



ASSOLOMBARDA

ADAPT
www.adapt.it

La giusta pensione

Ricerca n° 01/2025

A cura

Assolombarda in collaborazione con Adapt

Sommario

Introduzione	2
Il contesto demografico di riferimento	5
Il sistema pensionistico italiano: stato dell'arte e sfide future	13
2.1. L'evoluzione del sistema pensionistico pubblico	13
2.2. Gli effetti sul welfare state e sul mercato del lavoro	13
2.3. Il ruolo delle aziende, tra promozione dell'occupazione e accompagnamento alla pensione	24
2.3.1 Gli strumenti per la promozione dell'occupazione	24
2.3.2 Gli strumenti per l'accompagnamento alla pensione	25
La prospettiva delle aziende. L'analisi dei <i>focus group</i>	32
3.1. Premessa e nota metodologica	32
3.2. La flessibilità in uscita: gli strumenti attivati dalle aziende. Alcune esperienze	34
3.2.1 I principali strumenti di gestione dell'esodo	34
3.2.2 Il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori	37
3.3. Finalità e benefici percepiti dall'utilizzo di percorsi di accompagnamento alla pensione	38
3.3.1 Le motivazioni alla base dell'attivazione degli scivoli pensionistici	38
3.3.2 Gli strumenti di accompagnamento alla pensione: differenti percezioni	39
3.4. Le criticità rilevate dalle aziende nell'attivazione degli scivoli pensionistici	42
3.4.1 I costi	42
3.4.2 Gli adempimenti burocratici	45
3.4.3 Vincoli e limiti di utilizzo dell'isopensione	47
Riflessioni conclusive e proposte	49
Riferimenti bibliografici essenziali	60

La ricerca è stata curata da ADAPT (Chiara Altilio, Michele Dalla Sega, Stefania Negri) e Assolombarda.

The background features a series of thin, light blue lines that curve and overlap to create a sense of depth and movement, resembling a stylized wave or a series of concentric, distorted shapes. The lines are set against a solid dark blue background. In the lower right quadrant, the word "Introduzione" is written in a bold, red, serif font.

Introduzione


Introduzione

Nel Rapporto annuale INPS 2024, l'Istituto previdenziale ha evidenziato come le attuali dinamiche demografiche rappresentino, alla luce dell'impatto generato da esse *in primis* sul mercato del lavoro, un fattore di rischio per la sostenibilità del sistema previdenziale pubblico. La situazione nel prossimo futuro non sembra in via di miglioramento, come confermato dalle stime elaborate dagli istituti statistici nazionali e internazionali relative all'invecchiamento della popolazione e alla riduzione della natalità, non in grado di assicurare nei prossimi anni un tasso di sostituzione positivo. Tra le diverse conseguenze derivanti dall'invecchiamento della popolazione vi è l'aumento dell'età dei lavoratori impiegati nel mercato del lavoro, i quali, in alcuni casi, maturano il desiderio di rimodulare la propria vita professionale nella fase finale della carriera lavorativa, anche alla luce del progressivo aumento dell'età pensionabile registrato negli ultimi decenni.

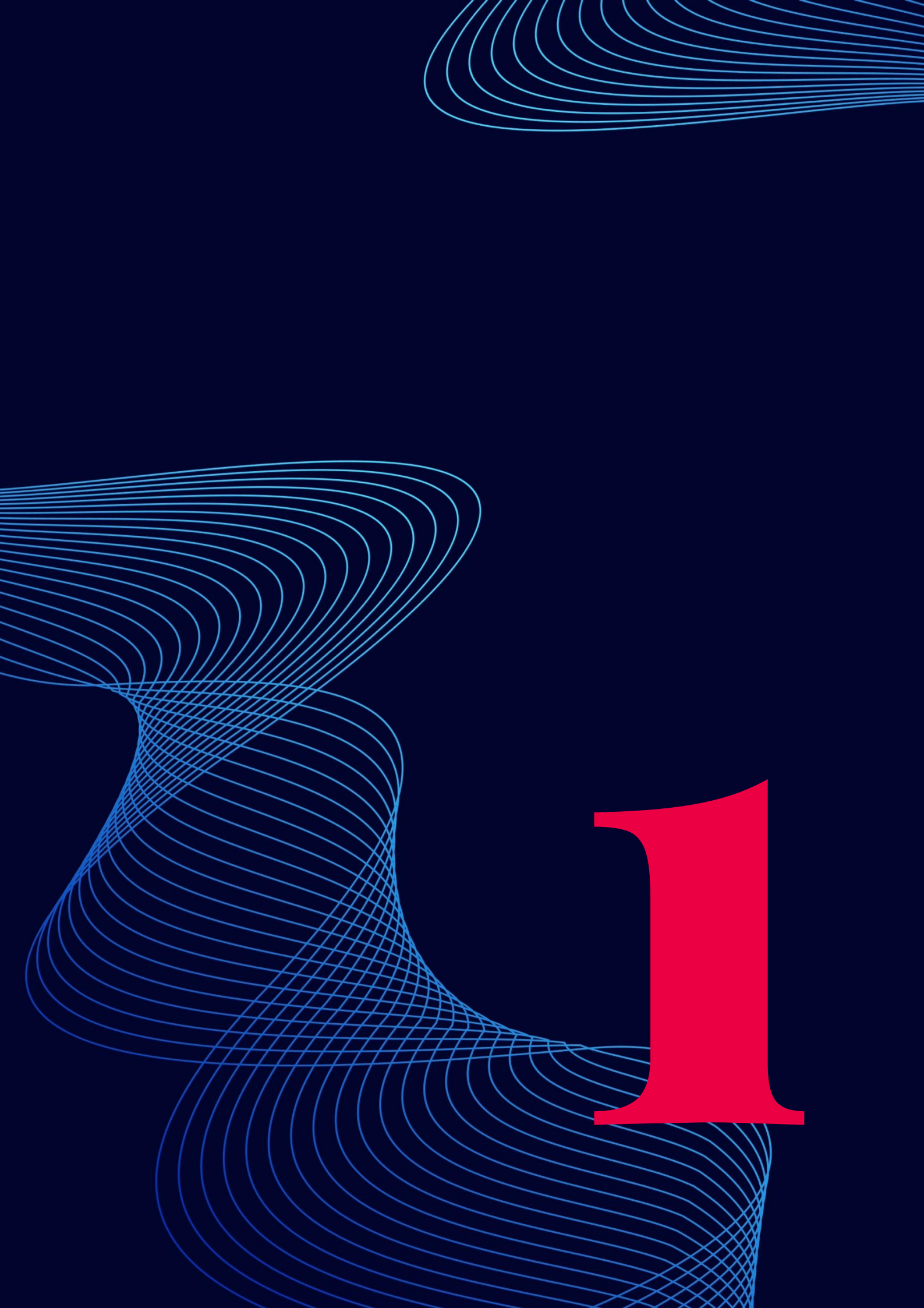
È anche per questo motivo che oggi, nel nostro sistema previdenziale, oltre ad un nucleo duro di regole per l'accesso al trattamento pensionistico obbligatorio, esistono degli strumenti di accompagnamento alla pensione i cui costi sono a carico delle imprese, con la compartecipazione, in alcuni casi, della fiscalità generale. Si tratta di istituti di cui possono beneficiare i lavoratori prossimi alla quiescenza che, volontariamente, decidono di accedere a un percorso di accompagnamento alla pensione. Tali strumenti sono generalmente attivati alle imprese con un duplice obiettivo: da un lato, rispondere ai fabbisogni aziendali in termini di ristrutturazione del personale da un punto di vista economico e professionale, anche tramite percorsi di ricambio generazionale; dall'altro lato, soddisfare le esigenze di quei dipendenti che desiderano lasciare il mercato del lavoro prima della maturazione dei requisiti pensionistici del regime generale e obbligatorio.

La gestione del personale senior nelle aziende rappresenta un tema di non poco conto se si considera la platea di riferimento: tra il 2003 e il 2023 il numero di lavoratori del settore privato non agricolo con più di 55 anni è cresciuto di oltre 12 punti percentuali, superando il 16% del totale: si tratta di un dato importante che concerne la quota di lavoratori più esposti al rischio di perdita dell'occupazione, alla luce della progressiva obsolescenza delle competenze e conoscenze richieste da un settore produttivo come quello italiano, attualmente esposto a grandi cambiamenti derivanti dalla duplice transizione digitale ed ecologica.

La presente ricerca ha l'obiettivo di mettere in luce i punti di forza, le criticità e i bisogni delle aziende rispetto all'attuale sistema di soluzioni attivabili dalle organizzazioni che vogliono attuare un ricambio generazionale in azienda tramite l'attivazione di scivoli pensionistici, tutelando altresì la posizione economica, sociale e previdenziale di coloro che sono prossimi al diritto di maturazione dell'assegno pensionistico obbligatorio. Per questo motivo, dopo aver dato conto di quello che è il contesto italiano di riferimento, con particolare attenzione ai dati statistici relativi allo scenario demografico e al mercato del lavoro (§1) e degli strumenti messi a disposizione delle aziende, nel nostro ordinamento,



per promuovere l'occupazione e l'accompagnamento alla pensione (§2), è stata condotta una ricerca sul campo, con lo scopo di dare voce alle aziende che hanno attivato tali strumenti (o che sono in procinto di farlo). In questo modo è stato possibile evidenziare criticità e punti di forza in merito ad alcune politiche del lavoro passive, attive o ibride, nonché individuare possibili soluzioni che possano garantire l'evoluzione degli strumenti esistenti, in modo da creare un maggiore allineamento tra gli interessi in gioco (§3). L'analisi così condotta è stata poi sviluppata e sintetizzata nel capitolo conclusivo dove, oltre a individuare possibili linee di intervento generali a sostegno dei lavoratori e delle imprese che partecipano a percorsi di ricambio generazionale, sono contenute proposte pratiche e operative indirizzate allo sviluppo degli strumenti di accompagnamento alla pensione attualmente esistenti (§4).

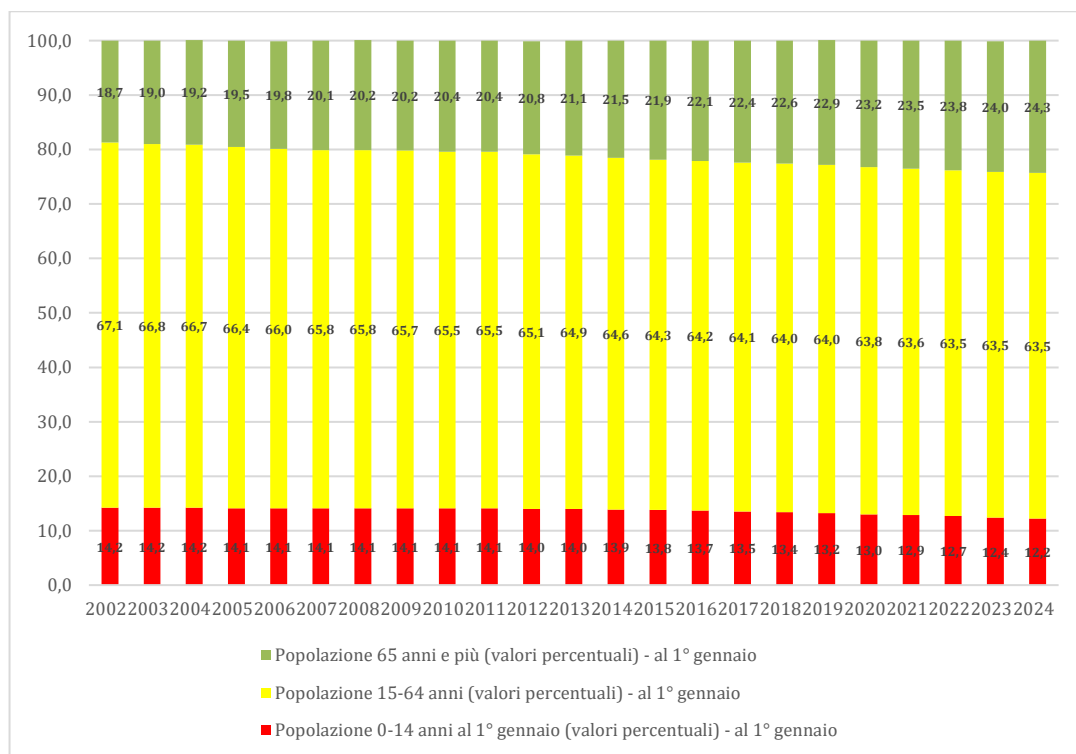


Il contesto demografico di riferimento

Il mercato del lavoro e più in generale la più ampia società sono stati interessati, negli ultimi anni, da una pluralità di cambiamenti che hanno delle ricadute dirette e indirette sulle politiche sociali, i sistemi di welfare, la gestione del personale all'interno dei luoghi di lavoro e la redistribuzione delle risorse pubbliche. Tra queste trasformazioni, il progressivo invecchiamento della popolazione rappresenta indubbiamente uno dei fenomeni chiave che pone nuove sfide alla tenuta dei sistemi sociali.

L'Italia oggi registra un aumento costante della percentuale di popolazione dai 65 anni in su e una diminuzione della percentuale della fascia 0-14 anni (grafico 1). Infatti, dal 2002 è cresciuta la percentuale di persone con un'età pari o superiore a 65 anni. Questa fascia d'età è passata dal 18,7% del 2002 al 24,3% del 2024. Parallelamente la popolazione tra gli 0 e i 14 anni è passata dal 14,2% del 2002 al 12,2% del 2024. La decrescita è costante anno dopo anno e si attesta attorno agli 0,2 punti percentuali. A diminuire è anche la fascia della popolazione tra i 15 e i 64 anni che in 22 anni ha perso 3,6 punti percentuali.

Grafico 1 – Composizione percentuale della popolazione per fascia d’età, dal 2002 al 2024 in Italia



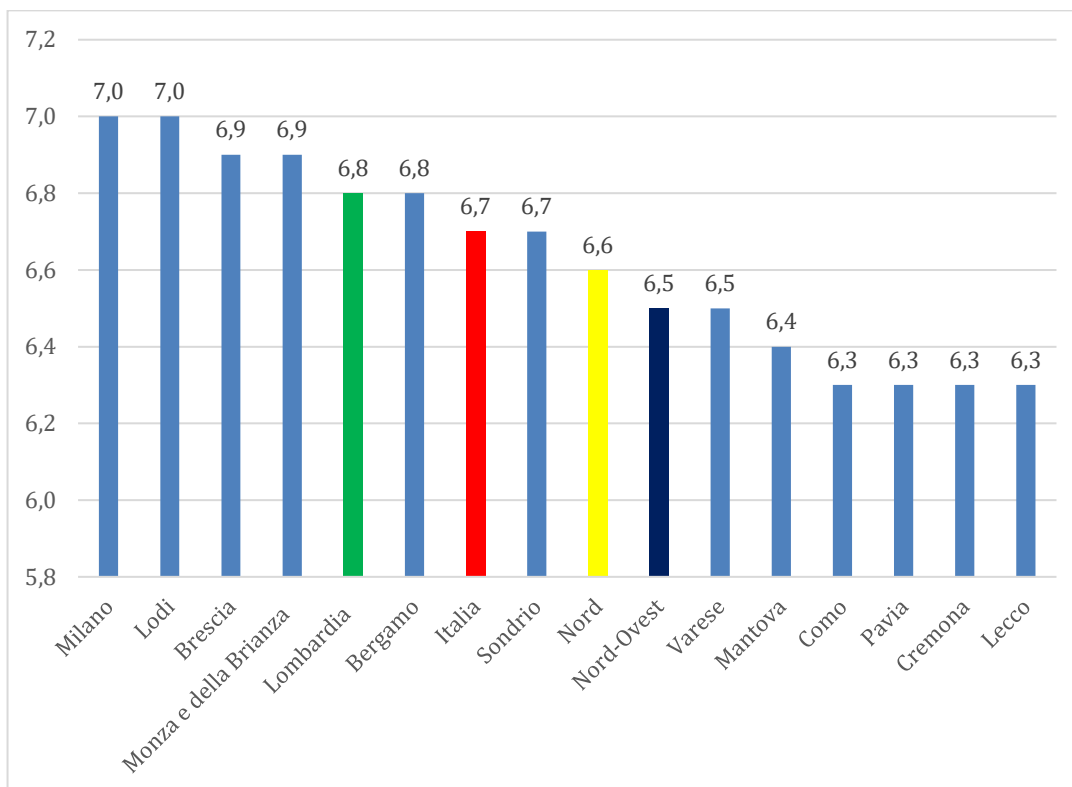
Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati ISTAT.

Nota: Per l’anno 2024 si tratta di un dato stimato al momento della consultazione del database ISTAT.

Il continuo abbassamento del tasso di natalità, che nel 2023 ⁽¹⁾ si attesta al 6,4%, lascia presagire per i prossimi anni una ulteriore e costante crescita della componente più anziana della popolazione. La situazione della regione Lombardia (grafico 2), seppur mostri dati leggermente differenti dal contesto nazionale, si allinea al quadro nazionale. Infatti, il tasso di natalità della Lombardia è pari al 6,8% e 5 province lombarde registrano un tasso superiore a quello nazionale. Le cinque province sono: Milano (7%), Lodi (7%), Brescia (6,9%), Monza e Brianza (6,9%) e Bergamo (6,8%).

¹ Nel momento in cui si scrive, come specificato nel database ISTAT, si tratta di un dato stimato. Nel 2022 il tasso di natalità nazionale era pari al 6,7%.

Grafico 2 – Tasso di natalità (per mille abitanti), anno 2023



Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati ISTAT.

Nota: Al momento della consultazione del database ISTAT, il dato relativo all'anno 2023 è una stima.

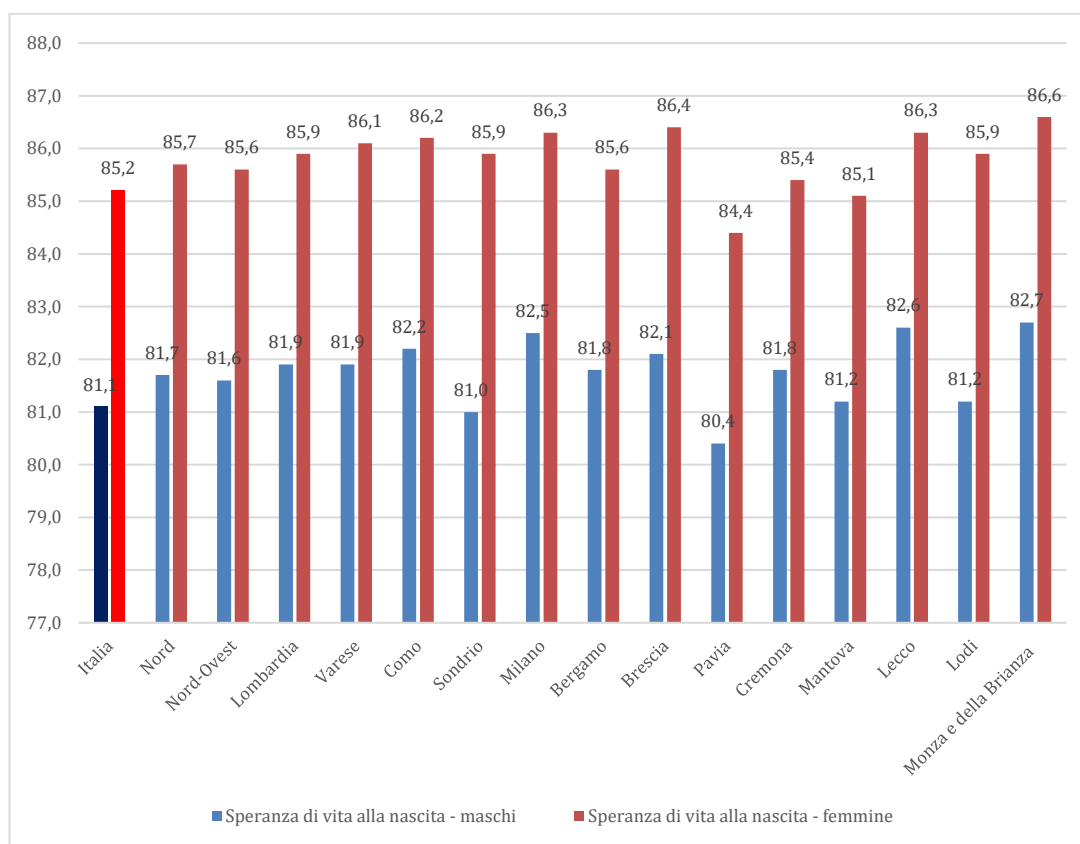
Un altro dato che concorre a spiegare il progressivo invecchiamento della popolazione è l'aumento della speranza di vita alla nascita. La speranza di vita alla nascita, così come chiarito dall'ISTAT, è un indice statistico che misura il numero medio di anni che restano da vivere a un neonato nell'ipotesi in cui, nel corso della sua futura esistenza, sperimenti i rischi di morte che si sono rilevati nell'anno di riferimento. Le sintesi statistiche relative alla speranza di vita alla nascita consentono di apprezzare come negli anni quest'ultima sia notevolmente cresciuta nel nostro Paese, passando dagli 80 anni del 2002 agli 83,1 del 2023² (grafico 3).

Nel dettaglio, considerate le differenze di genere, la speranza di vita alla nascita per le femmine è superiore a quella dei maschi: nel 2023, la speranza di vita alla nascita delle donne è infatti pari a 85,2 anni, contro gli 81,1 anni per gli uomini.

Guardando invece alla dimensione territoriale, il nord del paese, la regione Lombardia e le sue province registrano una speranza di vita alla nascita superiore alla media nazionale. Uniche eccezioni si registrano per la speranza di vita alla nascita dei maschi delle province di Sondrio (81) e Pavia (80,4) e per la speranza di vita alla nascita delle femmine di Pavia (84,4) e Mantova (85,1), che registrano numeri inferiori alla media nazionale (grafico 3).

² Dato stimato, così come indicato nel database ISTAT.

Grafico 3 – Speranza di vita alla nascita, per sesso, nelle province della Lombardia, anno 2023

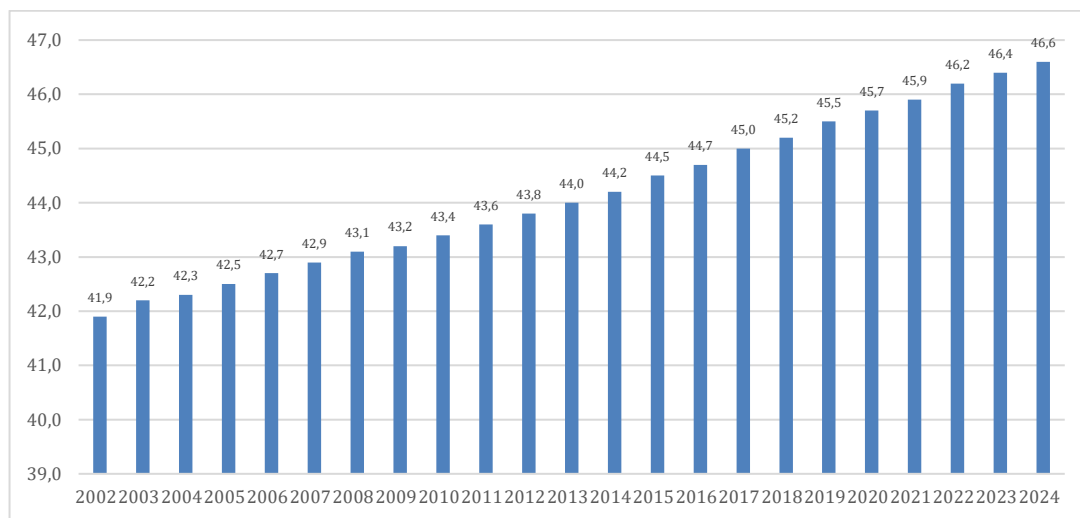


Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati ISTAT.

Nota: Per l'anno 2023 si tratta di un dato stimato al momento della consultazione del database ISTAT.

A fronte di questi andamenti, anche l'età media della popolazione italiana continua a crescere costantemente. Il grafico 4 mostra i cambiamenti dell'età media della popolazione al 1° gennaio di ciascun anno in un arco temporale che va dal 2002 al 2024: nel periodo considerato l'età media è aumentata di 4,3 anni, passando dai 41,9 anni del 2002 ai 46,6 anni del 2024.

Grafico 4 – Et  media della popolazione al 1° gennaio, dal 2002 al 2024 in Italia

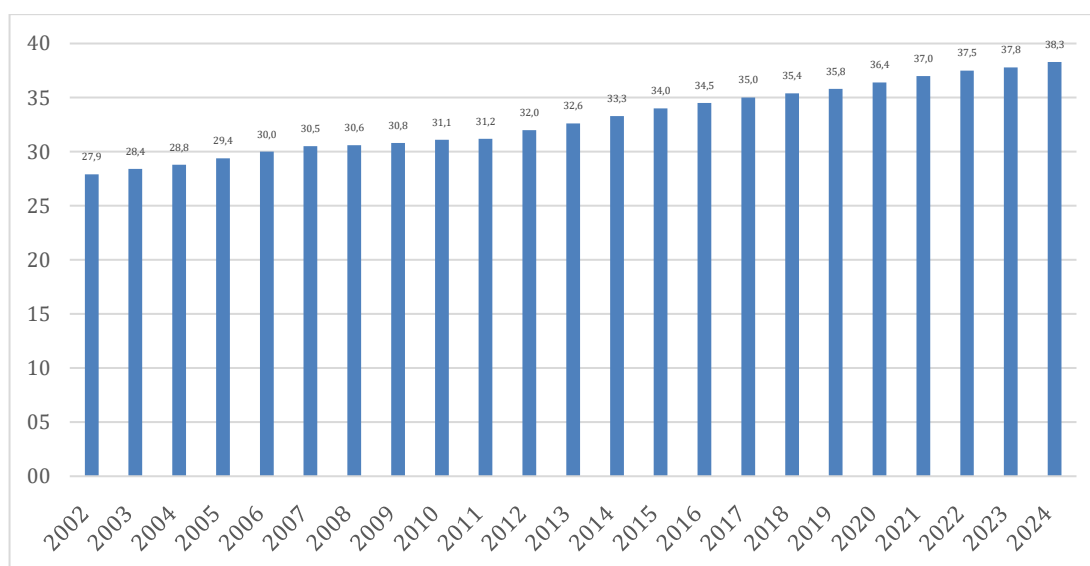


Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati ISTAT.

Nota: Per l'anno 2024 si tratta di un dato stimato al momento della consultazione del database ISTAT.

Un altro dato di notevole rilevanza, che aiuta a contestualizzare il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione e le sue conseguenze sul mercato del lavoro e sui sistemi di welfare   l'indice di dipendenza degli anziani, il quale esprime il carico della popolazione anziana sulla popolazione in et  lavorativa; si tratta infatti del rapporto tra il numero delle persone con pi  di 65 anni e la popolazione attiva (15-64 anni). Come si evince dal grafico 5, l'indice di dipendenza degli anziani   in costante crescita a partire dal 2002 e nel 2024   pari al 38,3%. Complessivamente, l'indice, in circa 22 anni,   cresciuto di 10,4 punti percentuali.

Grafico 5 – Indice di dipendenza degli anziani al 1° gennaio dal 2002 al 2024 in Italia (%)

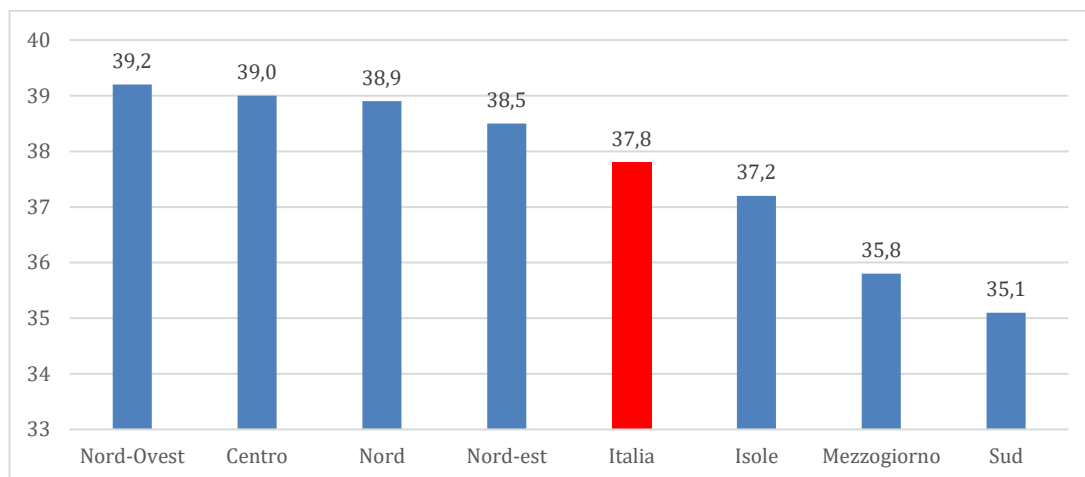


Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati ISTAT.

Nota: Per l'anno 2024 si tratta di un dato stimato al momento della consultazione del database ISTAT.

Guardando all'andamento dell'indice di dipendenza degli anziani nelle differenti macroaree del Paese (grafico 6) si può osservare che si rilevano indici superiori al valore medio nazionale nell'area del nord-ovest (39,2%), nel centro (39%), nel nord (38,9%) e nel nord-est (38,5%). È invece il sud a registrare la percentuale più bassa (35,1%).

Grafico 6 - Indice di dipendenza degli anziani (valori percentuali) - al 1° gennaio 2023 nelle differenti macroaree

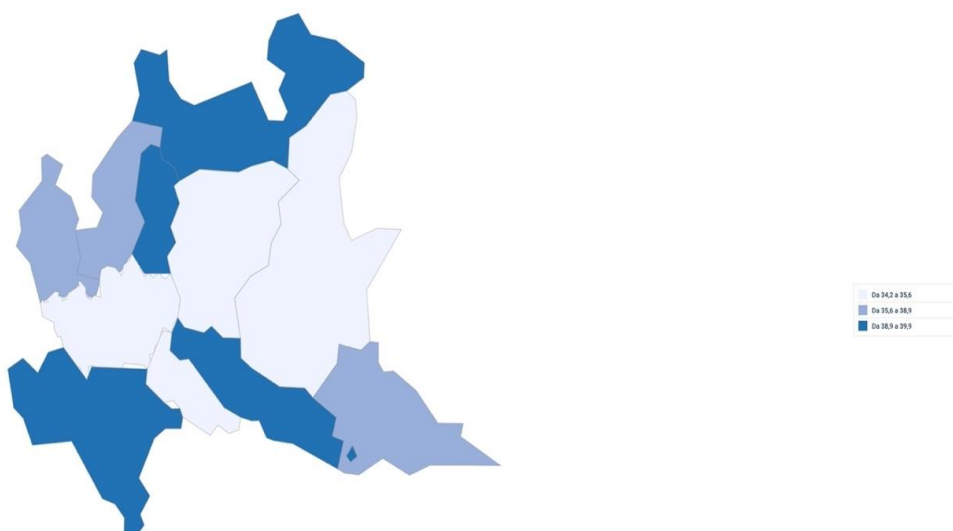


Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati ISTAT.

Nota: È stato selezionato l'anno 2023 perché per i dati riferiti all'anno 2024 si tratta ancora di una stima.

La figura 1 offre un dettaglio sulle dodici province lombarde e permette di osservare come l'indice di dipendenza degli anziani in regione Lombardia oscilla tra il 34,2% e il 39,9%. Gli indici di dipendenza degli anziani più bassi si registrano nelle province di Bergamo (34,2%), Lodi (34,8%), Brescia (35%) e Milano (35,6%) mentre percentuali più alte si osservano nelle province di Lecco (39,6%), Sondrio (39,6%), Pavia (39,7%) e Cremona (39,9%).

Figura 1 - Indice di dipendenza degli anziani (valori percentuali) - al 1° gennaio 2023 nelle province lombarde



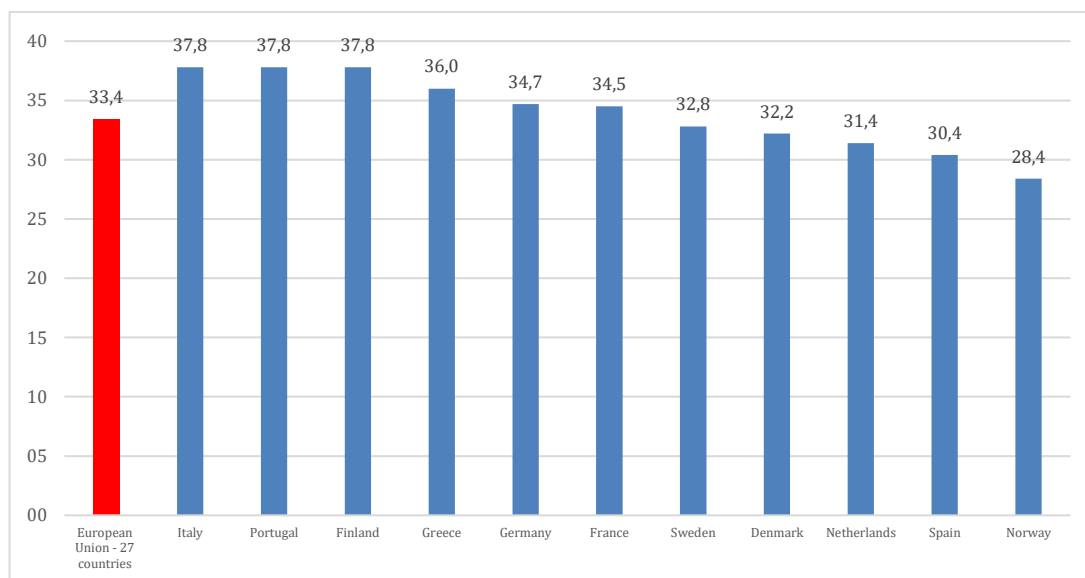
Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati ISTAT.

Nota: È stato selezionato l'anno 2023 perché per i dati riferiti all'anno 2024 si tratta ancora di una stima.

Al fine di contestualizzare ulteriormente la transizione demografica in atto è utile confrontare il dato italiano con quanto registrato a livello europeo.

Secondo i dati Eurostat, che sintetizzano l'indice di dipendenza degli anziani come il rapporto tra il numero di persone di 65 anni e oltre (età in cui sono generalmente inattivi economicamente) e il numero di persone di età compresa tra 15 e 64 anni, espresso per 100 persone in età lavorativa (15-64 anni), in Italia si registra il tasso più elevato (37,8%), al pari di quanto registrato in Portogallo e Finlandia. Si tratta, per tutti e tre i paesi citati, di un valore superiore di 4,4 punti percentuali a quello medio dell'Unione Europea (33,4%) (grafico 7). Tale dato sintetizza bene l'esistente uno squilibrio generazionale nei paesi europei, con notevoli ripercussioni sul mercato del lavoro e sui sistemi previdenziali pubblici (§2.2.).

Grafico 7 – Indice di dipendenza degli anziani nei principali paesi europei, anno 2023



Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati Eurostat.



Il sistema pensionistico italiano: stato dell'arte e sfide future

2.1. L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA PENSIONISTICO PUBBLICO

Alla luce del quadro presentato, non deve sorprendere il fatto che negli ultimi trent'anni i principali interventi del legislatore in materia previdenziale siano stati caratterizzati, a prescindere dalle fasi politiche, da un progressivo irrigidimento delle condizioni di accesso ai trattamenti pensionistici, al fine di garantire la sostenibilità del nostro welfare state, tenuto conto del crescente squilibrio tra componente attiva della forza lavoro e pensionati.

In questa prospettiva, l'attuale sistema è il frutto di un lungo percorso di riforme, avviato all'inizio degli anni Novanta dello scorso secolo, volto a razionalizzare il complesso e articolato quadro di regole in quel momento in vigore, che aveva portato l'Italia ad avere «*il sistema pensionistico più generoso, sperequato e fiscalmente irresponsabile dell'area OCSE*» (Ferrera, Fargion, Jessoula, 2012, 331).

Il punto di partenza di tale percorso di armonizzazione può essere identificato nella riforma strutturale introdotta dal governo Dini nel 1995. Tale riforma aveva tra i suoi principali obiettivi quello di adeguare il sistema pensionistico al c.d. principio della “flessibilità del pensionamento”, secondo il quale il lavoratore, una volta raggiunti determinati requisiti minimi, poteva scegliere l’età di accesso alla pensione all’interno di un range predeterminato, con una variazione dell’importo del trattamento (e quindi una penalizzazione in caso di accesso precoce) a seconda del requisito anagrafico raggiunto al momento della scelta (sul punto, cfr. Ales, 2020). Parallelamente, è stato introdotto un nuovo meccanismo di calcolo del trattamento pensionistico, il c.d. sistema contributivo, che si basa sull’ammontare dei contributi versati in tutta la vita lavorativa, a differenza del precedente sistema retributivo, che faceva riferimento alla media della retribuzione degli ultimi anni lavorativi.

Sulla scia di questa prima importante riforma, i vari governi successivi hanno introdotto negli anni, anche alla luce delle raccomandazioni europee sul tema (Guidi, Guardiancich, 2019), una serie di interventi disorganici, di diversa natura e portata, ma accomunati nel complesso da uno scopo: limitare la spesa previdenziale attraverso un contenimento dei diritti e delle prestazioni dei lavoratori (Giubboni, 2017; Pessi, 2018). In ogni caso, la strategia prevalente alla base di tali politiche ha riguardato principalmente un unico fattore: il progressivo innalzamento dell’età effettiva di accesso alla pensione (Canavesi, 2017; Giubboni, 2017).

L’esito finale di tale percorso, in piena linea di continuità con i precedenti interventi (Chiaromonte, Giubboni, 2015), è la riforma elaborata dal governo Monti nel 2011, che ha portato al sistema attualmente in vigore, che si basa su due canali principali di accesso alla pensione.

Da una parte la c.d. “pensione di vecchiaia”, che richiede un requisito anagrafico minimo molto alto, attualmente pari a 67 anni, in aggiunta a un requisito contributivo di almeno 20 anni³(tabella 1). Per coloro che ricadono interamente nel sistema contributivo, inoltre, è necessario raggiungere un c.d. importo soglia pari all’importo dell’assegno sociale, alla maturazione del quale potrà concorrere, in seguito alle novità introdotte con la c.d. Legge di bilancio 2025⁴, anche la previdenza complementare. In assenza di tale requisito, sarà necessario attendere il raggiungimento dei 71 anni di età (tabella 2).

³ Cfr. art. 24, cc. 6-7, D.L. n. 201/2011; INPS circ. n. 19/2020.

⁴ Cfr. art. 1, cc. 181-185, L. n. 207/2024.

In alternativa a questo primo meccanismo, è prevista la c.d. “pensione anticipata”, che garantisce l’accesso al trattamento previdenziale a prescindere dall’età anagrafica del lavoratore, una volta maturato un requisito contributivo attualmente pari 42 anni e 10 mesi per gli uomini e 41 anni e 10 mesi per le donne⁵(tabella 1). Per i lavoratori a cui si applichi integralmente il sistema contributivo, è inoltre previsto un canale ulteriore di accesso alla pensione anticipata, che si basa invece sulla combinazione di un requisito anagrafico pari a 64 anni e un requisito contributivo pari a 20 anni, unitamente alla maturazione di un importo soglia, che è pari a 3 volte l’importo dell’assegno sociale (ridotto a 2,8 volte per le donne con un figlio e a 2,6 volte per le donne con due o più figli). Anche in questo caso, alla luce delle nuove previsioni della Legge di bilancio 2025, per raggiungere l’importo soglia potranno essere utilizzati anche i contributi versati alla previdenza complementare, con un aumento da 20 a 25 anni del requisito contributivo minimo richiesto (tabella 2).

Alcuni meccanismi connessi alla riforma del 2011, inoltre, 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. Allo stesso tempo, vi è stato un ulteriore allargamento del campo di applicazione del sistema contributivo, visto che, dal 1° gennaio 2012, l’anzianità contributiva maturata a partire da tale data va in ogni caso determinata con tale meccanismo di calcolo.

Tabella 1 – Sintesi dei requisiti di accesso a pensione di vecchiaia e a pensione anticipata nel sistema retributivo e misto (quadro aggiornato a gennaio 2025)

<p>Pensione di vecchiaia (art. 24, cc. 6-7, D.L. n. 201/2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requisito anagrafico di 67 anni - Requisito contributivo di almeno 20 anni - A partire dal 1° gennaio 2027 i requisiti di accesso saranno adeguati agli incrementi alla speranza di vita
<p>Pensione anticipata (art. 24, c. 10, D.L. n. 201/2011)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Requisito contributivo di 42 anni e 10 mesi per gli uomini - Requisito contributivo di 41 anni e 10 mesi per le donne - Finestra di 3 mesi dalla data di maturazione dei requisiti previsti che fa slittare la decorrenza del trattamento - A partire dal 1° gennaio 2027 il requisito contributivo sarà nuovamente adeguato agli incrementi della speranza di vita

Nota alla tabella: I requisiti presentati si riferiscono a lavoratrici e lavoratori con primo accredito contributivo precedente al 1° gennaio 1996.

⁵ Cfr. art. 24, c. 10, D.L. n. 201/2011; INPS circ. n. 19/2020.

Tabella 2 – Sintesi dei requisiti di accesso a pensione di vecchiaia e a pensione anticipata nel sistema contributivo (quadro aggiornato a gennaio 2025)

<p>Pensione di vecchiaia (art. 24, cc. 6-7, D.L. n. 201/2011)</p> <ul style="list-style-type: none">- Requisito anagrafico di 67 anni- Requisito contributivo di almeno 20 anni- Il trattamento pensionistico maturato non dovrà essere inferiore a un importo pari a quello dell'assegno sociale, soggetto a rivalutazione annuale. In caso contrario, l'età di accesso è fissata a 71 anni, con un requisito contributivo di almeno 5 anni di contribuzione effettiva (obbligatoria, volontaria, da riscatto)- Il valore delle prestazioni di rendita delle forme di previdenza complementare può concorrere al raggiungimento dell'importo soglia, pari all'ammontare dell'assegno sociale*- A partire dal 1° gennaio 2027 i requisiti di accesso saranno adeguati agli incrementi alla speranza di vita
<p>Pensione anticipata (regime speciale per sistema contributivo) (art. 24, c. 11, D.L. n. 201/2011)</p> <ul style="list-style-type: none">- Requisito anagrafico di 64 anni- Requisito contributivo di almeno 20 anni (25 anni in caso di concorso della previdenza complementare*)- Il trattamento pensionistico maturato non dovrà essere inferiore a un importo pari a 3 volte l'assegno sociale, ridotto a 2,8 volte per le donne con un figlio e a 2,6 volte per le donne con due o più figli- Il valore delle prestazioni di rendita delle forme di previdenza complementare può concorrere al raggiungimento degli importi soglia*.- Finestra di 3 mesi dalla data di maturazione dei requisiti, che fa slittare la decorrenza del trattamento- Tetto massimo del trattamento per le mensilità di anticipo rispetto al momento di maturazione dei requisiti ordinari per la pensione di vecchiaia- A partire dal 1° gennaio 2027 i requisiti di accesso saranno adeguati agli incrementi alla speranza di vita.- A partire dal 1° gennaio 2030 l'importo soglia per accedere alla pensione anticipata sarà elevato da 3 a 3,2 volte l'ammontare dell'assegno sociale.

Nota alla tabella: Il requisiti presentati si riferiscono a lavoratrici e lavoratori con primo accredito contributivo successivo al 1° gennaio 1996.

*L'applicazione di tale misura è subordinata all'entrata in vigore di uno specifico Decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, che dovrà fissare le modalità di conteggio della rendita di previdenza complementare maturata e le modalità di richiesta e di certificazione della proiezione della rendita.

Alla luce di questa prima ricostruzione risulta sin da subito evidente come, negli anni, vi sia stato un progressivo innalzamento dell'età pensionabile, che ha avuto l'effetto di spostare notevolmente in avanti, come si vedrà (*infra* §2.2.), l'età media effettiva di

accesso alla pensione e di prolungare la permanenza nel mercato del lavoro di una fascia sempre più ampia di lavoratrici e lavoratori.

Prima di entrare nel merito di queste dinamiche, occorre tuttavia considerare che, in parallelo a queste importanti modifiche dei regimi generali di accesso al pensionamento, il legislatore ha introdotto un'ampia serie di "vie di fuga" volte a consentire a determinate categorie di lavoratrici e lavoratori un accesso anticipato alla pensione rispetto ai requisiti generali.

Sotto questo aspetto, da un lato si possono menzionare i meccanismi di favore introdotti per coloro che abbiano iniziato la propria carriera lavorativa al di sotto di una certa soglia di età (c.d. lavoratori precoci) o che svolgano mansioni particolarmente faticose (c.d. lavori usuranti). Queste categorie di lavoratori, a seconda delle attività svolte e della propria situazione personale, possono accedere alla pensione con requisiti contributivi e/o anagrafici più bassi rispetto alla generalità dei lavoratori⁶.

Dall'altro lato, rilevano invece le diverse forme sperimentali di pensionamento anticipato introdotte annualmente (o, in alcuni casi, per periodi più lunghi) nel quadro delle leggi di stabilità e confermate, con nuove coperture e spesso con modifiche dei requisiti, per le successive annualità. Allo stato attuale, in questo ambito risultano in vigore tre principali strumenti.

In primo luogo, la c.d. quota 103 (o pensione anticipata flessibile), che consente l'accesso alla pensione ai lavoratori con un requisito anagrafico di 62 anni e un requisito contributivo di 41 anni⁷. A questa prima forma di accesso flessibile alla pensione si affianca poi la c.d. opzione donna, che consente il pensionamento anticipato alle lavoratrici in condizioni di particolare bisogno (lavoratrici con una riduzione della capacità lavorativa pari o uguale al 74%; lavoratrici licenziate o dipendenti da imprese in crisi; caregivers) con un requisito anagrafico di 61 anni (riducibile fino a 59, in caso di presenza di figli) e un requisito contributivo di 35 anni⁸.

Infine, va menzionato il c.d. ape sociale, una misura assistenziale che prevede l'erogazione di un'indennità da parte dell'INPS fino al raggiungimento dell'età prevista per la pensione di vecchiaia ai lavoratori con almeno 63 anni e 5 mesi di età e un requisito contributivo di 30 o 36 anni (a seconda delle categorie), che si trovino in una condizione soggettiva di particolare fragilità (disoccupati, invalidi civili, caregivers, addetti a mansioni gravose)⁹. In tutti questi casi, la maggiore flessibilità in uscita dal mondo del lavoro viene "compensata" da importanti penalizzazioni sul trattamento pensionistico che riceveranno i lavoratori.

⁶ Nello specifico, i lavoratori precoci possono accedere alla pensione anticipata se in possesso del requisito contributivo di 41 anni, da adeguare, a partire dal 1° gennaio 2027, agli incrementi della speranza di vita (cfr. art. 1, c. 199, L. n. 232/2016). Quanto ai lavoratori addetti a mansioni usuranti, invece, è prevista una disciplina peculiare che consente l'accesso alla pensione con regimi di quote che variano a seconda delle mansioni effettivamente svolte (cfr. art. 1, D. Lgs. n. 67/2011)

⁷ Cfr. art. 14.1, D.L. n. 4/2019.

⁸ Cfr. art. 16, cc.1-1-bis.

⁹ Cfr. art. 1, c. 136, L. n. 213/2023; art. 1, c. 179, L. n. 232/2016.

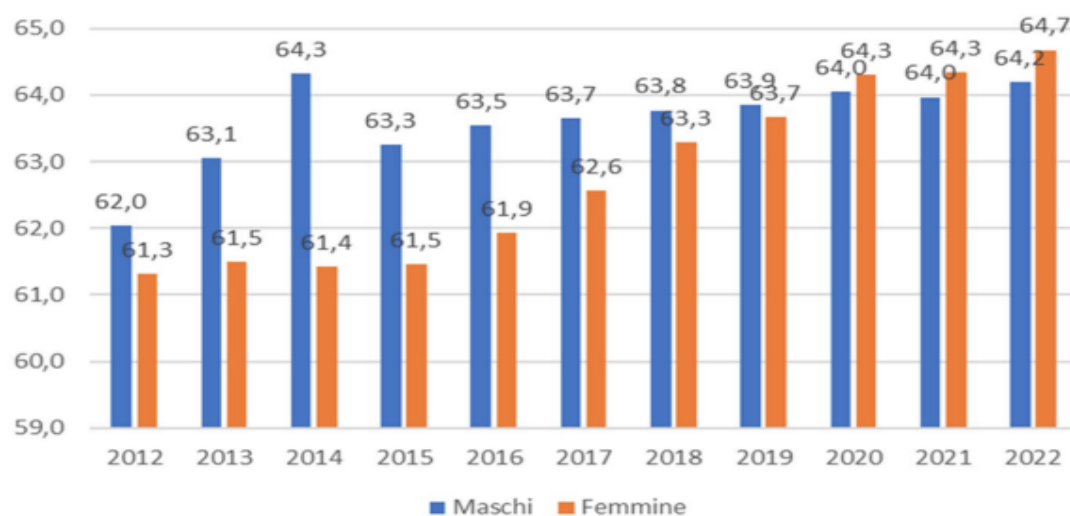
2.2. GLI EFFETTI SUL WELFARE STATE E SUL MERCATO DEL LAVORO

Per quanto riguarda i primi effetti di questi percorsi di riforma sui sistemi previdenziali e, in termini più ampi, sul mercato del lavoro, alcune indicazioni di particolare interesse giungono dai principali report istituzionali su entrambe le materie.

Sul primo fronte, l'ultimo report dell'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale (INPS) mostra chiaramente come, negli ultimi anni, l'età media di accesso alla pensione in Italia sia progressivamente aumentata.

Tra il 2012 e il 2022, nel nostro Paese si è infatti passati da un'età media di 62 anni per gli uomini e 61,3 per le donne a 64,3 anni per gli uomini e 64,7 per le donne (figura 2). Nello specifico, l'età media di accesso delle donne è aumentata più lentamente negli anni, visto che la riforma del 2011 prevedeva un innalzamento più graduale, ma si attesta oggi su una soglia più alta, visto che – come spiega sempre l'INPS – la diffusa discontinuità delle carriere femminili comporta ritardi relativi nel raggiungimento dei requisiti contributivi per la pensione anticipata (INPS, 2023).

Figura 2 – Età al pensionamento per anno decorrenza e genere (2012-2022)



Fonte: M. Paiella, INPS, *Il divario di genere nei redditi pensionistici*, 21 febbraio 2024

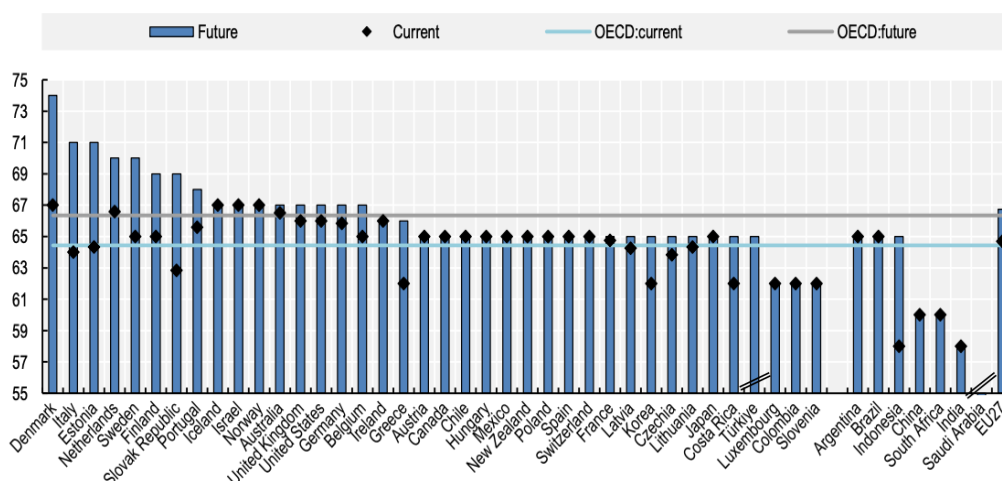
Guardando al contesto internazionale, l'Italia, secondo l'ultimo report dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) in materia di pensioni si colloca attualmente, con riferimento alla "normal retirement age"¹⁰, in linea con la media dei 38 Paesi che aderiscono all'organizzazione, considerata la presenza di

¹⁰ Con tale termine, l'OCSE si riferisce all'età di accesso ai vari regimi pensionistici combinati in vigore negli ordinamenti nazionali che non comportino penalità per i lavoratori che vi accedano.

alcune importanti forme anticipate di pensionamento che abbassano la soglia anagrafica necessaria per accedere alla pensione rispetto al regime generale¹¹. Se si guarda però alle stime future (figura 3), lo scenario cambia notevolmente – tenendo conto della fine di alcune delle forme sperimentali di accesso anticipato alla pensione e della piena entrata in vigore della riforma del 2011 – e posiziona l'Italia al secondo posto della classifica (al pari dell'Estonia e dietro solo alla Danimarca), con una normal retirement age ben al di sopra della media degli Stati dell'UE e dell'OCSE¹².

Se è vero, quindi, che le riforme dei sistemi pensionistici hanno interessato negli ultimi anni l'ampia maggioranza degli Stati OCSE, nell'ottica di salvaguardare i modelli di welfare state nazionali a fronte dell'invecchiamento della popolazione, è proprio in Italia che questo processo ha assunto dimensioni di particolare rilevanza, come evidenziato dal drastico innalzamento dell'età pensionabile.

Figura 3 – Età normale di pensionamento attuale e futura per un lavoratore (2022)



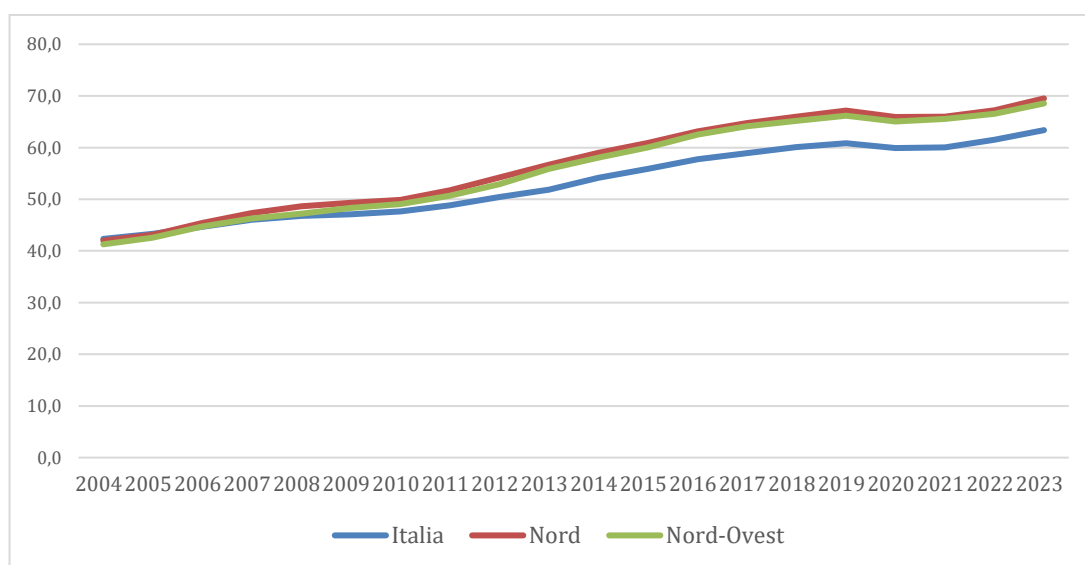
Fonte: OCSE, *Pensions at a Glance 2023. OECD and G20 Indicators*, 2023

¹¹ Le ultime stime dell'OCSE relative quindi alle "current normal retirement ages" si riferiscono alle regole di accesso alla pensione in vigore per un lavoratore maschio con una carriera che accedesse alla pensione nell'anno 2022. In questo caso, visto che il rapporto considera tale anno, veniva presa a riferimento non il regime introdotto dalla riforma del 2011, bensì la c.d. quota 102, una forma anticipata di pensionamento conseguibile con 64 anni di età anagrafica e 38 di anzianità contributiva, che non prevedeva, a differenza di quanto accade oggi con Quota 103, un ricalcolo del trattamento pensionistico. Pertanto, l'OCSE ha considerato l'età di 64 anni come riferimento per il nostro Paese.

¹² Quanto al calcolo della "future normal retirement age", le stime dell'OCSE prendono a riferimento la figura di lavoratore uomo che faccia il proprio ingresso nel mercato del lavoro nel corso del 2022 e intenda accedere, al termine della propria carriera, alla pensione sulla base dei requisiti attualmente in vigore negli Stati. In questo caso, l'OCSE fa riferimento alla quota di 71 anni, che è attualmente prevista da parte della L. n. 201/2011 per l'accesso alla pensione di vecchiaia per i soggetti con primo accredito contributivo successivo al 1° gennaio 1996, che non raggiungano, alla soglia dei 67 anni, un importo della pensione pari a quello dell'assegno sociale.

Viene da chiedersi, giunti a questo punto, quali effetti stiano producendo questi processi sul mercato del lavoro in Italia. Da questo punto di vista, i dati presentati nell'ultimo rapporto annuale dell'Istituto Nazionale di Statistica (ISTAT), mostrano bene come, nell'arco temporale tra il 2004 e il 2023, l'aumento complessivo del tasso di occupazione (dal 57,4% del 2004 al 61,5% del 2023, passando per il 55% nel 2013), sia stato trainato proprio dal forte incremento del dato dei lavoratori di età compresa tra i 50 e i 64 anni. Il tasso di occupazione dei lavoratori in questa fascia di età è infatti passato dal 42,3% del 2004 al 63,4% del 2023 (grafico 8), con una crescita particolarmente notevole del dato percentuale relativo alle donne, aumentato di oltre 20 punti percentuali (da meno del 30% al 52,9%) nell'arco di 20 anni (ISTAT, 2024).

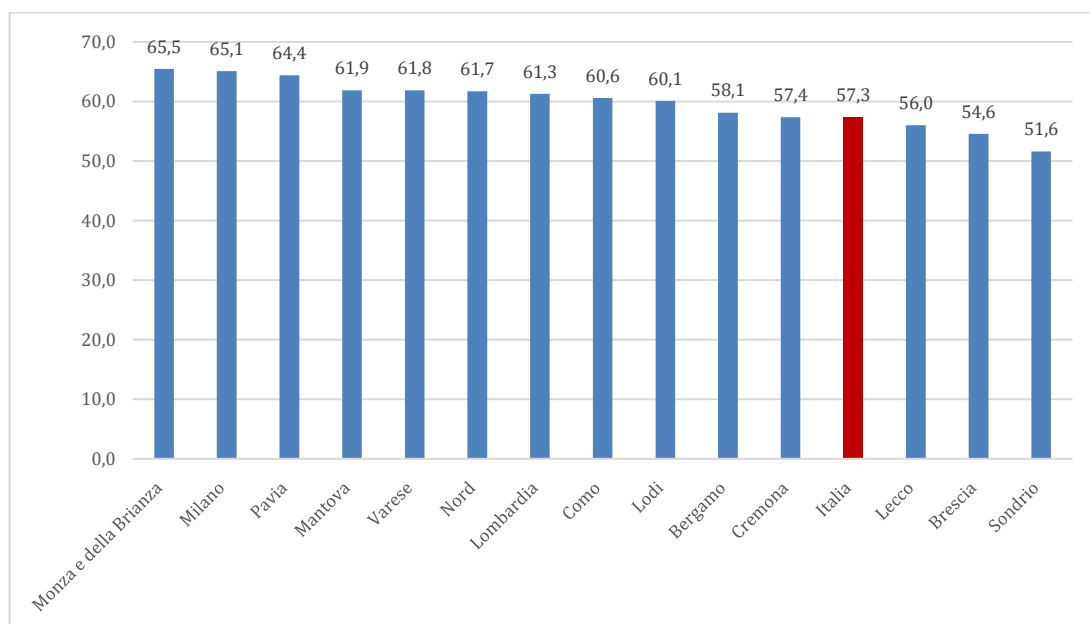
Grafico 8 – Tasso di occupazione totale 50-64 anni, per macro-area, dal 2004 al 2023



Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati ISTAT.

Ponendo l'attenzione sulla dimensione territoriale, il grafico 9, che riporta il tasso di occupazione dei lavoratori tra i 55 e i 64 anni nel 2023 a livello provinciale, consente di osservare come in nove province lombarde su dodici il tasso di occupazione dei lavoratori tra i 55 e i 64 anni sia superiore alla media italiana (57,3%) e in cinque province sia più alto della media registrata nella macroarea del nord. Il tasso di occupazione più alto è detenuto dalla provincia di Monza-Brianza (65,5%) e quello più basso, inferiore anche alla media nazionale, è registrato dalla provincia di Sondrio (51,6%).

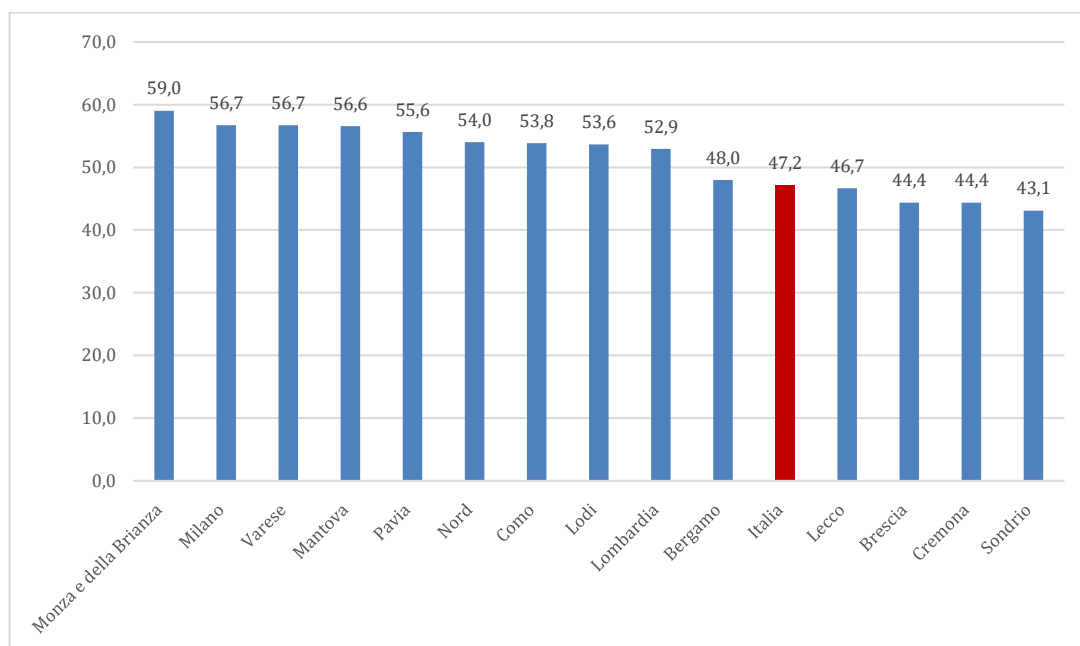
Grafico 9. Tasso di occupazione totale 55-64 anni nelle province della Lombardia, anno 2023



Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati ISTAT.

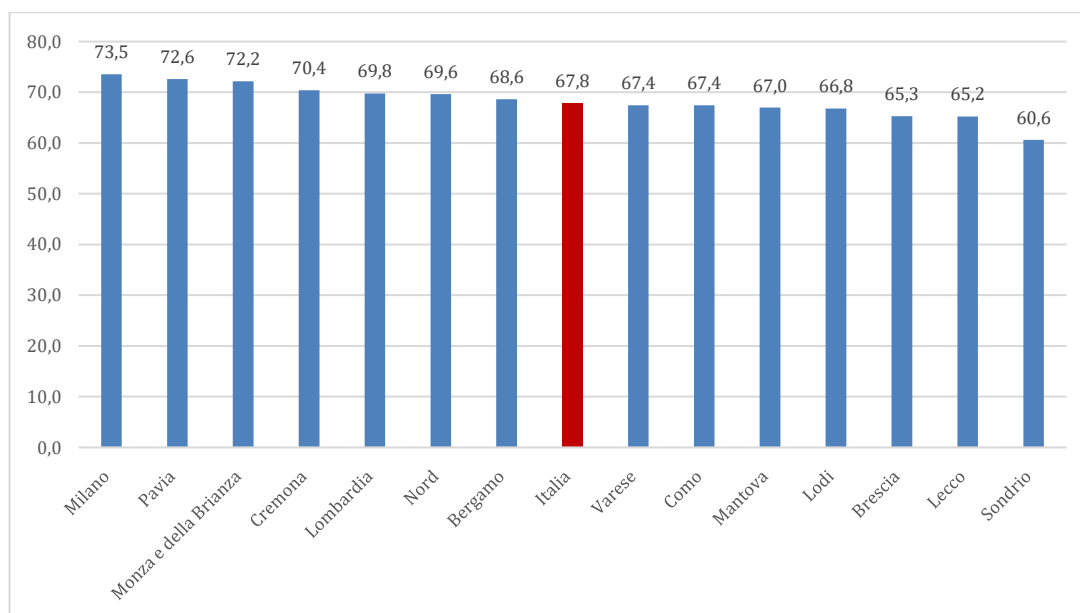
Infine, i grafici 10 e 11 permettono di osservare il medesimo dato secondo una prospettiva di genere. Confrontando i due grafici è infatti possibile notare che è soprattutto il tasso di occupazione delle donne tra i 55 e i 64 anni delle province lombarde ad essere superiore al dato nazionale. Sono infatti le province di Monza-Brianza (59%), Milano (56,7%), Varese (56,7%), Mantova (56,6%), Pavia (55,6%), Como (53,8%), Lodi (53,6%) e Bergamo (48%) a registrare tassi di occupazione superiori a quello nazionale (47,2%).

Grafico 10. Tasso di occupazione femminile 55-64 anni nelle province della Lombardia, anno 2023



Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati ISTAT.

Grafico 11. Tasso di occupazione maschile 55-64 anni nelle province della Lombardia, anno 2023



Fonte: Rielaborazione ADAPT su dati ISTAT.

Questo ampliamento della forza lavoro più anziana, che lo stesso ISTAT ricollega principalmente agli effetti delle ultime riforme pensionistiche, rappresenta senza dubbio un segnale incoraggiante in ottica futura, se si guarda agli obiettivi posti a livello internazionale ed eurocomunitario sul c.d. invecchiamento attivo (cfr. sul punto Rota,

2023, anche per l'ampia documentazione citata) che pongono in primo piano la necessità di promuovere il tasso di occupazione dei lavoratori in età avanzata.

Una lettura più ampia di queste tendenze, tuttavia, segnala alcune possibili criticità connesse a questo processo, all'apparenza estremamente lineare: con l'aumento dell'età pensionabile e in assenza di azioni volte a promuovere l'effettiva occupabilità dei lavoratori più anziani, rischia infatti di ampliarsi notevolmente la fascia di lavoratori espulsi dal mercato del lavoro che, tuttavia, non possono (ancora) accedere ai trattamenti pensionistici a causa dell'irrigidimento dei requisiti generali di accesso alla pensione.

A ben vedere, nel nostro Paese il tema si è già posto con forza con la vicenda paradigmatica dei c.d. esodati, termine con il quale sono stati definiti quei lavoratori che, avendo lasciato il posto di lavoro in data precedente al 31 dicembre 2011 in previsione di un pensionamento, si sono poi visti posticipare, anche di diversi anni, la propria data di accesso alla pensione, alla luce dell'entrata in vigore del D.L. n. 201/2011. Per tentare di risolvere tale problema, il legislatore italiano ha dovuto introdurre un'ampia serie di salvaguardie pensionistiche, volte a garantire una soluzione sul piano delle prestazioni previdenziali a migliaia di lavoratori, altrimenti scoperti di tutele.

Al di là di questa singola vicenda, tuttavia, è evidente che il problema dei lavoratori anziani disoccupati o inoccupati rischia di riproporsi nei prossimi anni, specialmente nelle fasi di difficoltà del mercato del lavoro. Già nel 2018, il Rapporto annuale sul mercato del lavoro del 2017 segnalava sul punto il sensibile aumento, nel periodo tra il 2008 e il 2016, degli *«ex occupati che non beneficiano di una pensione da lavoro»* (Ministero del lavoro et al., 2017, 32) con una particolare crescita nella fascia anagrafica tra i 60 e i 64 anni, direttamente toccata dall'entrata in vigore della riforma del 2011. Entro tale arco temporale – si evidenzia nel rapporto – si è infatti verificato un incremento complessivo del 20% della quota di ex occupati che non beneficiano di una pensione da lavoro, particolarmente accentuato nella componente maschile (+71,5%) e nelle aree del Mezzogiorno (+42,7%) (sul punto cfr. anche Cazzola, 2018).

Nuove evidenze giungono poi dall'ultimo Rapporto dell'INPS (INPS, 2024), nell'ambito del quale è stato condotto uno specifico studio su un campione di lavoratori soggetti, tra il 2012 e il 2017, a procedure di licenziamento collettivo o per giustificato motivo oggettivo, con l'obiettivo di indagare la loro "occupabilità" nei 5 anni successivi. Se si pone l'attenzione, nell'ambito di tale campione, sui soggetti con più di 57 anni, si rileva che nell'ambito di tale fascia anagrafica *«solo il 16% trova un lavoro immediatamente dopo l'esodo o dopo un periodo di NASpI»* mentre *«dopo 5 anni meno del 20% è attivo»*. Ampliando lo sguardo ai lavoratori over 50, emerge come un'ampia quota di questi, dopo il licenziamento o dopo un periodo di disoccupazione, addirittura sparisca dagli archivi dell'INPS per uno o più anni¹³: in questo caso, si tratta quindi di soggetti inattivi o attivi nel mercato del lavoro irregolare.

Il rischio che si prospetta, se queste prime tendenze dovessero essere confermate nei prossimi anni è che, a fronte delle difficoltà nel promuovere una piena occupazione delle fasce più anziane della forza lavoro, il costo "sociale" dell'invecchiamento della

¹³ Si tratta, nello specifico, del 27% del campione della fascia tra i 51 e 57 anni e del 18% del campione della fascia oltre i 57 anni, a 5 anni dalla data del licenziamento.

popolazione venga scaricato sui lavoratori (con il rischio di alimentare il lavoro irregolare) o semplicemente trasferito dai sistemi pensionistici ai sistemi di tutela contro la disoccupazione, che dovranno farsi carico di garantire tutele efficaci ai soggetti più anziani nella fase di transizione verso la pensione.

2.3. IL RUOLO DELLE AZIENDE, TRA PROMOZIONE DELL'OCCUPAZIONE E ACCOMPAGNAMENTO ALLA PENSIONE

Occorre a questo punto porre l'attenzione sulle principali sfide che si trovano ad affrontare le imprese, a fronte delle evoluzioni che attraversano i sistemi di welfare e (conseguentemente) il mercato del lavoro. Le aziende infatti, in questa prospettiva, sono chiamate in prima persona da parte dallo Stato ad agire in una doppia direzione. Da un lato, favorire la partecipazione e garantire un'occupazione di qualità di una forza lavoro sempre più anziana; dall'altro lato, accompagnare i lavoratori al raggiungimento dei requisiti pensionistici attraverso percorsi, più o meno gradualmente, di accompagnamento alla pensione.

2.3.1. *Gli strumenti per la promozione dell'occupazione*

Sul primo fronte, sono diverse gli strumenti che il legislatore mette a disposizione per favorire non solo l'assunzione ma anche la formazione e la riqualificazione dei lavoratori più anziani.

Quanto alla promozione dell'occupazione, occorre innanzitutto fare riferimento al pacchetto di incentivi che sono stati introdotti nel 2012 per favorire l'assunzione, da parte delle aziende, dei lavoratori *over 50*. Nello specifico, ai sensi dell'art. 4, commi 8-11, della L. n. 92/2012, le aziende che assumano, con contratto a tempo determinato (anche in somministrazione), lavoratori di età non inferiore ai 50 anni disoccupati da oltre 12 mesi, usufruiranno per 12 mesi di una riduzione pari al 50% dei contributi a carico del datore di lavoro. Tale sgravio contributivo sarà invece della durata di 18 mesi nel caso in cui l'assunzione sia effettuata a tempo indeterminato oppure qualora il contratto sia trasformato da tempo determinato a tempo indeterminato (sul punto cfr. Garofalo, 2022, Mac Britton, 2014).

Tra le varie forme contrattuali attualmente previste nel nostro ordinamento, occorre poi osservare come alcune di queste risultino orientate all'assunzione di lavoratori in età più avanzata. È il caso, *in primis*, del contratto di lavoro intermittente, che può essere utilizzato per l'assunzione sia dei lavoratori di età inferiore ai 24 anni di età, sia per quelli di età superiore ai 55 anni, consentendo alle imprese una gestione particolarmente flessibile del rapporto di lavoro nelle sue diverse fasi. Nella stessa direzione pare muoversi anche il peculiare regime sui contratti a termine previsto dal D. Lgs. n. 81/2015, che esclude i lavoratori con più di 50 anni dal limite massimo (legale o contrattuale) di contratti a tempo determinato che ciascun datore di lavoro può stipulare.

Sia nel caso degli sgravi contributivi che in quello della disciplina del lavoro intermittente e del lavoro a termine, il legislatore pare consapevole della situazione di “svantaggio” in cui si trovano i soggetti più anziani in cerca di occupazione e per questo motivo cerca di rendere maggiormente vantaggiosa per le aziende la loro assunzione, consentendo come contropartita benefici economici e normativi. I primi studi che hanno tentato di operare un primo bilancio su queste misure segnalano tuttavia una scarsa efficacia della stesse per promuovere il tasso di occupazione degli anziani (Garofalo, 2023).

Fino alla riforma del 2012, in realtà, questo obiettivo era affidato al contratto di inserimento, uno strumento contrattuale ad hoc, che nelle intenzioni del legislatore era «*diretto a realizzare, mediante un progetto individuale di adattamento delle competenze professionali del lavoratore a un determinato contesto lavorativo, l’inserimento ovvero il reinserimento nel mercato del lavoro*». Con l’intervento del D.L. n. 92/2012, tuttavia, questo strumento è stato abrogato e sostituito con l’introduzione del già menzionato pacchetto di sgravi contributivi, definendo così un vero e proprio cambio di strategia, che, come è stato osservato in maniera critica da alcuni autori, ha messo da parte il tema dell’adeguamento delle competenze dei lavoratori anziani (Garofalo, 2022; Oddo, Tolve, 2012).

Questo scopo, che precedentemente era strettamente legato all’utilizzo del contratto di inserimento, può oggi essere perseguito, in ogni caso, attraverso i vari strumenti che il legislatore ha introdotto negli ultimi anni per favorire la formazione e la riqualificazione dei lavoratori, nell’ambito di percorsi condivisi con le aziende: i lavoratori anziani, in particolare, rientrano tra i potenziali destinatari del programma GOL, che si rivolge nello specifico anche a «*soggetti fragili o vulnerabili*» tra cui sono identificati anche i lavoratori over 55¹⁴, sia, in termini molto più generali, del Fondo Nuove Competenze, che finanzia i percorsi formativi e garantisce la retribuzione ai lavoratori impiegati in aziende interessate da piani di riduzione oraria legati a percorsi di sviluppo delle competenze dei lavoratori.

2.3.2. *Gli strumenti per la promozione dell’occupazione*

La seconda direttrice di intervento che il legislatore affida alle aziende riguarda la possibilità di accompagnare i lavoratori, sul piano economico e non solo, al raggiungimento della pensione.

Sotto questo aspetto, è stato osservato come, con la riforma del 2011, oltre alle importanti modifiche sui meccanismi ordinari di accesso alla pensione, sia ufficialmente terminata «*l’era dei prepensionamenti a carico del bilancio dello Stato*» (Martone, 2017). Fino a quel momento, infatti, il sistema prevedeva una serie di istituti di tutela contro la disoccupazione (*in primis* i trattamenti di mobilità) che permettevano alle aziende di gestire complessi processi di gestione delle crisi oppure, in termini espansivi, percorsi di

¹⁴ Cfr. l’allegato A del decreto del Ministero del lavoro e Ministero dell’economia del 5 novembre 2021, nell’ambito del quale vengono indicati, tra i beneficiari del programma GOL indipendentemente dalla presenza di un sostegno al reddito, i “lavoratori fragili o vulnerabili”, categoria in cui rientrano «giovani NEET (meno di 30 anni), donne in condizioni di svantaggio, persone con disabilità, lavoratori maturi (55 anni e oltre)».

ricambio generazionale, con il supporto diretto dello Stato, che si faceva carico sul piano economico della gestione degli esuberanti.

Con l'abolizione dei trattamenti di mobilità e con l'introduzione di nuovi strumenti a disposizione delle aziende per gestire questi processi di transizione si è realizzato, anche su questo punto, un vero e proprio cambio di paradigma: a farsi carico dei costi degli esodi incentivati, d'ora in poi, sono direttamente le imprese, che semmai possono usufruire, nel rispetto di determinate condizioni, di alcuni sgravi.

Proprio nell'ambito della L. n. 92/2012, che ha previsto il graduale abbandono dell'indennità di mobilità, è stato introdotto quello che, ad oggi, è il principale strumento a disposizione delle aziende per gestire i processi di esodo incentivato, ossia la c.d. isopensione¹⁵(sul punto si veda per tutti Sandulli, 2013). Tale istituto prevede la possibilità, per le aziende con più di 15 dipendenti in organico, di stipulare un accordo con le organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello aziendale per incentivare l'uscita dei lavoratori cui manchino non più di 7 anni al raggiungimento dei requisiti per la pensione di vecchiaia o anticipata.

Questi ultimi riceveranno dall'INPS un assegno, il cui ammontare equivale alla prestazione pensionistica che spetterebbe al momento della risoluzione del rapporto per l'intero periodo necessario alla maturazione del primo requisito per il pensionamento, di vecchiaia o anticipato. In aggiunta a questo, viene inoltre versata ai lavoratori la contribuzione correlata.

L'obiettivo dell'isopensione è quello di accompagnare i lavoratori in esubero alla pensione, senza che questi subiscano variazioni negative del proprio trattamento pensionistico, che grazie al trattamento di esodo (e alla correlata contribuzione), sarà il medesimo che avrebbero ricevuto nel caso in cui avessero continuato la propria attività lavorativa. Il costo di questa operazione è interamente a carico delle aziende, visto l'obbligo di versare all'INPS la provvista finanziaria necessaria per erogare l'assegno di isopensione e la contribuzione correlata.

Fino al 2023, esisteva in realtà una soluzione contrattuale alternativa all'isopensione, rappresentata dal contratto di espansione (sul punto cfr. Squeglia, 2019; Carchio, 2021; Dalla Sega, 2022). Si tratta di uno strumento più articolato, introdotto nel 2019 per sostituire il precedente "contratto di solidarietà espansiva". Al fine di supportare i processi di riorganizzazione e riconversione in atto nelle aziende, il contratto di espansione poteva articolarsi su 4 diverse direttrici:

- un piano di assunzioni di lavoratori con contratto a tempo indeterminato (ivi compreso il contratto di apprendistato);
- la realizzazione di un programma di formazione e riqualificazione professionale per i lavoratori;
- la possibilità di introdurre, per i lavoratori in forza, un programma di riduzione dell'orario di lavoro con intervento della cassa integrazione;
- la possibilità di introdurre, in cumulo o in alternativa al piano di riduzione oraria, un piano di uscite anticipate, per i lavoratori prossimi alla pensione.

¹⁵ Cfr. art. 4, L. n. 92/2012.

In attesa di valutare se vi saranno eventuali novità con le prossime leggi di bilancio o ulteriori provvedimenti legislativi, la mancata proroga dei finanziamenti ha determinato, allo stato attuale, l'abbandono di questo strumento, nonostante un buon utilizzo negli ultimi anni da parte delle aziende, specialmente di medio-grandi dimensioni (Dalla Sega, 2023).

Nel quadro della presente trattazione, risulta comunque utile entrare nel merito del meccanismo di incentivo all'esodo, anche per porlo a confronto con quello previsto dall'isopensione (tabella 3; su questo punto v. anche Carchio, 2024).

Nel caso del contratto di espansione, potevano aderire al programma di esodo, attraverso accordi di non opposizione e prestando esplicito consenso in forma scritta, i lavoratori che si trovassero a non più di 5 anni dal conseguimento del diritto alla pensione di vecchiaia o anticipata. Il datore di lavoro, per supportare tali processi di uscita, era tenuto a riconoscere ai lavoratori un'indennità mensile pari al trattamento pensionistico lordo maturato dal lavoratore dal momento della cessazione del rapporto di lavoro e sino al raggiungimento del primo diritto alla pensione (di vecchiaia o anticipata), ridotta di un importo equivalente al valore teorico della Naspi al netto del c.d. décalage mensile. Nel caso in cui il lavoratore avesse raggiunto prima la pensione anticipata, il datore di lavoro sarebbe stato tenuto a versare anche i contributi previdenziali utili al conseguimento del diritto stesso, ossia la c.d. contribuzione correlata, calcolata per differenza rispetto alla contribuzione figurativa connessa al trattamento di NASpl. Ulteriori agevolazioni per il datore di lavoro erano infine previste per le aziende con più di 1.000 dipendenti che, nell'ottica di promuovere il ricambio generazionale, si fossero impegnate ad effettuare almeno una assunzione ogni tre uscite anticipate.

Tabella 3 – Confronto tra i meccanismi di incentivo all'esodo in caso di isopensione e contratto di espansione

<p>Isopensione (art. 4, L. n. 92/2012)</p> <ul style="list-style-type: none">- Destinatari: lavoratori che raggiungano, nei 7 anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, i requisiti minimi per il pensionamento, di vecchiaia o anticipato- Incentivo a carico delle aziende: il datore di lavoro si impegna a corrispondere ai lavoratori una prestazione di importo pari al trattamento di pensione che spetterebbe in base alle regole vigenti, ed a corrispondere all'INPS la contribuzione fino al raggiungimento dei requisiti minimi per il pensionamento
<p>Contratto di espansione (art. 41, D. Lgs. n. 148/2015)</p> <ul style="list-style-type: none">- Destinatari: lavoratori che raggiungano, nei 5 anni successivi alla cessazione del rapporto di lavoro, i requisiti minimi per il pensionamento, di vecchiaia o anticipato

- **Incentivo a carico delle aziende:** il datore di lavoro riconosce per tutto il periodo e fino al raggiungimento della prima decorrenza utile del trattamento pensionistico un'indennità mensile, commisurata al trattamento pensionistico lordo maturato dal lavoratore al momento della cessazione del rapporto di lavoro, come determinato dall'INPS. Qualora la prima decorrenza utile della pensione sia quella prevista per la pensione anticipata, il datore di lavoro versa anche i contributi previdenziali utili al conseguimento del diritto.
- **Riduzione dell'importo, a carico dello Stato:** Per l'intero periodo di spettanza teorica della NASpI al lavoratore, il versamento a carico del datore di lavoro per l'indennità mensile è ridotto di un importo equivalente alla somma della prestazione di disoccupazione e il versamento a carico del datore di lavoro per i contributi previdenziali utili al conseguimento del diritto alla pensione anticipata è ridotto di un importo equivalente alla somma della contribuzione figurativa ad essa correlata.
- **Ulteriore riduzione dell'importo, a carico dello Stato:** per le aziende con più di 1.000 dipendenti che attuino piani di riorganizzazione di particolare rilevanza strategica in linea con i programmi europei e, allo stesso tempo, si impegnino ad effettuare almeno una assunzione per ogni tre lavoratori in uscita, la riduzione dei versamenti ai lavoratori opera per ulteriori 12 mesi rispetto alla durata ordinaria della NASpI, per un importo calcolato sulla base dell'ultima mensilità di spettanza teorica della prestazione di disoccupazione

Fonte: elaborazione a cura di ADAPT

La strutturazione del contratto di espansione, grazie all'attivazione di diverse linee di intervento a cui si è fatto cenno, consentiva di dare vita a dei processi di ricambio generazionale nelle organizzazioni aziendali. Tale fine era specificatamente perseguito anche dal c.d. "ponte generazionale", una misura riconosciuta in via sperimentale in regione Lombardia tra il 2013 e il 2015¹⁶ e nata con la sottoscrizione di un accordo collettivo, siglato il 4 dicembre 2012 da Assolombarda e Cgil, Cisl e Uil Milano. Tale accordo verteva proprio sulla necessità di sviluppare uno strumento di ricambio generazionale (il ponte tra le generazioni, appunto) che consentisse dunque di coniugare *"l'accompagnamento alla pensione dei lavoratori più maturi con l'ingresso dei giovani in azienda, assicurando la realizzazione di un saldo occupazionale positivo tra i primi e i secondi"*. A seguito dell'appena citato accordo, a livello regionale è stato attivato un percorso che ha visto coinvolte Assolombarda, la regione Lombardia e l'INPS per le aziende dei territori delle province di Milano, Lodi, Monza e Brianza, con il coinvolgimento, nel biennio considerato, di 19 aziende e 15 lavoratori, anche alla luce delle risorse disponibili¹⁷. Vale la pena citare tale sperimentazione proprio perché il ponte

¹⁶ Si tratta di una misura sperimentale nata alla luce di quanto previsto dalla legge regionale n. 7 del 2012 e dall'insieme degli interventi ministeriali a sostegno delle politiche del lavoro a livello decentrato; si fa riferimento ai decreti direttoriali del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e, nello specifico, ai decreti direttoriali: n.130/2009; n. 481/2012; n. 807/2012, n. 214/2014.

¹⁷Secondo i dati Assolombarda, nel 2013 e nel 2015, il ponte generazionale ha visto l'adesione di, rispettivamente: a) 10 aziende e 11 lavoratori (su 19 lavoratori interessati); b) 9 aziende e 6 lavoratori (su 16 lavoratori interessati). Lato lavoratori, hanno effettivamente aderito il 49% dei potenziali destinatari dell'iniziativa.

generazionale prevedeva un piano di esodo collegato alla presenza di un piano di assunzioni. Sul piano pratico, a fronte dell'assunzione di giovani a partire da 18 anni di età, la Regione versava all'INPS un'integrazione contributiva, a titolo di contribuzione volontaria, a beneficio dei lavoratori della medesima azienda che trasformavano o riducevano il proprio rapporto di lavoro a tempo parziale in ottica di accompagnamento alla maturazione della pensione ⁽¹⁸⁾.

Al di là degli strumenti citati, un canale alternativo per le aziende per l'accompagnamento alla pensione dei lavoratori rimane quello degli accordi, collettivi o individuali, di incentivazione all'esodo. In questo campo, rientrano varie tipologie di soluzioni "autonome", che possono essere raggiunte in accordo con il sindacato (come nel caso delle procedure di riduzione del personale) o direttamente con il lavoratore. In questi casi, il pacchetto di incentivi per il lavoratore in uscita sarà stabilito dalle parti direttamente nell'intesa, e nel caso in cui si tratti di incentivi di tipo direttamente economico le relative somme saranno assoggettate fiscalmente a tassazione separata¹⁹ e saranno totalmente esenti da ritenuta contributiva. Solo nel caso di "non opposizione" al licenziamento, il lavoratore potrà invece usufruire anche della NASpI (Goffredo, Meleca, 2017).

Sul punto, un ruolo di primaria importanza potrebbe inoltre essere rivestito dai fondi di solidarietà bilaterali. Questi strumenti, istituiti già negli anni '90 in alcuni settori (quali ad esempio il settore bancario e assicurativo), al fine di fornire forme di sostegno al reddito in favore dei lavoratori in esubero nell'ambito dei processi di riorganizzazione aziendale (Tullini, 1999; Sigillò Massara, 2003), sono stati gradualmente "istituzionalizzati" da parte del legislatore nell'ambito delle ultime riforme del sistema di tutele contro la disoccupazione (Sigillò Massara, 2017), così da diventare veri e propri "ammortizzatori sociali contrattuali", che garantiscono i trattamenti di integrazione salariale in quei settori scoperti dalla cassa integrazione (Canavesi, 2022; Carchio 2023).


Tra i 16 fondi bilaterali attualmente operativi, tuttavia, sono diversi quelli che mettono a disposizione di aziende e lavoratori, oltre alle misure di sostegno al reddito in caso di sospensione o riduzione dell'attività lavorativa (così come espressamente richiesto dalla legge²⁰), prestazioni di accompagnamento alla pensione a supporto dei processi di uscita volontaria o di ricambio generazionale. Si tratta di spazi di intervento che il legislatore consente ai fondi, ai sensi della normativa vigente²¹, e che vengono quindi sviluppati dalle

¹⁸ I criteri, i destinatari e le modalità di attivazione della misura hanno subito una modifica nell'arco temporale tra il 2013 e il 2015, a seguito delle modifiche apportate al decreto n. 1676 del 28 febbraio 2013 (con il quale era stato approvato l'avviso relativo al progetto "ponte generazionale") dal decreto della Regione Lombardia n. 665 del 2 febbraio 2015. Quest'ultimo, infatti, ha dato attuazione, per lo stesso anno, a un "nuovo ponte generazionale" rispetto all'originaria configurazione del 2013. A titolo esemplificativo e rispetto ai destinatari, nella prima versione (2013), il ponte generazionale coinvolgeva i lavoratori più anziani a cui mancavano al massimo 36 mesi per il conseguimento del diritto alla pensione e che riducevano il proprio orario di lavoro fino al 50%. Nella seconda versione (2015), invece, si assiste a un ampliamento dei destinatari, dato, il "nuovo ponte generazionale" ammetteva l'accompagnamento alla pensione dei lavoratori a cui mancavano minimo 12 mesi o massimo 48 mesi al conseguimento della pensione e che potevano ridurre il proprio orario di lavoro fino al 70%. In ambedue le versioni, comunque, l'assunzione dei giovani doveva assicurare un saldo occupazionale positivo.

¹⁹ Cfr. art. 17, D.P.R. n. 917/1986.

²⁰ Cfr. art. 26, c. 1-bis, D. Lgs. n. 148/2015; art. 30, c. 1-bis, D. Lgs. n. 148/2015.

²¹ Cfr. art. 26, c. 9, D. Lgs. n. 148/2015.



parti sociali nell'ambito degli accordi che regolamentano il funzionamento dei fondi, che vengono poi recepiti dai decreti ministeriali.

Tuttavia, fatta eccezione per alcuni settori (quale ad esempio il settore del credito) in cui i fondi bilaterali supportano attivamente i processi di ricambio generazionale, tali strumenti non risultano al momento operativi nella maggioranza dei sistemi contrattuali in cui sono previsti.



La prospettiva delle aziende.

L'analisi dei *focus group*

3.1. PREMESSA E NOTA METODOLOGICA

Il quadro teorico e normativo di riferimento delineato nei capitoli precedenti consegna uno scenario in cui le aziende sono oggi chiamate, più che in passato, ad avere un ruolo attivo nella gestione delle risorse umane appartenenti alle coorti demografiche più anziane.

Ciò emerge, da un lato, perché l'innalzamento dell'età pensionabile trattiene nel rapporto e nel mercato del lavoro il personale dipendente per maggior tempo, ponendo all'attenzione delle aziende la necessità di adeguare e aggiornare il bagaglio di competenze e conoscenze della persona, affinché l'invecchiamento della forza lavoro sia "attivo" e quindi proficuo per tutte le parti. Dall'altro lato, invece, è necessario altresì fare i conti con i problemi gestionali che le aziende devono affrontare in assenza di risorse e prospettive che consentano di investire maggiormente nella riqualificazione della forza lavoro senior, facendo così emergere la necessità di dare vita a processi di ricambio generazionale che consentano l'uscita dei lavoratori senior attraverso un accompagnamento verso la maturazione del diritto di quiescenza.

Con l'obiettivo di dare conto di qual è la prospettiva delle imprese rispetto all'invecchiamento della popolazione aziendale e al rapporto di tale tendenza rispetto alla gestione delle risorse umane e alle strategie di sviluppo delle aziende stesse, sono stati realizzati due focus group con aziende operanti nella regione Lombardia che hanno affrontato, stanno affrontando o hanno intenzione di affrontare nel prossimo futuro dei processi di ricambio generazionale.

I due focus group hanno coinvolto complessivamente 15 aziende e 19 partecipanti (per alcune aziende i partecipanti sono stati multipli) e, nello specifico, sono 13 i partecipanti al primo focus group e 6 al secondo focus group. La selezione delle aziende è stata effettuata tra le associate ad Assolombarda in diversi settori industriali, ovverosia metalmeccanico, chimico-farmaceutico, telecomunicazioni, commercio ed energia e petrolio. Per quanto riguarda la soglia dimensionale delle imprese, 4 delle aziende partecipanti hanno tra i 100 e i 250 dipendenti e le restanti 11 occupano oltre i 250 dipendenti; pertanto, tutte le imprese rappresentate sono di medio-grandi dimensioni.

I risultati emergenti dai focus group sono stati analizzati attraverso la metodologia qualitativa dell'analisi del contenuto (c.d. "content analysis") grazie alla trascrizione delle testimonianze ed esperienze condivise dai partecipanti. Ciò ha consentito di selezionare i temi più ricorrenti e significativi ai fini della ricerca, per dare così conto del valore riconosciuto dalle imprese ai singoli aspetti connessi all'invecchiamento della popolazione aziendale nonché rispetto al costo-opportunità di attivare o meno gli strumenti di ricambio generazionale previsti dalla legge.

I focus group sono stati gestiti da due moderatori che hanno coordinato il confronto affinché tutti i partecipanti potessero mettere in luce gli aspetti più significativi legati alla gestione del ricambio generazionale nei propri contesti aziendali evidenziando, dove possibile, criticità e necessità rilevate.

I momenti di interlocuzione con le aziende hanno consentito di raccogliere esperienze e opinioni delle diverse realtà rispetto agli strumenti attivabili per favorire il ricambio generazionale nei contesti produttivi, delineando così un quadro complessivo che permette di raccogliere preziose informazioni, anche per il legislatore, rispetto agli effettivi bisogni delle imprese che si ritrovano a mettere in campo processi di accompagnamento alla pensione.

Nel dettaglio, sono stati oggetto di approfondimento i diversi strumenti previsti dalla legge attivati a livello aziendale, con l'obiettivo duplice di:

- a) far emergere i benefici e le difficoltà associati ad essi, anche mettendo in luce qual è stata la percezione da parte dei lavoratori e dei loro rappresentanti rispetto all'attivazione di un esodo incentivato;

- b) evidenziare le necessità delle aziende legate alle difficoltà nell'attivazione degli scivoli pensionistici.

Ne deriva, dunque, che i risultati dei focus group di seguito riportati hanno altresì fatto emergere, da una parte, qual è lo scenario attuale in cui le imprese che devono (o vogliono) attivare processi di ricambio generazionale si ritrovano ad operare; dall'altra, quelle che potrebbero essere delle proposte per sviluppare piani o strumenti di sostegno – anche economico – affinché la flessibilità in uscita possa essere più sostenibile per le imprese e per i lavoratori.

3.2. LA FLESSIBILITÀ IN USCITA: GLI STRUMENTI ATTIVATI DALLE AZIENDE. ALCUNE ESPERIENZE

3.2.1. Gli strumenti per la promozione dell'occupazione

Tra gli scivoli pensionistici riconosciuti dalla legge, l'isopensione rappresenta lo strumento più utilizzato dalle aziende partecipanti. Le esperienze condivise hanno consentito di mettere in luce alcune caratteristiche relative a tempistiche, procedure e finalità perseguite dalle aziende; ciò ha permesso di guardare allo strumento previsto dalla legge da una prospettiva di tipo gestionale.

«Nel 2016 abbiamo sottoscritto un accordo sindacale a livello nazionale che ha coinvolto tutte le sedi dell'azienda [che prevedeva] una prima ipotesi di uscita di 600 lavoratori, lo abbiamo poi prorogato negli anni fino ad arrivare ad ulteriori 200 risorse coinvolte [...] a novembre 2022 c'è stata l'ultima tranche di uscite» [R6, uomo].

«Abbiamo utilizzato lo strumento dell'isopensione a fine 2021, quindi con inizio 2022, e a fine 2023, con inizio nel 2024. Quindi abbiamo fatto due accordi differenti con i sindacati [...] per un totale di tredici persone [interessate], sei con il primo accordo e sette con il secondo» [R10, uomo].

«Noi siamo stati – anche se su numeri non giganteschi – un buon utilizzatore dell'isopensione per consentire un po' di ricambio generazionale in azienda; continua ad essere oggi uno strumento utile» [R11, donna].

Quanto ai contenuti dell'accordo di isopensione, le parti generalmente stabiliscono i criteri, le tempistiche e gli strumenti per l'individuazione dei possibili beneficiari nonché gli (eventuali) incentivi all'esodo, la cui generosità in termini economici può differire in maniera sostanziale tra le diverse aziende.

«Ci siamo inizialmente collocati su massimo quattro anni di distanza dal pensionamento [...] nella seconda tornata abbiamo poi aperto a casi particolari ossia a situazioni che andavano oltre i quattro anni [...]. Abbiamo accompagnato [alla pensione] riconoscendo delle mensilità aggiuntive [...] in funzione della distanza dal pensionamento [...] ovviamente abbiamo cercato di privilegiare [le richieste dei lavoratori che] avevamo già individuato, quelle situazioni di particolare inefficienza [...] o anche i casi di colleghi che magari avevano situazioni personali davvero difficili e cui sui abbiamo cercato di agire in prima battuta [...] attraverso un tool aziendale [abbiamo rilevato gli interessati] che nell'arco di un mese dovevano dichiarare la loro volontà di adesione [allo scivolo]» [R6, uomo].

«Dal 2021 [...] abbiamo gestito [l'accompagnamento alla pensione di] un'ottantina di colleghi, dando un massimo di tre anni, poi integrati a quattro per situazioni particolari, tipicamente persone con invalidità piuttosto che con patologie [...] all'inizio, non essendo uno strumento particolarmente noto in azienda, abbiamo integrato tutto fino alla pensione, quindi, abbiamo garantito lo stesso netto considerando anche eventuali variabili e l'equivalente del valore del ticket [...] dopodiché per continuare a utilizzarlo [nel tempo] in realtà abbiamo poi rivisto il pacchetto associato che però, di fatto, continua a integrare [il reddito del lavoratore] fino al raggiungimento della pensione, abbiamo [semplicemente] tolto gli elementi [...] un po' più variabili. [Nonostante ciò], rimane uno strumento fortemente voluto seppur i numeri ormai sono piccolini nel senso che la stima che abbiamo è di forse dieci, quindici colleghi che potrebbero accedere».

«Non abbiamo elargito incentivazioni all'esodo economiche però ad alcuni è stata lasciata l'auto aziendale per altri quattro, cinque mesi; ad altri è stata lasciata per un anno la polizza sanitaria aziendale per cui insomma sono usciti tutti e 13 contenti» [R10, uomo].

In alcuni casi, l'isopensione ha rappresentato anche l'unica valida alternativa per quelle imprese che invece avrebbero voluto attivare il contratto di espansione ma che non hanno potuto a seguito dei cambiamenti normativi nel frattempo intervenuti:

«Noi eravamo partiti con il contratto di espansione, poi per questioni di tempistiche non siamo riusciti ad implementarlo e quindi abbiamo poi virato sull'isopensione» [R4, donna].

Per favorire la fuoriuscita dall'azienda, però, non sempre sono adottati degli strumenti di accompagnamento alla pensione. Spesso tale obiettivo viene indirettamente perseguito anche a seguito dell'attivazione di procedure di licenziamento collettivo in presenza di esuberi del personale che non possono essere riassorbiti dall'azienda, mediante procedure di mobilità non oppositiva.

«Tendenzialmente riusciamo sempre a chiuderla [la procedura di licenziamento collettivo] con un accordo che prevede l'uscita obbligatoria delle persone che riescono ad agganciare la pensione con il periodo di NASpI e poi un periodo di contribuzione volontaria che varia in base a quanto budget abbiamo a disposizione» [R2, donna].

«Ci siamo ritrovati qualche anno fa ad avere una popolazione aziendale con molte persone sui 60 anni e oltre, molti dei quali non laureati. Abbiamo gestito queste uscite con lo strumento della mobilità collettiva sulla base dei criteri della non opposizione al recesso, dando priorità a coloro che erano più vicini al raggiungimento dei requisiti [pensionistici] [...] garantendogli un ponte economico verso la pensione [...] un pacchetto come incentivo all'esodo, [senza però il versamento della contribuzione]» [R9, uomo].

Non sempre, comunque, sono attivati dei procedimenti di tipo collettivo, anzi: nelle imprese che non soddisfano i requisiti richiesti dalla legge per l'attivazione degli scivoli o nei contesti aziendali dove le risorse economiche non sono elevate e/o dove il personale prossimo al diritto di quiescenza non è numericamente significativo, spesso il management può favorire l'adozione di soluzioni "individuali".

«Per alcune figure professionali nell'ultimo anno e mezzo [...] [non è stato necessario] l'impiego di specifici strumenti bensì [sono state sufficienti] iniziative individuali: grazie alla soppressione di alcune figure professionali per giustificato motivo oggettivo e alla presenza della NASpl, abbiamo chiuso e incentivato l'esodo accompagnando la persona al raggiungimento dei requisiti pensionistici» [R1, donna].

«Non abbiamo mai attivato politiche di incentivazione [all'esodo] su grandi numeri [...] nel momento in cui siamo arrivati ad avere 2 o 3 persone vicine alla pensione abbiamo gestito individualmente i casi con un incentivo all'esodo [...] approcciando ai colleghi che magari davanti alla macchina del caffè hanno espresso il loro desiderio [di andare in pensione, o comunque, a coloro] per cui sapevamo che erano vicini al pensionamento» [R7, donna].

«Noi abbiamo realizzato un piano di trasformazione con le uscite volontarie incentivate, con un pacchetto [di incentivi] anche generoso, che potesse aiutare le persone ad arrivare alla pensione, coprendo quindi anche il gap retributivo fino alla pensione, [...] la contribuzione del periodo mancante [...]. [Questo] ha portato una buona adesione, sui numeri che ci aspettavamo, circa 120 unità nell'arco di tre mesi, [...] abbiamo anche dato supporto alle persone con l'outplacement [...] per cercare di ricollocarsi sul mercato del lavoro» [R13, uomo].

Le soluzioni individuali appaiono gradite soprattutto nelle realtà in cui le soluzioni opzionabili sono quelle meno traumatiche, sia per il lavoratore che per l'azienda, i quali, rispettivamente, esprimono «la volontà di cercare di arrivare alla pensione maturando dei requisiti pensionistici con un reddito il più simile a quello che la persona aveva percepito fino a quel momento» [R1, donna] e la necessità di contenere i costi legati, ad esempio, a strumenti come l'isopensione. Tuttavia, in alcuni casi le soluzioni individuali non sono viste con favore da parte delle aziende, soprattutto quando esse fanno fronte o prospettano nel medio-lungo periodo dei processi di turnover del personale che coinvolgono molti lavoratori:

«Nel giro di quattro o cinque anni massimo perderemo, o comunque ci lascerà, parte del nostro management che grossomodo ha la stessa età e quindi maturerà i requisiti pensionistici in un periodo molto simile e, quindi, dovremo poi pensare a come sostituire [tali lavoratori. In prospettiva è necessario] rimanere aggiornati sulle procedure collettive o sulle possibilità che la legislazione ci consente di attivare» [R1, donna].

In generale, le soluzioni individuali non sono molto apprezzate da ambedue le parti:

«Certi strumenti come le uscite volontarie da una certa fascia di età in poi in realtà non vengono vissuti particolarmente bene, seppure noi all'interno di questi strumenti attacchiamo sempre l'outplacement e, quindi, anche un aiuto a trovare delle nuove opportunità. Però vedo che [queste soluzioni] sono per i lavoratori un pochino più coraggiosi, che decidono anche in età più avanzata di provare a rilanciarsi sul mercato del lavoro» [R8, donna].

«Un po' tutte le aziende hanno continuato a fare accordi volontari [di uscita]; resta il grosso problema che l'erogazione di una somma a titolo di incentivo all'esodo è utilizzata, quando il lavoratore non entra subito in pensione, per i contributi volontari ed è soggetta a tassazione. Questo è qualcosa su cui secondo me, almeno per determinate fasce d'età, bisognerebbe fare qualcosa, per facilitare, nei casi di incentivazione individuale all'esodo, l'accesso a condizioni di miglior favore con una riduzione della tassazione per quella quota parte che il dipendente deve destinare a tale necessità» [R11, donna].

3.2.2. Gli strumenti per la promozione dell'occupazione

Quanto all'opportunità o meno di gestire la flessibilità in uscita mediante un percorso partecipato con i lavoratori e i loro rappresentanti sindacali, secondo diversi partecipanti la sottoscrizione di un accordo collettivo (o di più accordi, ad esempio in base a categorie legali omogenee di dipendenti) è generalmente vista come la soluzione più idonea, in quanto garantisce l'adozione di un "approccio condiviso" alla tematica sia da parte dell'azienda che da parte dei lavoratori e dei loro rappresentanti.

«Ci siamo mossi condividendo con il sindacato [un percorso e abbiamo sottoscritto] un accordo sindacale sia per il personale dirigente che per il personale non dirigente» [R6, uomo].

«Avere un approccio condiviso con le rappresentanze sindacali ci ha aiutato a far arrivare il progetto a tutti i lavoratori» [R4, donna].

«Il sindacato ha firmato l'accordo [di mobilità] sul presupposto che gli esuberanti fossero sulla base di quella che chiamiamo volgarmente volontarietà, non opposizione, altrimenti probabilmente avremmo avuto difficoltà nel chiudere gli accordi» [R9, uomo].

3.3. FINALITÀ E BENEFICI PERCEPITI DALL'UTILIZZO DI PERCORSI DI ACCOMPAGNAMENTO ALLA PENSIONE

3.3.1. Le motivazioni alla base dell'attivazione degli scivoli pensionistici

In generale, i partecipanti ai focus group hanno sottolineato che, nell'attuale contesto economico e normativo italiano, le aziende oggi hanno (e avranno ancor di più in futuro) la necessità di sviluppare dei piani di crescita che tengano conto di numerosi fattori che incidono sul mercato del lavoro e sul ciclo produttivo. Da questo punto di vista, una gestione delle risorse umane attenta rappresenta un asset fondamentale per le aziende affinché possano incrementare i margini di competitività.

«Lo scenario futuro è complesso, avremo lavoratori che saranno nel mondo del lavoro con un'anzianità sempre più elevata e non sappiamo quanti giovani riusciranno ad entrare nel mercato del lavoro [...] i requisiti pensionistici si posticiperanno sempre più» e, dunque, le aziende avranno la necessità di gestire le risorse umane con nuovi strumenti [R4, donna].

«Il problema [della gestione delle figure professionali senior], secondo me, almeno nella nostra azienda e nel nostro settore, si porrà tra qualche anno [...] perché si è esaurito quello che è il bacino dei vicini alla pensione. Quindi bisognerà trovare uno strumento per supportare e facilitare coloro ai quali mancano sette, otto, dieci anni alla pensione» [R9, uomo].

«L'esigenza dell'azienda è quella di aprire a figure professionali con competenze differenti e abbassare un po' l'età media» [R3, donna].

Invero, per quanto concerne le finalità perseguite dalle aziende rispetto all'attivazione degli scivoli pensionistici, in diversi casi questi ultimi sono attivati nell'ambito di procedure di trasformazione dell'organizzazione aziendale, come parte di uno schema che prevede la progressiva sostituzione di competenze e profili professionali tra i lavoratori prossimi alla pensione e quelli che invece si accingono ad entrare nell'organizzazione.

«Noi abbiamo un piano di trasformazione ormai attivato nel 2021 dove abbiamo messo in campo strumenti come appunto le classiche uscite incentivate fino ai percorsi di reskilling abbastanza importanti» [R8, donna].

«Abbiamo fatto due accordi [di isopensione] [...] in due momenti storici totalmente differenti [...] il primo era per un ricambio generazionale, quindi per accompagnare alla pensione i colleghi più anziani e con l'impegno, che si è rilevato poi essere effettivo, di assunzione di ragazzi che avevano iniziato il loro percorso in azienda come stagisti e che poi sono stati assunti [...], [il secondo, invece, è stato sottoscritto per la necessità di ridurre il personale e], piuttosto che utilizzare degli strumenti meno piacevoli, si è comunque scelto – nonostante sia parecchio costoso – di utilizzare lo stesso l'isopensione» [R10, uomo].

Non di rado, poi, negli accordi di isopensione – sebbene non previsto dalla legge – le parti concordano un sostanziale percorso di ricambio generazionale grazie alla previsione di un piano di assunzioni.

«Per consentire un po' di ricambio generazionale in azienda continua ad essere uno strumento utile» [R11, donna].

«All'interno dell'accordo [di isopensione] abbiamo previsto il tema del ricambio generazionale con una percentuale di assunzioni da fare in virtù dell'uscita delle risorse [...]» [R6, uomo].

«Abbiamo previsto nell'accordo sindacale anche una percentuale di replacement perché abbiamo implementato questo progetto proprio per fare una trasformazione dell'azienda; cioè l'obiettivo primario non era ridurre [il personale] ma trasformare e, quindi, far uscire determinate competenze e farne entrare altre. [Si è trattato di un] processo ovviamente di snellimento e di riorganizzazione; quindi, il replacement è stato inferiore rispetto al 100%» [R4, donna].

In alcuni casi, la realizzazione di una flessibilità in uscita, anche tramite l'attivazione di strumenti di isopensione rappresenta un «*auspicio*» affinché si possa realizzare in azienda «*un ricambio generazionale. Per ora siamo ancora in pieno piano di trasformazione, quindi [questa fase la] vediamo un pochettino più in là*» [R8, donna].

Ne deriva, dunque, che una politica del lavoro passiva come lo scivolo pensionistico viene di fatto utilizzata a livello aziendale per favorire una riorganizzazione finalizzata all'inserimento in organico di nuovo personale. Tuttavia, in questi casi, le tempistiche associate alle assunzioni risentono di quelle legate allo scivolo anche se, a seconda delle soluzioni adottate, l'esito può essere più o meno gravoso per le aziende.

«La tempistica di assunzione era correlata al fatto che le persone accettassero di andare in pensione perché il piano era volontario. [Rispetto alla prima fase di uscite anticipate, il processo di assunzione del personale] lo abbiamo gestito [senza particolari problemi] perché abbiamo tendenzialmente stabilizzato delle figure interne di somministrati e/o collaboratori oppure non abbiamo fatto replacement» [R4-donna].

3.3.2. Gli strumenti di accompagnamento alla pensione: differenti percezioni

Dalla prospettiva dei lavoratori e delle lavoratrici, i benefici associati all'attivazione di uno scivolo pensionistico attengono alla soddisfazione dei propri desideri legati allo sviluppo della propria vita privata.

«Nella nostra esperienza vediamo che, oltre una certa soglia di età, i colleghi iniziano a soffrire il proprio lavoro, soprattutto se itinerante [...] allo stesso tempo c'è qualcuno che ha resistito fino ai 67 ed è andato in pensione con la vecchiaia e, anzi, ci ha chiesto di lavorare fino ai 70 [...]. Tuttavia, la maggior parte a un certo punto esprime il desiderio di smettere di lavorare» [R1, donna].

Ciò emerge nei focus group quando i partecipanti evidenziano che anche l'azienda è consapevole della necessità di individuare strumenti che possano essere idonei a rispondere non solo a questo desiderio, anche a garantire un efficientamento dell'organizzazione.

«In alcuni casi, nel momento in cui dalle analisi dell'account magari emergeva che certe figure [professionali] non servivano più ed erano troppo costose, [abbiamo favorito soluzioni di flessibilità in uscita, anche se] ci sono delle persone che non voglio andare in pensione [e, quindi, abbiamo dovuto incentivarne l'uscita]» [R7, donna].

Nel caso dell'isopensione, ad esempio, la necessità di attivare una procedura sindacale richiede anche di tenere in considerazione sia le aspettative dei dipendenti che quelle dei loro rappresentanti.

«Il piano [di isopensione] è stato sicuramente molto apprezzato dai dipendenti [...] Lo strumento è stato molto apprezzato anche dal punto di vista sindacale avendo previsto il replacement del 70% delle persone interessate dall'uscita» [R3, donna].

L'isopensione è uno scivolo che *«viene visto positivamente anche dal sindacato perché tutto [...] è gestito insieme alle organizzazioni sindacali che, comunque, lo vedono come un modo per accompagnare i colleghi stanchi, che stanno soprattutto nelle aree più tecniche e più difficilmente nelle aree office, senza andare troppo a penalizzarli [...] sia lato sindacale che lato persone, è estremamente apprezzato quindi lo teniamo sempre lì nella nostra cassetta degli attrezzi» [R8, donna].*

In ogni caso, dai racconti delle aziende, emerge la necessità di bilanciare le aspettative e le esigenze da parte di tutti gli attori coinvolti:

«Devo dire che è stato uno strumento [ndr, l'isopensione] apprezzato sia dai lavoratori che dalle organizzazioni sindacali; forse un po' meno dall'azienda, nel senso che è evidentemente [uno strumento] costoso [...] abbiamo avuto sin da subito un numero di adesioni altissimo [...] in alcuni casi abbiamo dovuto dire di no perché i numeri erano decisamente importanti. Per i lavoratori è sicuramente uno strumento che dà le garanzie migliori perché comunque c'è una copertura pensionistica e contributiva; le persone hanno quindi la certezza di proseguire il loro percorso fino alla fine avendo la copertura totale» [R6, uomo].

Anche gli accompagnamenti alla pensione realizzati senza l'isopensione, comunque, possono trovare in certi termini il favore dei dipendenti, *«probabilmente più che per la generosità dei pacchetti [incentivi all'esodo] per il fatto che effettivamente, l'anagrafica dei colleghi, ha facilitato diciamo la loro uscita. Mi rendo conto che con un pacchetto e un'età di 64-65 anni, uno è sicuramente invogliato a lasciare l'azienda e dedicarsi ad altro» [R9, uomo].*

«È uno strumento molto apprezzato dai nostri dipendenti [...] trova sempre un buon riscontro [...] alla fine diventa secondo me – soprattutto se portato nel lungo periodo – [...] un elemento di fiducia tra azienda e dipendenti nell'offrire, per chi magari si sente un pochino

stanco o magari ha situazioni, persone e quant'altro, di lasciare l'azienda con uno strumento sicuro e che chiaramente dà delle coperture» [R11, donna].

Lato azienda, il beneficio atteso dall'implementazione/creazione di percorsi di accompagnamento alla pensione è legato al conseguente restyling dell'organizzazione dal punto di vista strutturale e funzionale. Ciò avviene attraverso l'attivazione di scivoli pensionistici, che consentono di accompagnare i lavoratori prossimi al diritto di quiescenza fuori dall'organizzazione ma anche, ad esempio, mediante la contemporanea (e conseguente) previsione di un piano di assunzioni che possa garantire l'inserimento di nuove competenze in organico o, ancora, attraverso la definizione di percorsi di riqualificazione e aggiornamento delle competenze dei lavoratori non interessati dallo scivolo, soprattutto per alcune particolari posizioni professionali oppure in presenza di difficoltà legate al reperimento di profili professionali esterni.

Ad esempio, in alcuni casi, *«il restyling è un processo attivo da diversi anni perché abbiamo la necessità di ridurre il nostro staff [ma, allo stesso tempo, rileviamo un fabbisogno] [...] di esperti di nuove tecnologie. [...] Quando si può, si assume, [in altri casi] abbiamo attivato tantissimi corsi [di formazione] attraverso Fondimpresa» [R2, donna].* Questa strategia appare idonea per garantire un *reskilling* del personale in forza ancorché *«non giovanissimo»* e valorizzare al meglio le competenze presenti nell'organizzazione [R2, donna].

Tuttavia, vi sono casi in cui la richiesta di alcune competenze può essere soddisfatta in via principale tramite l'assunzione di personale con un certo tipo di profilo professionale: *«il settore dove operiamo richiede necessariamente giovani nativi digitali e, quindi, il reskilling del personale in forza arriva [a soddisfare alcune richieste di competenze internamente espresse] ma fino a un certo punto» [R2, donna].*

I piani di sviluppo del personale in azienda possono basarsi sull'inserimento in organico di nuovo personale, più giovane, a supporto delle figure più senior, soprattutto dei manager, con l'obiettivo di creare uno scambio di competenze proficuo per entrambe le figure. L'affiancamento, difatti, può contribuire a un processo di riqualificazione e aggiornamento delle competenze delle figure più esperte, in modo da non disperdere ma, anzi, valorizzare il patrimonio conoscitivo di coloro che vantano una *seniority* maggiore. Tale strategia è attuata soprattutto nei contesti dove, anche in prospettiva, vi è la necessità di gestire nel tempo un ricambio generazionale che interessa le figure apicali dell'organizzazione che non sia traumatico.

«Per quanto riguarda la nostra azienda, il prossimo passo sarà ristrutturare la parte manageriale [...] [dove è presente un certo numero di lavoratori che matureranno nei prossimi anni i requisiti pensionistici. Coloro che] dovranno sostituire i futuri uscenti saranno sempre più giovani – e quindi avranno magari già una loro preparazione [di tipo hard] – ma dovranno sviluppare allo stesso tempo delle competenze manageriali [...] per cui la loro formazione sarà più orientata a competenze di tipo soft [...] attraverso percorsi di affiancamento [...] ma anche mediante percorsi di coaching individuali» [R1, donna].

3.4. LE CRITICITÀ RILEVATE DALLE AZIENDE NELL'ATTIVAZIONE DEGLI SCIVOLI PENSIONISTICI

Le criticità identificate durante i focus group evidenziano le difficoltà delle aziende legate alla scelta di adottare uno o più strumenti che siano rispondenti, da una parte, alle necessità della popolazione aziendale e, dall'altra, anche in funzione del livello di strutturazione aziendale e in base delle finalità che l'organizzazione vuole perseguire. Nel dettaglio, i principali nodi critici riguardano i costi economici elevati, le difficoltà burocratico-amministrative e la mancanza di flessibilità dovuta alla presenza di vincoli stringenti rispetto ad alcuni strumenti.

3.4.1. I costi

Il tema dei costi è il primo scoglio che incontrano le aziende interessate all'attivazione di percorsi di ricambio generazionale o dell'isopensione.

Per quanto riguarda l'isopensione, «è uno strumento estremamente costoso» [R8, donna] dato che, per l'azienda, «ovviamente c'è da coprire tutto» [R6, uomo]. Diversi partecipanti, infatti, sottolineano che, «l'isopensione non è proprio a costo zero, insomma è un discreto costo per le aziende perché è a totale carico, non per nulla continuano a prorogare sui sette anni mentre originariamente ne erano previsti quattro» [R12, uomo].

«Le aziende sull'isopensione di fatto già pagano una tassa perché si fanno carico non soltanto – com'è giusto che sia – della quota di contribuzione dell'azienda durante il periodo di isospensione ma anche della quota a carico del dipendente» [R11, donna].

«Anche e soprattutto nel futuro, è chiaro che le aziende non potranno sopportare tutti i costi [legati al prepensionamento]: noi ora stiamo accompagnando ora le persone che vanno in pensione anticipata a 63 o 64 anni oppure chi con la vecchiaia arriva a 67. L'azienda non potrà mai sostenere il gap per coprire chi andrà in pensione a 72 anni [...] quindi c'è certamente un tema di sostenibilità di queste misure se [i costi] sono solo in capo all'azienda» [R4, donna].

«Il tema della sostenibilità del costo è centrale perché appunto sono strumenti che potrebbero essere sempre più utili nel futuro [...] ma a livello di costo azienda diventeranno sempre più onerosi, soprattutto in assenza di aiuti» [R2, donna].

Sotto questo aspetto, i partecipanti hanno altresì individuato alcuni punti di interesse per le aziende:

«Uno sgravio contributivo potrebbe essere utile per quelle figure professionali che volgono verso la pensione [...] negli ultimi anni, si potrebbe prevedere un aiuto per le imprese che iniziano un percorso di inserimento di una figura da affiancare, appunto con uno sgravio contributivo in riferimento alla persona che uscirà» [R1, donna].

«Per sostenere le aziende nei costi, si potrebbe pensare anche a un sostegno per le nuove assunzioni, non solo a sovvenzioni per lo scivolo in sé, magari con dei contributi per le sostituzioni, anche per generare un ricambio positivo nel mercato del lavoro» [R2, donna].

Alcuni partecipanti, ad esempio, hanno sottolineato come il riconoscimento di qualche supporto finanziario a sostegno dell'azienda – soprattutto quando lo scivolo viene attivato per programmi di ristrutturazione interna – potrebbe garantire una diversa modulazione degli scivoli pensionistici. In alcuni casi, infatti, nonostante l'arco temporale previsto dalla normativa, le aziende restringono la finestra ammessa per lo scivolo alla luce dei costi economici legati a quest'ultimo.

«Il riconoscimento, ad esempio, della Naspi all'azienda o qualcosa del genere avrebbe certamente aiutato magari anche ad allungare il periodo di interesse, perché è vero che la normativa in questo periodo fino al 2026 consente di fare dei prepensionamenti fino a sette anni però, appunto, avendo tutti i costi completamente a carico azienda, è chiaro che a un certo punto bisogna trovare un equilibrio tra l'entità dell'investimento e il ritorno dell'investimento. Se ci fossero stati dei supporti a livello statale magari avremmo potuto coprire non solo quattro anni ma anche qualche anno in più» [R4, donna].

È anche vero, però, come emerso durante un focus group, che l'attivazione di uno scivolo pensionistico può consentire all'azienda – nonostante i costi elevati a suo carico – di fare un saving aziendale.

«Certo è che se uno poi va a calcolare un po' e va a fare delle analisi rispetto comunque al fatto che magari risparmi anche sugli elementi variabili [della retribuzione] che non ti ritrovi più a erogare [...] alla fin fine comunque c'è un saving rispetto all'ipotesi di aver mantenuto [in organico] quelle risorse [...] secondo me un saving intorno al 30% può essere tranquillamente valutato tenendo conto di aspetti [come la] progressione retributiva degli aumenti contrattuali che magari, nell'arco di quattro o sette anni, ci sono [...] Chiaro è che quando diciamo "ringiovanire" poi significa fundamentalmente sostituire delle risorse [con delle nuove, che hanno] dei costi decisamente inferiori, perché magari va via la persona che ha [il livello di] quadro, magari che ha anche un'anzianità di un certo tipo, e viene sostituito da un ragazzo, magari neolaureato giovane che ha chiaramente un livello retributivo anche più basso» [R6, uomo].

Spesso, i partecipanti hanno sottolineato che la criticità non è legata solo al tema dei costi economici dell'accompagnamento alla pensione dei lavoratori ma anche alle conseguenti necessità di assumere e formare nuovo personale, soprattutto quando i piani di incentivi all'esodo sono integrati dall'ingresso di nuovi lavoratori, da cui derivano dei costi aggiuntivi legati alla selezione, all'assunzione e all'inserimento in organico delle nuove figure professionali.

«Il piano si riferisce solo a persone che possono essere accompagnate alla pensione, che sia anticipata o di vecchiaia. Si tratta di persone che hanno una certa seniority e, dunque, lato azienda abbiamo anche la necessità di fare un mix di competenze e, dunque, un periodo di affiancamento [tra chi entra e chi esce dall'azienda] a noi serve perché comunque perdiamo competenze di anni. Da qui nasce la necessità di anticipare la selezione: per noi è fondamentale anticipare i tempi» [R4, donna].

«C'è una parte di costo importante perché è di sovvenzione a un progetto molto costoso per avere un ritorno in investimento» [R3, donna].

Il ricambio generazionale è una tematica complessa, come emerso anche dalle esperienze che hanno messo in luce alcune difficoltà legate alle esperienze adottate, in via sperimentale, tramite il ponte generazionale, in regione Lombardia tra il 2013 e il 2015.

«Una delle criticità di quella misura era proprio la previsione di un passaggio generazionale in senso stretto ovvero la previsione dell'uscita di una persona qualificata per anzianità e l'ingresso di un giovane. Da un certo punto di vista, si tratta di un bilanciamento dell'organico ottimale. Tuttavia, l'ingresso di un giovane non può essere pensato come la sostituzione di un uscente» [R5, donna].

«Non penso che una soluzione per l'azienda – almeno quella in cui sono io – possa essere per esempio la riduzione dell'orario di lavoro per le persone più anziane con una sostituzione di figure più giovani; anzi, per certi versi potrebbe diventare un ulteriore elemento di complicazione perché alla fine mi ritroverei a gestire più persone [...] il problema è l'efficienza o l'inefficienza. [Si tratta] a volte di quegli strumenti, sì, che poi uno ce li ha, magari li utilizza, ma personalmente non penso siano la reale soluzione a un problema di ricambio generazionale [...] il tema è trovare veramente una via d'uscita per certe risorse» [R6, uomo].

Inoltre, secondo un rispondente, la riduzione dell'orario di lavoro non è un fattore che facilita l'azienda, *«perché ormai si lavora con la massima flessibilità, per obiettivi. Dire a una persona "guarda lavorerai due ore in meno" non ha senso, non è stimolante [...] quando un'azienda deve trasformarsi, il requisito che chiede il management è di fare questa trasformazione nel più breve tempo possibile, al minor costo possibile» [R13, uomo].*

Secondo altri, invece, una possibile soluzione è quella che prevede una riqualificazione progressiva del capitale umano in azienda: *«bisogna partire in anticipo, con quello che stanno facendo di fatto le aziende, quindi con uno scorrimento delle mansioni, un processo di riqualificazione del personale interno che veda uno sviluppo delle carriere per ricoprire i ruoli degli uscenti» [R5, donna].*

Tuttavia, si tratta di un processo più complesso, dato che *«coinvolge l'azienda nella sua interezza [attraverso] un processo di riorganizzazione interna e magari di ottimizzazione dei processi» [R5, donna]* ma che, soprattutto nelle fasi *«di contenimento dei costi»* consente di evitare l'inserimento ex novo di una figura professionale in linea con la posizione da ricoprire ma che, dal punto di vista dell'azienda, avrebbe un impatto economico maggiore; pertanto, sarebbe auspicabile, ove possibile *«guardare molto all'interno dell'organizzazione» [R1, donna].*

È dunque necessario anche tener conto della funzione spesso associata all'attivazione di percorsi di flessibilità in uscita dei lavoratori che, per molte aziende, è legata alle necessità di restyling/trasformazione dell'organizzazione.

Pertanto, soprattutto in questi casi, sarebbe auspicabile prevedere dei meccanismi agevolati a sostegno delle organizzazioni, attraverso ad esempio il riconoscimento di agevolazioni legate all'assunzione di nuovo personale e alla formazione continua.

Infine, tra le criticità emerse nei focus group, si deve evidenziare che in alcuni casi i partecipanti hanno sottolineato le mancate opportunità che afferiscono all'attivazione di strumenti pariteticamente costituiti dalle parti e, ad oggi, non operativi.

«Stiamo aspettando ormai da cinque anni che nel settore farmaceutico venga attivato il fondo TRIS [...] purtroppo negli anni, [data la mancata attivazione] non abbiamo potuto utilizzare quello strumento [...] auspichiamo la costituzione ufficiale [...] siamo ottimisti» [R9, uomo].

«Le casse dello Stato sono vuote. Atteso che è a rischio il trattamento pensionistico per i prossimi venti, trenta anni, atteso l'inverno demografico, io credo che queste problematiche ricadranno esclusivamente sulle aziende, esattamente come per la pensione [...] tutti i settori merceologici dovrebbero cercare di sviluppare attraverso la contrattazione collettiva dei fondi [...] tutto sarà a carico delle aziende [...] non ho particolari aspettative normative [...] spetterà al mondo industriale trovare delle soluzioni» [R12, uomo].

Emerge dunque un certo pessimismo da parte le aziende, secondo le quali «verranno cancellati altri strumenti» di matrice pubblica e il sistema previdenziale «verrà [progressivamente] irrigidito» [R9, uomo]. Anzi, secondo un rispondente, non si tratta «di pessimismo ma di realismo, la situazione è quella che è [...] è chiaro che se chiedessimo alle persone che provvedimento vorrebbero allora egoisticamente risponderebbero di voler andare in pensione prima, però, insomma, mi sembra una cosa che escluderei» [R6, uomo].

3.4.2. Gli adempimenti burocratici

Per quanto afferisce ai problemi di natura procedurale, diversi partecipanti hanno sottolineato il disallineamento tra le tempistiche associate all'ottenimento dei dati da parte dell'INPS relativi alle proiezioni del pensionamento dei singoli richiedenti. Questo emerge con particolare frequenza da parte dei partecipanti che hanno avuto o raccontato la loro prima esperienza con lo scivolo, anche da parte di chi aveva già messo in conto, a livello aziendale, la possibilità che i dati arrivassero a ridosso del termine dei 90 giorni previsti dalla procedura.

«Lato azienda il rapporto con l'INPS è estremamente drammatico, nel senso che noi abbiamo firmato l'accordo con i sindacati [...] a settembre e i conteggi dell'ultimo lavoratore ci sono arrivati a dicembre; poi a dicembre devi convocare i colleghi, esporgli quanto andranno a prendere di importo mensile, firmare gli accordi individuali, andarli a ratificare in sede protetta e ovviamente chiedere la fidejussione bancaria. Insomma, la prima volta siamo arrivati veramente a due giorni dalla scadenza dell'accordo [annuale]. Il mio consiglio per chi dovrà in futuro utilizzare questo strumento è di muoversi il prima possibile» [R10, uomo].

«Avevamo una nostra timeline che prendeva in considerazione anche l'eventualità che i dati non arrivassero immediatamente, però in effetti sono attivati più lunghi rispetto a quanto avevamo previsto» [R4, donna].

«Noi abbiamo utilizzato l'isopensione per diversi anni e lo stiamo utilizzando tuttora e, devo dire, che abbiamo riscontrato anche noi una difficoltà molto forte sul versante amministrativo con INPS. Devo dire, però, che negli ultimi due anni, dopo che hanno introdotto un portale dedicato alla gestione delle operazioni di pensione, le cose sono sensibilmente migliorate, almeno per quello che riguarda gli aspetti del processo di validazione del requisito di certificazione [...] Poi è anche vero che continuano a rimanere, almeno per me, delle situazioni non facilmente comprensibili, ad esempio sulle fidejussioni [...] progressivamente le persone vanno in pensione quindi anche la garanzia che l'azienda deve inizialmente fornire dovrebbe essere progressivamente ridotta» [R11, donna].

Per facilitare la risoluzione di tali problematiche, alcune aziende si affidano anche a società esterne per recuperare le informazioni prima dell'inizio della procedura burocratica amministrativa.

«Ci siamo appoggiati a una società esterna sia per garantire l'attività di formazione dei dipendenti ma – anche le organizzazioni sindacali – in tema di trattamento pensionistico che per fare le simulazioni pensionistiche e capire così cosa avrebbero percepito come assegno pensionistico» [R12, uomo].

«Di tutte le previsioni di budget che facciamo questa [ndr. relativa all'isopensione] è la più complessa [...] è una stima che è sbagliata per definizione nel senso che poi saltano fuori [ad esempio,] il quadro con uno stipendio elevatissimo che aveva i requisiti e noi non lo avevamo intercettato [come possibile beneficiario] [...] e sballa completamente tutti i costi». [R11, donna]

«Oggi è evidente che anche per l'INPS è complicato dire quanto pagherò perché significa fare i conteggi effettivi di quanto sarà il trattamento pensionistico di ogni singolo dipendente sulla base della contribuzione non solo dell'azienda che richiede l'isopensione, ma anche magari dei periodi precedenti, insomma, di tutta la vita lavorativa del dipendente» [R6, uomo].

Le difficoltà legate al reperimento delle informazioni necessarie per capire se un lavoratore può accedere a uno scivolo pensionistico viene sottolineata anche nei casi in cui la flessibilità in uscita è prevista nell'ambito di un processo di ristrutturazione o riorganizzazione aziendale che prevede, parallelamente, l'attivazione di procedure per la selezione e l'assunzione di nuovo personale.

«Per noi è fondamentale anticipare i tempi e anticipare i tempi di risposta. Ciò aiuterebbe certamente l'implementazione della strategia aziendale [...] avere una tempistica lunga da parte dell'INPS [...] avrebbe per noi un impatto perché non potremmo avere la conferma da parte dei lavoratori [rispetto alla fuoriuscita] e quindi saremmo in ritardo nell'avvio delle ricerche [del nuovo personale]» [R4, donna].

Tra le soluzioni al problema delle tempistiche burocratico-amministrative prospettate dai partecipanti, figura l'offerta di un servizio di assistenza previdenziale per i lavoratori che sono potenzialmente interessati allo scivolo pensionistico, affinché possano avere contezza di quali sono le loro prospettive pensionistiche, sia da un punto di vista temporale che economico.

«Finché non hanno le lettere da parte dell'INPS è chiaro che non firmeranno però orientativamente sapranno dirci con ragionevole certezza se sono numeri che per loro vanno bene o no e, quindi, noi di conseguenza potremmo avviare il piano di recruiting» [R4, donna].

«Probabilmente bisognerebbe fare un'opera di education maggiore sugli aspetti previdenziali, anche su cosa sia la pensione [...] il dipendente crede "ok, vado in pensione e mi prendo lo stesso stipendio per uno, due, tre, quattro anni, fino a quando non accedo alla quiescenza" ma non è così. Credo ci sia proprio un tema di comunicazione e di education da fare» [R12, uomo].

3.4.3. Vincoli e limiti di utilizzo dell'isopensione

Un'ulteriore criticità rilevata rispetto all'isopensione è la presenza di numerosi vincoli/limiti che, in alcuni casi, possono rappresentare dei veri e propri ostacoli rispetto all'azionabilità dello strumento da parte delle imprese.

«In questo momento l'isopensione l'abbiamo scartata perché ci sono dei requisiti temporali [per noi insostenibili visto che] non possiamo accompagnare la persona fino a un tot di anni. [Inoltre,] non tutte le posizioni che dovevamo sopprimere avevano questo orizzonte temporale, alcuni lo avevano più lungo; quindi, non avremmo potuto comunque adottare lo stesso strumento per tutti» [R1, donna].

Secondo alcuni, data anche la gravosità dal punto di vista economico dello scivolo, potrebbe essere invece auspicabile una semplificazione della procedura richiesta. *«Quantomeno semplificare la procedura [...] visto che l'azienda paga tutto, si potrebbe aprire»* la possibilità alle aziende di attivare l'isopensione, senza la sottoscrizione di un accordo sindacale: *«mi accolgo tutti i costi, dalla A alla Z; alla fin fine, se domani ho un lavoratore a cui mancano sette anni [alla pensione] che ha un problema di salute e voglio metterci i soldi io, non posso usare l'isopensione [in maniera aperta e libera] [...] magari già questa semplificazione potrebbe probabilmente agevolare [le aziende]» [R6, uomo].*




Riflessioni conclusive e proposte

Alla luce del quadro complessivo presentato, si possono avanzare alcune prime considerazioni conclusive. L'analisi appena presentata dei risultati di quanto emerso dai focus group descrive un quadro complesso, in cui le aziende riscontrano delle difficoltà legate all'utilizzo degli istituti riconosciuti nel nostro ordinamento per la flessibilità in uscita, soprattutto quando questi sono necessari in strategie di ricambio generazionale.

Anzitutto, rispetto al quadro normativo prospettato (§2), emerge che lo strumento più utilizzato dalle aziende partecipanti per accompagnare al pensionamento i lavoratori è l'isopensione. Tuttavia, non mancano i casi in cui la fuoriuscita dall'azienda dei lavoratori è realizzata mediante procedure di mobilità non oppositiva oppure con la sottoscrizione di accordi individuali. In ambedue i casi, comunque, spesso sono riconosciuti dei pacchetti di incentivi, in modo da apprestare delle garanzie economiche minime nei confronti dei lavoratori interessati.

Tra le diverse soluzioni, l'isopensione è anche lo strumento più apprezzato dai lavoratori e dai loro rappresentanti mentre le soluzioni individuali spesso non sono viste con favore, né da parte dei dipendenti né da parte delle aziende, anche alla luce dei costi connessi al riconoscimento degli incentivi all'esodo.

Lato azienda, l'attivazione degli scivoli pensionistici è vista, soprattutto in determinate fasi dello sviluppo dell'organizzazione, come necessaria per allineare la struttura del personale agli obiettivi di competitività e crescita definiti dal management. Da questo punto di vista, il ricambio generazionale rappresenta in alcune realtà una condizione



necessaria per inserire in organico nuove competenze e conoscenze professionali. Tale necessità può derivare da più generali processi di trasformazione e ristrutturazione aziendale oppure, più semplicemente, dalla necessità di assumere dei profili professionali in linea con le trasformazioni del ciclo produttivo. È proprio per questi motivi che le strategie di ricambio generazionale sono spesso accompagnate anche da percorsi formativi che mirano a riqualificare o aggiornare le competenze e le conoscenze dei lavoratori non interessati dagli scivoli per motivi anagrafici, in modo da garantire così un adeguato sviluppo professionale. Si aggiunga, inoltre, che l'accompagnamento alla pensione delle figure professionali senior può rappresentare per le aziende un modo per fare saving aziendale, grazie alla riduzione - in prospettiva - di alcune voci di costo del personale.

Lato lavoratori, invece, gli strumenti di accompagnamento alla pensione possono rappresentare un canale per soddisfare le esigenze o le aspettative legate allo sviluppo della vita professionale e/o personale nella fase finale della propria carriera lavorativa. In alcuni casi, i rispondenti fanno riferimento al “desiderio” dei lavoratori di smettere di lavorare, mentre in altri emerge esattamente l'opposto, con l'effetto che l'azienda deve invece attivare degli strumenti che prevedano dei particolari incentivi all'esodo. In generale, comunque, tutte le aziende sottolineano la presenza di numerose difficoltà legate all'attivazione di uno scivolo pensionistico o di un piano di ricambio generazionale, in particolare per quanto attiene ai costi e alle tempistiche delle procedure burocratico-amministrative necessarie per l'attivazione degli stessi.

Per quanto concerne i costi e relativamente all'isopensione, le aziende sottolineano i rilevanti costi a carico azienda - essendo a totale carico di quest'ultima il costo dello scivolo - e le difficoltà legate alla sostenibilità di tale costo nel tempo. Una ulteriore difficoltà sul piano economico è quella che le imprese affrontano quando, insieme ai percorsi di accompagnamento alla pensione, introducono dei piani di assunzione di nuovo personale, da cui deriva la necessità di mettere a budget ulteriori risorse delle risorse legate alla selezione, all'assunzione e all'inserimento in organico dei neoassunti.

Per quanto afferisce invece alle problematiche relative agli adempimenti burocratici, queste emergono soprattutto in relazione alle tempistiche legate alla ricezione dei dati relativi alle posizioni previdenziali dei lavoratori che manifestano la volontà di aderire a uno scivolo pensionistico. Sotto questo aspetto, i partecipanti hanno auspicato una maggiore celerità da parte dell'ente previdenziale nell'invio di tale documentazione, in considerazione delle tempistiche di legge e delle difficoltà a reperire tali informazioni senza un'interlocuzione con l'INPS, ma anche una maggiore diffusione di un'educazione finanziaria e previdenziale tra i lavoratori, affinché questi possano avere contezza delle proprie prospettive pensionistiche.

L'obiettivo di questa ricerca, tuttavia, come evidenziato in premessa, non è solo quello di compiere una fotografia sullo stato dell'arte, bensì anche di riflettere sulle possibili prospettive di sviluppo degli strumenti attualmente previsti, affinché possano rispondere in maniera più efficace alle esigenze di aziende e lavoratori. In questa prospettiva, si collocano alcune proposte, incentrate sostanzialmente su due possibili linee di riforma del sistema oggi in vigore: da una parte, un intervento sugli attuali strumenti di incentivo all'esodo, nell'ottica di far fronte alle principali criticità emerse e di favorire un maggiore raccordo tra sistema pubblico e sistema privato (§4.1); dall'altra parte, l'introduzione di

nuovi canali per favorire i processi di ricambio generazionale, incentrati su percorsi di riduzione dell'orario di lavoro per i lavoratori prossimi alla pensione e l'assunzione di nuovi lavoratori (§4.2).

PROPOSTA N. 1: UNA ISOPENSIONE SMART PER UNA GIUSTA PENSIONE

La proposta n. 1 mira a riformare, attraverso alcuni interventi puntuali sull'attuale infrastruttura normativa, l'istituto dell'isopensione, che rappresenta attualmente, come si è evidenziato nelle precedenti parti della ricerca, il principale strumento per gestire percorsi di esodo incentivato in accordo con le rappresentanze sindacali. L'obiettivo è quello di confermare alcuni elementi-chiave dell'istituto, introducendo allo stesso tempo alcune modifiche specifiche alle procedure di gestione delle uscite anticipate, nell'ottica di semplificare i piani di esodo e di garantire un maggiore supporto alle imprese che adottino lo strumento. In questa direzione, la proposta mira a introdurre alcuni elementi di novità, al fine di valorizzare alcuni passaggi che caratterizzavano il contratto di espansione (strumento attualmente non più in vigore) e che hanno avuto un riscontro positivo da parte degli attori interessati nonché ad ampliare le possibilità di integrazione con la previdenza complementare.

Per obiettivi, la proposta si articola lungo le seguenti linee d'azione:

1) Mantenere alcuni elementi centrali dell'attuale istituto dell'isopensione, tra cui:

- La soglia dimensionale delle aziende (15 dipendenti) per poter attivare l'istituto, che consente anche alle piccole e medie aziende di avere accesso allo strumento;
- La durata massima dello scivolo fissata a 7 anni (attualmente prevista per il periodo 2018-2026), che permette di rivolgersi a un'amplia platea di lavoratori, tenendo conto delle esigenze organizzative aziendali e delle priorità personali e familiari dei lavoratori;
- L'obbligo di stipulare un accordo di secondo livello con le organizzazioni sindacali per poter attivare la procedura, che favorisce (anche nei casi di assenza di RSU/RSA) una gestione condivisa di delicati processi di esodo;
- La telematizzazione delle procedure amministrative, che valorizza il Portale PRAT dell'INPS.

2) Intervenire sulla burocrazia, attraverso una serie di misure semplificatorie ossia:

- L'eliminazione di alcuni adempimenti a carico delle aziende, riguardanti informazioni che sono già nella disponibilità dell'INPS, quali ad esempio il dato sulla contribuzione media degli ultimi 4 anni;

- Il calcolo della prestazione dovuta ai fini di incentivo all'esodo da riportare non più all'importo della pensione che spetterebbe in base alle regole vigenti al momento di stipula dell'accordo, bensì a una percentuale della retribuzione media del lavoratore negli ultimi 4 anni, pari almeno al 70% e integrabile dalle parti con accordo sindacale;
- Il versamento da parte delle aziende della contribuzione previdenziale mancante per l'accesso alla pensione, da calcolarsi sulla media delle retribuzioni degli ultimi 4 anni;
- La previsione di tempistiche più brevi tra la presentazione della domanda dell'azienda all'INPS e la prima data di cessazione dei rapporti individuali di lavoro, grazie alle semplificazioni riguardanti le comunicazioni all'INPS e il calcolo dell'incentivo all'esodo.

3) Riduzione dei costi a carico azienda, attraverso un maggiore supporto da parte delle finanze pubbliche che tenga conto del "risparmio" derivante dalla mancata erogazione della NASpI al lavoratore mediante:

- La riduzione, per l'intero periodo di spettanza teorica della NASpI al lavoratore, del versamento a carico del datore di lavoro per l'indennità mensile, di un importo equivalente alla somma della prestazione di cui all'art. 1 del D. Lgs. n. 22/2015 (NASpI);
- La riduzione del versamento a carico del datore di lavoro per i contributi previdenziali utili al conseguimento del diritto al trattamento pensionistico di un importo equivalente alla somma della contribuzione figurativa di cui all'art. 12 del D. Lgs. n. 22/2015 (contribuzione figurativa relativa al periodo di NASpI).

4) Previsione di benefici economici maggiori per le aziende che, in parallelo al piano di esodo, adottano un piano nuove assunzioni, stabilendo:

- L'introduzione di un contributo pubblico ulteriore sull'incentivo all'esodo, il cui ammontare è rimodulato sul tasso di sostituzione tra uscite e ingressi;
- L'introduzione di uno sgravio contributivo sulle assunzioni con contratto a tempo indeterminato, nel caso in cui il tasso di sostituzione sia pari al 100%;
- La riduzione all'11,31% dell'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per i lavoratori assunti a tempo indeterminato, per un periodo massimo di 3 anni e indipendentemente dalla loro età anagrafica.

5) Ampliamento delle possibilità di integrazione con la previdenza complementare mediante:

- L'allentamento delle condizioni di accesso alla Rendita Integrativa Temporanea Anticipata (RITA), diminuendo il requisito contributivo minimo richiesto ed eliminando il requisito dell'inoccupazione;
- Un allineamento del periodo di accesso alla RITA rispetto all'arco temporale del piano di esodo previsto dall'isopensione, indipendentemente dallo stato di inoccupazione;
- Una riduzione della tassazione sulla rendita, nel caso in cui vi accedano lavoratori aderenti ai piani di esodo.

Alcuni dei sopra citati ambiti di intervento – nello specifico i punti 2 e 3 – sono stati anche di recente oggetto di apposita convenzione tra l'INPS e la società Luxottica s.r.l., stipulata a seguito della previsione contenuta nell'ultimo contratto integrativo aziendale, il quale ha esteso le misure di staffetta generazionale previste negli ultimi due contratti integrativi per un nuovo triennio²². Con la circolare n. 113 del 30 dicembre 2024, infatti, l'istituto previdenziale ha reso note le istruzioni operative e contabili riguardanti il versamento dei contributi volontari a vantaggio dei dipendenti dell'azienda che aderiscono alle misure di riduzione dell'orario di lavoro e accompagnamento alla pensione nell'ambito del percorso di staffetta generazionale, il quale prevede altresì l'assunzione a tempo pieno e indeterminato di nuove forze.

PROPOSTA N. 2: UN PONTE GENERAZIONALE NAZIONALE PER UNA GIUSTA PENSIONE

La seconda proposta, invece, punta a introdurre nel nostro sistema nazionale uno strumento di ricambio generazionale basato sulla riduzione dell'orario di lavoro nella fase finale della carriera lavorativa e sulla parallela assunzione di nuovi lavoratori, da accompagnarsi con efficaci azioni formative, basate sulle strategie di reverse mentoring.

Strumenti di questo tipo, pur essendo state oggetto di diverse proposte di legge e di prime sperimentazioni a livello nazionale e regionale, non sono mai state oggetto di un intervento strutturale da parte del legislatore (si veda sul punto Passalacqua, 2017), a differenza di quanto si rileva in altre esperienze nazionali, come ad esempio nel caso francese (su cui si veda Amauger-Lattes, Desbarats, 2023).

²² La convenzione, adottata con deliberazione del C.d.A. n. 99 del 23 ottobre 2024 e sottoscritta dal Presidente dell'INPS il 31 ottobre 2024, consente di attivare il percorso di staffetta generazionale previsto all'accordo integrativo aziendale sottoscritto il 30 novembre 2023 da Luxottica e il coordinamento sindacale, al fine di provvedere al versamento dei contributi volontari nei confronti di coloro che, volontariamente, aderiscono alle misure di accompagnamento alla pensione nell'ambito di detto percorso.

Al fine di sostenere il ricambio generazionale nelle aziende attraverso delle proposte che consentano di recuperare i punti di forza delle prime esperienze sperimentali (in primis del c.d. ponte generazionale promosso in regione Lombardia), di seguito si propone di intervenire lungo le seguenti linee d'azione:

1) Previsione di forme di finanziamento e specifiche procedure condivise per l'accesso ai fondi pubblici, ovvero:

- Istituzione, attraverso il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, di un Fondo nazionale a sostegno dell'integrazione contributiva per le lavoratrici e i lavoratori vicini all'età pensionabile;
- Accesso alle risorse del Fondo suddetto da riservarsi alle imprese che aderiscano ad associazioni di categoria firmatarie di intese territoriali sulla materia con le organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale di cui all'art. 51, D. Lgs. n. 81/2015.

2) Individuazione specifica e puntuale delle azioni da implementare e del target dei destinatari di percorsi di ricambio generazionale attraverso:

- La trasformazione, su base volontaria, del rapporto di lavoro da full-time a part-time con riduzione dell'orario di lavoro fino al 50%, orizzontale o verticale, per lavoratrici e lavoratori cui manchino non più di 36 mesi all'accesso alla pensione;
- La copertura, a carico delle aziende, del delta contributivo determinatosi a causa della conversione del contratto da tempo pieno a tempo parziale;
- L'assunzione, in parallelo ai piani di riduzione oraria dei lavoratori prossimi alla pensione, di lavoratori con contratto a tempo indeterminato (ivi compreso il contratto di apprendistato) in quantità tale da determinare un saldo occupazionale positivo;
- L'introduzione di percorsi di formazione e riqualificazione dei lavoratori, incentrati sulle strategie di reverse mentoring.

3) Interventi a supporto delle aziende:

- possibilità per le aziende di accedere alle risorse del Fondo nazionale per finanziare il pagamento della contribuzione;
- possibilità per le aziende di accedere alle risorse del Fondo nuove competenze (o programmi similari) per finanziare percorsi di riorientamento professionale, riqualificazione professionale, coaching e reverse mentoring che coinvolgano sia i lavoratori in ingresso che quelli coinvolti dai piani di riduzione oraria.

4) Ampliamento delle possibilità di integrazione con gli strumenti della bilateralità (previdenza complementare, fondi di solidarietà bilaterali, fondi interprofessionali):

- consentire l'accesso alla RITA ai lavoratori coinvolti dai piani di riduzione oraria;
- consentire ai fondi di solidarietà bilaterali di erogare, in via opzionale, prestazioni integrative per i lavoratori coinvolti dai piani di riduzione oraria;
- consentire il ricorso ai fondi interprofessionali per il finanziamento delle attività formative e per la certificazione delle competenze con specifico riferimento ai percorsi di formazione attivati nell'ambito del ponte generazionale.

5) Istituzione di appositi meccanismi di monitoraggio, attraverso:

- Un confronto periodico a livello regionale tra associazioni datoriali, organizzazioni sindacali e istituzioni locali per monitorare l'andamento delle iniziative a livello locale, valutarne i margini di replicabilità e sostenere nuove iniziative coerenti con il progetto;
- L'istituzione di una Tavolo di confronto permanente, a livello nazionale, per la condivisione delle buone pratiche emerse a livello locale;
- L'elaborazione di report periodici per valutare l'impatto delle iniziative sui livelli occupazionali e a livello previdenziale, tramite la collaborazione delle istituzioni preposte (Ministero del Lavoro e della Politiche Sociali, INPS).

Vale la pena sottolineare che alcune delle linee di intervento richiamate in ambedue le proposte sopra descritte sono state esplicitamente menzionate anche dai partecipanti ai focus group, come lo sgravio contributivo per i lavoratori che sono interessati da percorsi di ricambio generazionale e che sono prossimi all'uscita; il parametro della NASpI per la riduzione dei costi a carico azienda; il sostegno economico per le nuove assunzioni se associate a una strategia che prevede una stabilità occupazionale oppure la necessità di servizi di consulenza ed educazione previdenziale.

Dalla presente ricerca emerge la necessità per gli attori del mercato del lavoro italiano di avere a disposizione un pacchetto differenziato di strumenti caratterizzati da regole flessibili ma ben definite e da una sostenibilità dei costi complessivi, cosicché sia possibile allo stesso tempo soddisfare sia le esigenze di ricambio generazionale in azienda, in termini di competenze e conoscenze degli addetti, che la volontà di alcuni dipendenti di anticipare la fuoriuscita dal mercato del lavoro senza rinunciare alla tutela della corretta formazione della posizione previdenziale, necessaria per la maturazione del diritto di quiescenza.

La disponibilità di politiche del lavoro attive e passive che possano concorrere – anche contemporaneamente – alla definizione di strategie di organizzazione del lavoro e di gestione del personale in linea con gli interessi di tutte le parti in gioco, è cruciale all'interno di un mercato del lavoro e di una società caratterizzati da un invecchiamento della popolazione (e quindi della forza lavoro aziendale) e da una progressiva necessità di tutelare la posizione dei lavoratori sia inseriti nel mercato del lavoro, sia in procinto di uscirne per via della maturazione del diritto all'accesso ai trattamenti pensionistici.

Negli ultimi anni, infatti, all'attenzione delle imprese vi è stata la necessità di garantire un invecchiamento attivo del proprio organico, così da non disperdere le competenze specifiche legate alla permanenza nel contesto aziendale delle figure senior e, anzi, valorizzarle mediante processi di ricambio generazionale. Tale approccio ha rappresentato una possibile declinazione di quella che è la responsabilità sociale d'impresa²³, tradottasi anche nell'adozione di politiche aziendali che tengono conto del loro impatto sociale, identificando, prevenendo e mitigando anche i possibili effetti negativi legati al ricambio del personale grazie ad un approccio basato sulla massimizzazione del valore delle risorse umane e sulla programmazione degli interventi di lungo periodo²⁴.

Una connessione in tal senso emerge soprattutto rispetto all'introduzione di processi di gestione del personale nella fase finale della carriera lavorativa, allo scopo di valorizzare e non penalizzare le persone in uscita, tenendo conto anche dell'impatto di tale processo sui lavoratori. Ciò è evidente, ad esempio, in quei casi in cui i piani di esodo sono previsti all'interno di processi di ricambio o staffetta generazionale, tra le cui finalità spesso figura la creazione di un meccanismo di spillover di conoscenze tra le uscite e gli ingressi, funzionale a garantire un invecchiamento attivo delle figure senior – grazie ai percorsi di reverse mentoring – e all'inserimento e formazione del nuovo personale che possa giovare delle conoscenze maturate dai lavoratori con un'anzianità aziendale maggiore e, dunque, in possesso di competenze specifiche e cruciali per l'azienda.

In linea con i principi del paradigma della responsabilità sociale d'impresa possono essere ascritti tutti quegli interventi che si propongono di soddisfare le esigenze dei dipendenti attraverso misure di welfare occupazionale ovvero di quegli strumenti di welfare messi a disposizione dei lavoratori proprio in forza del loro status occupazionale, indipendentemente dalla fonte di riconoscimento degli stessi (la legge, il contratto collettivo nazionale, un accordo di secondo livello o un atto unilaterale dell'impresa)²⁵.

Tra le misure di welfare occupazionale che qui rilevano figura la previdenza complementare. Sotto questo profilo, infatti, oltre alle misure di welfare pubblico in materia di assistenza e previdenza sociale in forza di quanto previsto all'art. 38, commi 1 e 2 della Costituzione, i lavoratori dipendenti possono, volontariamente e liberamente aderire a forme di previdenza complementare, la cui finalità principale è integrare il trattamento pensionistico erogato dal regime pubblico obbligatorio una volta maturato il diritto di quiescenza, così da poter mantenere un tenore di vita simile a quello che si è avuto durante l'attività lavorativa. La previdenza complementare, la cui disciplina attuale

²³ Secondo la definizione europea, per responsabilità sociale d'impresa si intende "l'integrazione su base volontaria, da parte delle imprese, delle preoccupazioni sociali e ambientali nelle operazioni loro interessate". Cfr. Commissione Europea, Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, COM (2001) 366 definitivo

²⁴ Come stabilito dalla Commissione Europea nell'adozione della strategia in materia di responsabilità sociale delle imprese per il periodo 2011-2014 nella Comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, che ha operato un'estensione della definizione di responsabilità sociale di impresa prevista nel Libro Verde. Cfr. Commissione Europea, Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese, COM (2011) 681.

²⁵ Per una ricognizione del concetto e delle sue linee di sviluppo, si rinvia a M. Tiraboschi, Welfare for people. Settimo Rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia, ADAPT University Press, 2024.

è sancita attualmente dal d.lgs. n. 252/2005 e il cui regime fiscale e contributivo agevolato è definito dall'art. 51, comma 2, lett. a) del TUIR, ha rappresentato un ambito di particolare interesse soprattutto a partire dagli anni Novanta dello scorso secolo, proprio alla luce dei cambiamenti che hanno interessato il regime pensionistico pubblico (§2) e della progressiva valorizzazione degli strumenti privatistici che oggi hanno creato il c.d. "secondo pilastro" del sistema pensionistico. Un obiettivo sul quale il legislatore, come si è approfondito nell'ambito del §2.1., è di recente tornato, visto l'importante intervento sul punto della Legge di bilancio 2025. Investire maggiormente sul secondo pilastro, proprio in ottica di sostenibilità economica del welfare pubblico alla luce delle tendenze economiche e sociali che caratterizzano il mercato del lavoro italiano, può quindi rappresentare un valido strumento non solo per sostenere i lavoratori che maturano il diritto alla pensione obbligatoria ma anche per ampliare le modalità di accesso flessibile al pensionamento. Da questo punto di vista, sarebbe auspicabile un aumento della copertura dei beneficiari, soprattutto in considerazione del progressivo impoverimento degli assegni pensionistici pubblici – che diminuiscono ulteriormente quando si aderisce a degli scivoli pensionistici – e delle notevoli differenziazioni in termini di adesione tra diverse classi di lavoratori. Secondo i dati condivisi dalla Commissione di Vigilanza sui fondi pensione (c.d. COVIP) per l'anno 2023²⁶, alle 302 forme pensionistiche complementari²⁷ risultano iscritti circa 9,6 milioni di persone, con una variazione percentuale positiva rispetto all'anno 2022 (+3,7%). La maggior parte degli iscritti sono lavoratori dipendenti, anche grazie ai meccanismi previsti alla contrattazione collettiva, che rappresenta la fonte istitutiva e di regolamentazione dei c.d. fondi di previdenza complementare negoziali.

Al fine di garantire una maggiore diffusione delle forme di previdenza complementare, sarebbe quindi auspicabile l'erogazione di servizi previdenziali ai lavoratori come strumento di welfare aziendale, con lo scopo di mettere a disposizione strumenti conoscitivi e pratici adeguati a favorire un aumento dell'alfabetizzazione finanziaria e previdenziale dei lavoratori e delle lavoratrici, dato che, come evidenziato di recente dalla Covip, esiste una correlazione positiva tra educazione finanziaria e scelte di risparmio anche in ambito previdenziale²⁸.

Si tratta di un servizio che in alcune aziende viene erogato soprattutto in concomitanza con l'adozione dei processi di ricambio generazionale, così da poter mettere a disposizione dei dipendenti degli elementi aggiuntivi sui quali basare l'eventuale scelta di aderire o meno a un percorso di accompagnamento alla pensione.


Alla luce dell'importanza del tema, sarebbe quindi auspicabile una maggiore diffusione di tali servizi, anche nell'ambito di più complessi piani di welfare aziendale, con l'obiettivo di dare vita a processi di educazione finanziaria e previdenziale di ampio respiro, utili anche per mitigare i divari ancora oggi esistenti rispetto all'attivazione di forme pensionistiche complementari²⁹ nonostante l'esistenza, sempre più diffusa, di soluzioni incentivanti promosse dalle parti sociali attraverso la contrattazione collettiva per favorire le adesioni.

²⁶ Per un quadro d'insieme si rinvia a Covip, Relazione per l'anno 2023, 2024.

²⁷ Si tratta di iscritti a fondi negoziali, fondi aperti, fondi preesistenti e a piani individuali pensionistici "nuovi e "vecchi". Ivi, p. 14, nello specifico si rinvia alla tavola 1.1.

²⁸ Ivi, pp. 20-21.

²⁹ Vale la pena sottolineare, infatti, che in materia di previdenza complementare esistono dei divari di genere (gli uomini aderiscono a tali forme più delle donne, con un differenziale costante trasversalmente per fascia di età con una forbice tra i 6 e i 7 punti percentuali) ma anche per classi di età (fascia più giovane di lavoratori



In definitiva, alla luce dei cambiamenti demografici che investono il nostro Paese e delle conseguenze che l'aumento dell'aspettativa di vita ha sulla maturazione dei diritti pensionistici dei lavoratori nonché sulla struttura occupazionale italiana, sarebbe auspicabile un intervento da parte del legislatore affinché il sistema di regole oggi vigente possa rispecchiare maggiormente le necessità delle aziende e dei lavoratori interessati da processi di ricambio generazionale, riducendo al minimo i fattori penalizzanti per i lavoratori che decidono di aderire a tali processi e massimizzando le opportunità per le aziende che vogliono guadagnare, attraverso i cambiamenti della struttura del personale, dei margini di competitività. Da questo punto di vista, le esperienze e le buone pratiche di cui si è dato conto in questa ricerca, possono rappresentare senza dubbio un buon punto di partenza.

compresa tra 25 e 34 anni registra una partecipazione di 5 punti percentuali inferiore rispetto alla classe di età 35-44 anni). Cfr. Ivi, pp. 27-30.



Riferimenti bibliografici

- Ales E., *Il sistema pensionistico a 25 anni dalla riforma*, in RGL, 2020, n. 4
- Amauger-Lattes M.C., Desbarats I., *Les mesures de la LFRSS pour 2023 relatives à l'emploi des seniors : une page à réécrire d'urgence*, in JCP Sociale, 2023, n. 31
- Canavesi G., *L'età pensionabile nella prospettiva previdenziale*, in VTDL, 2017, n. 1, pp. 11 ss.
- Canavesi G., *Gli ammortizzatori sociali in costanza di rapporto di lavoro dalla Cig Covid-19 alla novella del D.Lgs. n. 148/2015: quale continuità?* in ADL, 2022, n. 4
- Carchio C., *Il contratto di espansione*, in S. Ciucciovino et Al. (a cura di), *Flexicurity e mercati transizionali del lavoro. Una nuova stagione per il diritto del mercato del lavoro?*, ADAPT University Press, 2021
- Carchio C., *Il welfare negoziale per la tutela integrativa del reddito*, in AA.VV., *La funzione del contratto collettivo. Salari, produttività, mercato del lavoro*, ADAPT University Press, 2023
- Carchio C., *Le misure di esodo anticipato dopo la fine della sperimentazione del contratto di espansione*, in Bollettino ADAPT 12 febbraio 2024, n. 6
- Cazzola G., *La disoccupazione dei lavoratori anziani*, in Bollettino ADAPT 8 gennaio 2018, n. 1
- Chiaromonte W., Giubboni S., *Cittadinanza amministrativa e previdenza sociale*, in MGL, 2015, n. 4 Covip, *Relazione per l'anno 2023*, 2024
- Dalla Sega M., *Il contratto di espansione tra riforme e prassi applicativa: una rassegna ragionata in Diritto delle Relazioni Industriali*, 2022, n. 1
- Dalla Sega M., *Il contratto di espansione (art. 25, d.l. n. 48/2023)*, in E. Dagnino, C. Garofalo, G. Picco, P. Rausei (a cura di), *Commentario al d.l. 4 maggio 2023, n. 48 c.d. "decreto lavoro"*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 99, ADAPT University Press, 2023
- Ferrera M., Fargion V., Jessoula M., *Alle radici del welfare all'italiana. Origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, Marsilio, 2012
- Garofalo C., *Età e incentivi: il rimedio allo svantaggio*, in VTDL, 2023
- Garofalo C., *Le misure di sostegno all'occupazione dei lavoratori over 50 nell'era post covid-19*, in V. Fili (a cura di), *Quale sostenibilità per la longevità? Ragionando degli effetti dell'invecchiamento della popolazione sulla società, sul mercato del lavoro e sul welfare*, ADAPT LABOUR STUDIES e-Book series n. 95, 2022
- Giubboni S., *Struttura ed evoluzione del sistema previdenziale italiano: note di ricerca*, WP CSDLE "Massimo D'Antona".IT – 329/2017
- Goffredo M.T., Melaca M., *Gli incentivi all'esodo*, in Diritto e pratica del lavoro, 2017, n. 2
- Guidi M., Guardiancich I., *Il semestre europeo e le pensioni*, in RPS, 2019, n. 3
- INPS, *XXIII Rapporto annuale*, 23 settembre 2024
- INPS, *XXII Rapporto annuale*, 8 agosto 2023

ISTAT, *Rapporto annuale 2024. La situazione del Paese*, 2024

Mac Britton M., *Incentivi all'occupazione dei lavoratori svantaggiati*, in Chieco P. (a cura di) *Flessibilità e tutele nel lavoro. Commentario della legge 28 giugno 2012 n. 92*, Cacucci, 2014

Ministero del Lavoro, ISTAT, INPS, Inail, Anpal, *Il mercato del lavoro. Verso una lettura integrata*, 2017

Paiella M., INPS, *Il divario di genere nei redditi pensionistici*, 21 febbraio 2024

Passalacqua P., *L'età pensionabile nella prospettiva del ricambio generazionale*, in VTDL, 2017

Pessi R., *Previdenza e assistenza tra universalità e sostenibilità*, in MGL, 2018

Rota A., *Invecchiamento attivo e solidarietà tra le generazioni nel dialogo sociale europeo*, in RDSS, 2023, n. 3

Sandulli P., *L'esodo incentivato*, in M. Cinelli, G. Ferraro, O. Mazzotta (a cura di), *Il nuovo mercato del lavoro dalla riforma Fornero alla legge di stabilità*, Giappichelli, 2013

Sigillò Massara G., *La legge n. 662 del 1996 e i fondi di settore*, in *Dir. Lav.*, 2003, n.6

Sigillò Massara G., *L'insostenibile tensione verso il welfare mix, tra fondi di solidarietà bilaterali e previdenza complementare*, in RDSS, 2017, n. 3

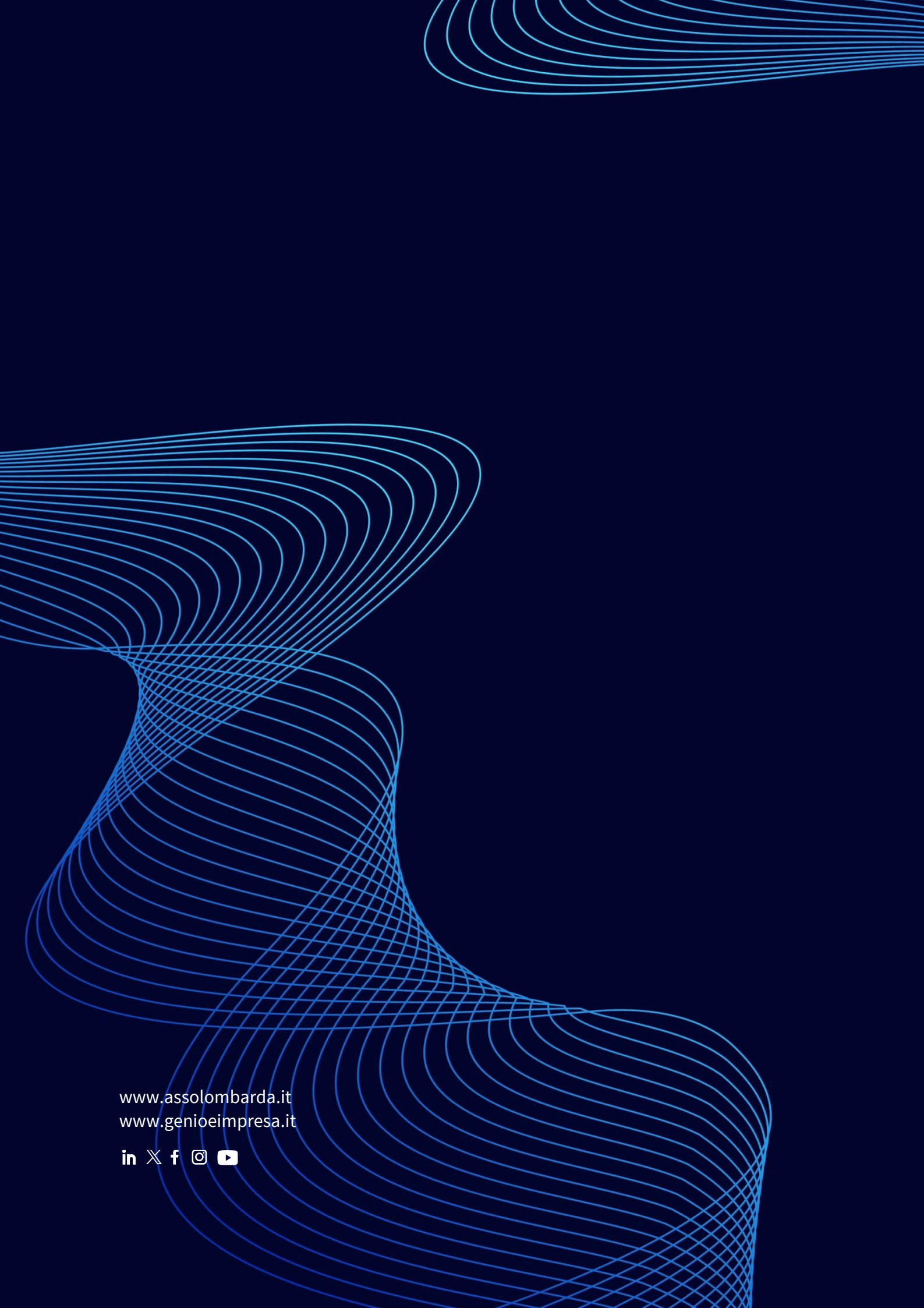
Squeglia M., *La natura "polimorfa" del nuovo contratto di espansione: la risposta legislativa alla trasformazione digitale e all'industria 4.0.*, in ADL, 2020, n. 3, I

Tiraboschi M., *Welfare for people. Settimo Rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2024

Tullini P., *Il fondo di solidarietà dei bancari*, in *Lav. Dir.*, 1999, n. 3

Elenco ricerche pubblicate

- “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia” N° 01/2024
- “La multiculturalità in azienda: approcci gestionali per valorizzare una forza lavoro in continua trasformazione” N° 02/2024
- “Regolarità contributiva e attività di accertamento preventivo: il Durc come strumento di collaborazione proattiva fra istituzioni e imprese” N° 03/2024
- “Le startup innovative in ambito mobilità” N° 04/2024
- “Le politiche di retention dei dipendenti ai tempi delle Grandi Dimissioni” N° 05/2024
- “La partecipazione dei lavoratori” N° 06/2024
- “Academy Aziendali - Strategie e modelli per generare competenze e valori d’impresa” N° 07/2024
- “La filiera della microelettronica in Lombardia” N° 08/2024
- “Le professioni del futuro” N° 09/2024
- “L’impatto occupazionale delle startup innovative italiane tra il 2012 e il 2023” N° 10/2024
- “Verso la digitalizzazione delle relazioni industriali?” N° 11/2024
- “Top1000 Le eccellenze di Monza e Brianza” N° 12/2024
- “Top300 Le eccellenze di Lodi” N° 13/2024
- “L’internazionalizzazione degli atenei di Milano e della Lombardia” N° 14/2024



www.assolombarda.it
www.genioeimpresa.it

