi sistemi di welfare, Rivista AIC,* 3

TIRABOSCHI M. (2015), *Occupabilità, lavoro e tutele delle persone con malattie croniche*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 36

TREU T. (2015), *Rilevanza e limiti della riforma pensionistica del 1995: oltre il welfare assicurativo*, in *Politiche Sociali*, n. 3, pp. 429-442

UNECE (2019), *Combating ageism in the world of work*

VINCIGUERRA P. (2020), *Innovazione negoziale e solidarietà intergenerazionale: l'Age Plan contrattato come cardine del percorso formativo del progetto*, in IODICE D. (a cura di), *Gap intergenerazionale e solidarietà tra lavoratori*, ADAPT University Press

VITALE A. (2017), *Storie di azione e contrattazione collettiva – Staffetta generazionale, welfare e produttività nell'accordo aziendale della Ica Market*, in *Bollettino ADAPT*

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

Banche dati

CSA Coesi

EUROFOUND, https://www.eurofound.europa.eu/

EU-OSHA, https://osha.europa.eu/en

ISTAT, http://dati.istat.it/Index.aspx

OECD.Stat https://stats.oecd.org/#

WHO – The global Health Observatory, https://www.who.int/data/gho/indicator-metadata-registry/imr-details/66

Elenco delle tabelle

Tabella 1 – Percentuale di popolazione per classe d'età Europa-28

Tabella 2 – Percentuale di popolazione per classe d'età in Italia

Tabella 3 – Indicatori sulla forza lavoro anziana europea (EU-28) nel periodo 2008-2018

Tabella 4 – Indicatori sulla forza lavoro anziana italiana nel periodo 2008-2018

Tabella 5 – Raffronto quota lavoratori over 50 in diversi settori a partire dalle ricerche sul tema

Tabella 6 – Qualifica e tipologia contrattuale per fasce d'età

Tabella 7 – Eventi di malattia per qualifica contrattuale

Tabella 8 – I principi guida per l'invecchiamento attivo e la solidarietà tra le generazioni – Consiglio dell'Unione Europea (2012)

Tabella 9 – Gli elementi dell'*age-management* EU-OSHA

Tabella 10 – Ambiti d'intervento e azioni individuati dall'Accordo-quadro autonomo tra le parti sociali europee su invecchiamento attivo e approccio intergenerazionale

Elenco delle figure

Figura 1 – Composizione delle cooperative aderenti a Confcooperative Bergamo

Figura 2 – Distribuzione delle cooperative e degli occupati per dimensione aziendale

Figura 3 – Distribuzione della forza qualifica e tipologia contrattuale

Figura 4 – Distribuzione della forza lavoro per età

Figura 5 – Incidenza degli addetti over 50 per settore, classe dimensionale, ripartizione geografica e genere (%), Ricerca Isfol

Figura 6 – Incidenza degli addetti over 50 nelle PMI

Figura 7 – Composizione della forza lavoro per età e settore (Eurofound)

Figura 8 – Distribuzione delle cooperative per età media della forza lavoro

Figura 9 – Distribuzione della forza lavoro over 50 per qualifica e tipologia contrattuale

Figura 10 – Eventi di malattia per lavoratori suddivisi secondo le classi dimensionali della cooperativa

Figura 11 – Aumento dell'età media e tipologia di cooperative

Figura 12 – La percezione del problema dell'invecchiamento nel proprio contesto cooperativo

Figura 13 – La percezione del problema dell'invecchiamento nel proprio contesto cooperativo

Figura 14 – Importanza di intervenire sul problema dell'invecchiamento a livello territoriale ed entro il singolo contesto cooperativo

Figura 15 – Quanto la tendenza all'invecchiamento della forza lavoro incide, o potrà incidere, negativamente sulla sostenibilità e sulla capacità dei lavoratori di svolgere alcune mansioni?

Figura 16 – Come state gestendo i problemi legati alle capacità del lavoratore di svolgere la propria mansione?

Figura 17 – Gli strumenti da rafforzare in futuro per favorire l'*age-management*

Elenco dei box

Box 1 – La cooperazione di lavoro e di inserimento lavorativo in provincia di Bergamo (Ricerca Euricse)

Box 2 – Il capitale umano delle cooperative in provincia di Bergamo (Ricerca Euricse)

Box 3 – Le conseguenze del Covid sull'attività delle cooperative di Bergamo (Ricerca Euricse)

Box 4 – Azioni di rafforzamento imprenditoriale (Ricerca Euricse)

Notizie sugli autori

Michele Dalla Sega	Dottorando di ricerca in Apprendimento e innovazione nei contesti sociali e di lavoro, ADAPT, Università degli Studi di Siena
Maria Sole Ferrieri Caputi	Dottoranda di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro, Università degli Studi di Bergamo, ADAPT
Emmanuele Massagli	Presidente ADAPT

ADAPT
www.adapt.it
UNIVERSITY PRESS

CENTRO SERVIZI AZIENDALI COESI IMPRESA SOCIALE

CONFCOOPERATIVE Bergamo

CON IL CONTRIBUTO DI

CAMERA DI COMMERCIO BERGAMO

f p_k=VTUJ UUJ PNVQM STJ O