



Dalla tutela alla valorizzazione: i lavoratori maturi al centro dell'intesa Inditex–CAE

di Lavinia Serrani

In un contesto europeo segnato dall'invecchiamento progressivo della popolazione attiva e da profondi mutamenti nei modelli organizzativi del lavoro, il gruppo Inditex e il Comitato Aziendale Europeo (CAE) hanno sottoscritto un accordo che si candida a diventare un punto di riferimento nel dibattito sulle politiche del lavoro inclusive. Si tratta di una dichiarazione congiunta, articolata in otto punti, dedicata in modo specifico al lavoro delle persone in età matura e alla promozione della diversità generazionale all'interno dell'impresa.

L'accordo, definito “pionieristico”, muove da una constatazione ormai condivisa: il progressivo innalzamento dell'età media della forza lavoro nell'Unione europea impone alle imprese un ripensamento delle politiche di gestione delle risorse umane. Non solo in termini di permanenza al lavoro dei lavoratori più anziani, ma anche di valorizzazione del loro contributo professionale, di tutela della salute e di dialogo intergenerazionale.

Inditex – gruppo multinazionale della moda che controlla marchi come Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti ed è presente in numerosi Paesi dell'UE – e il suo Comitato Aziendale Europeo riconoscono esplicitamente che l'esperienza professionale dei lavoratori senior rappresenta un vero e proprio asset strategico. Un patrimonio che incide positivamente sulla qualità del lavoro, sulla soddisfazione professionale e, in ultima analisi, sulla produttività e sui valori aziendali.

Sul piano operativo, l'accordo introduce una serie di impegni rilevanti. In primo luogo, la previsione di un'analisi annuale della forza lavoro per età, genere e qualifiche, accompagnata da una valutazione prospettica dei profili professionali richiesti dalla strategia aziendale futura. Uno strumento che rafforza la trasparenza e consente un monitoraggio strutturato delle dinamiche demografiche interne.

Un altro pilastro è l'adozione di un approccio “age-neutral” alle relazioni di lavoro, volto a contrastare stereotipi e pratiche discriminatorie nei confronti dei lavoratori maturi, spesso considerati – erroneamente – come la componente più sacrificabile della forza lavoro. In quest'ottica, la non discriminazione per età viene ribadita **anche nei processi di reclutamento**, che dovranno basarsi esclusivamente su criteri di esperienza, competenze e capacità di svolgere una determinata mansione.

Particolare attenzione è riservata alla salute e sicurezza sul lavoro, con un impegno a prevenire in modo integrato i rischi legati all'invecchiamento, sia sul piano fisico sia su quello psicosociale. L'accordo prevede inoltre la possibilità di valutare, a livello locale e nel rispetto dei diversi contesti normativi nazionali, l'adattamento delle postazioni, dell'orario di lavoro o della

durata della prestazione, quando l'età incida significativamente sulla capacità lavorativa, sempre attraverso il dialogo sociale.

Un capitolo centrale riguarda la formazione e la riqualificazione professionale. L'intesa sottolinea la necessità di promuovere percorsi formativi mirati per i lavoratori senior, valorizzando l'esperienza acquisita e facilitando l'aggiornamento delle competenze, in particolare in relazione ai processi di digitalizzazione. Proprio la trasformazione digitale viene letta non come un fattore di esclusione, ma come uno strumento per favorire lo scambio di conoscenze tra generazioni.

In questa prospettiva si inseriscono anche i programmi di mentoring, finalizzati a trasferire il sapere professionale dei lavoratori più esperti alle generazioni più giovani. A completare il quadro, la creazione di un osservatorio congiunto in seno al CAE per analizzare le migliori pratiche e i diversi quadri normativi nazionali in materia di lavoro delle persone in età matura.

Nel loro insieme, le misure concordate rafforzano il ruolo della contrattazione e del dialogo sociale a livello europeo come leve fondamentali per governare le transizioni demografiche e organizzative in atto. L'accordo tra Inditex e il Comitato Aziendale Europeo si inserisce così in una più ampia riflessione sulle politiche del lavoro sostenibili e inclusive, offrendo un esempio concreto di come la dimensione europea delle relazioni industriali possa contribuire a valorizzare tutte le fasi della vita lavorativa.

Una prospettiva che si colloca nel solco delle ricerche portate avanti anche dalle ricercatrici e dai ricercatori di ADAPT che analizzano tali processi anche in chiave comparata e a livello settoriale, con particolare attenzione al ruolo della contrattazione collettiva nelle politiche conciliazione vita-lavoro, di invecchiamento attivo e dell'*age management* (sul punto si veda, ad esempio, le pubblicazioni esito dei progetti co-finanziati dall'Unione Europea dedicate al settore finanziario con riferimento alle policy di [*Company Family Responsibility*](#) e alla [*solidarietà intergenerazionale*](#), ma anche [*PROMISE - Promoting Age Management Policies in Eastern European Countries Through Industrial Relations*](#) con specifico focus sul comparto metalmeccanico).

Lavinia Serrani

Ricercatrice ADAPT

Responsabile Area Ispanofona

[@LaviniaSerrani](#)

* Il presente articolo è stato pubblicato anche su *Bollettino ADAPT* 9 febbraio 2026, n. 5.