

# La contrattazione apre alle politiche di age management

**L'invecchiamento.** Le misure per l'inclusione anagrafica entrano negli accordi nazionali e aziendali. Ricorrente la staffetta generazionale

**Nelle intese di secondo livello la coesistenza di generazioni diverse è riconosciuta come variabile organizzativa**

Pagina a cura di  
**Diletta Porcheddu**  
**Serena Uccello**

Si chiamano politiche di age management e riguardano sia la gestione del ricambio generazionale sia la valorizzazione in azienda di profili anagraficamente distanti. A renderle necessarie è l'invecchiamento della popolazione. Così sempre più spesso al centro delle strategie di inclusione da parte delle imprese c'è la questione demografica, ovvero come aiutare lavoratori con esperienze, legate all'età, spesso assai diverse a collaborare e a condividere competenze e informazioni. Lo conferma, ricostruisce una mappatura di Adapt, il numero di contratti collettivi, nazionali e aziendali, che sempre di più contemplano interventi di age management.

## La contrattazione nazionale

Un esempio particolarmente significativo è rappresentato dall'introduzione della cosiddetta "staffetta generazionale" nel Contratto collettivo nazionale (CCNL) per i Quadri direttivi e per il Personale delle aree professionali delle imprese creditizie, finanziarie e strumentali, inserita in occasione del rinnovo contrattuale del 2023. Le modifiche al Fondo di Solidarietà di settore consentono alle aziende che applicano questo contratto di attivare, su base volontaria, percorsi che permettono ai lavoratori che maturino entro tre anni i requisiti per la pensione di vecchiaia o anticipata di trasformare il rapporto di lavoro da tempo pieno a tempo parziale, senza penalizzazioni sul piano retributivo o contributivo. A tali misure si accompagna l'assunzione

contestuale di un giovane lavoratore di età non superiore ai 35 anni, favorendo così il ricambio generazionale e il trasferimento delle competenze. Ancora prima il Fondo bilaterale di solidarietà TRIS, istituito nel 2018 dalle parti sociali del settore chimico-farmaceutico, che finanzia soluzioni volte a favorire il ricambio generazionale e i prepensionamenti.

Tra i contratti nazionali rinnovati nel 2025, disposizioni simili si ritrovano all'interno del CCNL della mobilità (area contrattuale attività ferroviarie) e in quello dei Metalmeccanici. Il CCNL per i dipendenti delle aziende esercenti la produzione di laterizi e manufatti cementizi assegna al Comitato Bilaterale dei Materiali da Costruzione il compito di promuovere percorsi di staffetta generazionale presso i competenti assessorati regionali. Il CCNL per gli addetti all'Industria della gomma, cavi elettrici ed affini e all'industria delle materie plastiche e il CCNL Energia e petrolio assegnano invece ai propri organismi bilaterali e paritetici al livello nazionale il compito di elaborare soluzioni e linee guida per favorire l'invecchiamento attivo dei dipendenti.

Peculiare il caso dei CCNL dedicati ai dirigenti del settore Terziario, Distribuzione e Servizi, alberghiero e autotrasporto (siglati dalle associazioni datoriali di settore e da Manageritalia), che prevedono misure di invecchiamento attivo per i dirigenti senior, finalizzate a favorire il ricambio generazionale apicale. Ai dirigenti, che si trovano entro tre anni dall'età pensionabile e il cui rapporto di lavoro sia cessato, è infatti riconosciuta la possibilità di stipulare un nuovo contratto a tempo determinato, anche part-time, con funzioni di tutoraggio e mentoring.

Nel complesso, dunque, la contrattazione collettiva nazionale italiana mostra una crescente attenzio-

ne al tema della pluralità generazionale, affrontata prevalentemente attraverso strumenti di gestione delle transizioni occupazionali. La questione generazionale è trattata prevalentemente in termini di strumenti di solidarietà, di invecchiamento attivo e di governo delle transizioni occupazionali, mentre rimane in secondo piano la sua considerazione come dimensione relazionale e inclusiva dell'organizzazione del lavoro quotidiano.

## La contrattazione aziendale

Elemento che invece è più presente nei contratti di secondo livello. Diversi accordi aziendali, infatti, riconoscono esplicitamente la coesistenza di generazioni diverse come una variabile organizzativa da governare attraverso sedi di confronto dedicate e specifiche misure di politica attiva: vengono infatti istituite sedi di confronto specifiche (commissioni paritetiche, hub tematici) incaricate di analizzare l'evoluzione demografica interna, gli effetti dell'invecchiamento della forza lavoro e le esigenze differenziate di lavoratori giovani e anziani, nonché di progettare soluzioni condivise (es. Heineken 2023; Generali 2025). Sul piano operativo, all'interno degli accordi aziendali la convivenza intergenerazionale sembra essere regolata principalmente mediante pratiche di scambio e trasmissione delle competenze, quali programmi di affiancamento strutturato, mentoring, e percorsi di valorizzazione dei lavoratori con maggiore



seniority come formatori interni o figure di riferimento (Lamborghini 2024; Deutsche Bank 2024; Enel 2024; Intesa Sanpaolo 2025). Accanto a questi strumenti, alcuni accordi prevedono interventi finalizzati a garantire un ricambio generazionale socialmente sostenibile, attraverso meccanismi di alternanza o staffetta generazionale, progetti ponte e trasformazioni contrattuali in prossimità del pensionamento, che consentono l'ingresso di nuove professionalità nei contesti aziendali evitando al contempo la dispersione del capitale di conoscenze (BNL, 2024; Gefran, 2023; Cementirossi, 2024; Tecnica Group, 2025).

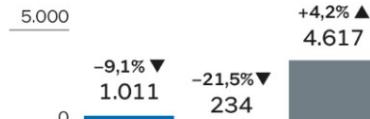
© RIPRODUZIONE RISERVATA

## Quanto pesa l'età

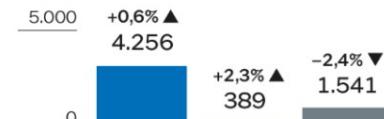
Popolazione per classi di età e condizione professionale. Valori assoluti novembre 2025 (migliaia di unità) e var. % novembre 2025/2024

OCCUPATI DISOCCUPATI INATTIVI

### 15-24 ANNI



### 25-34 ANNI



### 35-49 ANNI

20.000

15.000

10.000 -2,2% ▼  
8.634

5.000 -5,5% ▼  
481

0 -1,3% ▼  
2.035

### 50 ANNI E PIÙ

20.000 Di cui 50-64 anni

-0,6% ▼  
17.678

15.000 +4,6% ▲  
10.286

10.000 -5,9% ▼  
365

5.000 -3,6% ▼  
4.247

Fonte: Istat

## LA RIPARTIZIONE

Tassi di occupazione, disoccupazione, inattività e incidenza dei disoccupati sulla popolazione per classi di età.  
In %

Fonte: Istat

### 15-24 ANNI

0 50 100

Condizione Professionale	Var. % (novembre 2025/2024)
Occupazione	+17,3
Disoccupazione	+18,8
Incid. disoccupati	+4,0
Inattività	+78,8

### Occupazione

25-34 ANNI 35-49 ANNI 50-64 ANNI

0 50 100 0 50 100 0 50 100

### Disoccupazione

+68,8 +77,4 +67,1

+8,4 +5,3 +3,6

### Incid. disoccupati

+6,3 +4,3 +2,5

### Inattività

+24,9 +18,3 +30,5