



**Università
di Genova**

MIPA

Master di II livello in
Innovazione nella Pubblica Amministrazione

Università degli Studi di Genova

DIPARTIMENTO DI SCIENZE POLITICHE

E INTERNAZIONALI

Master di II livello in Innovazione nella Pubblica

Amministrazione (MIPA)

III edizione – a.a. 2022/2023

**I DIPENDENTI PUBBLICI OVER55 COME RISORSA DI
COMPETENZE**

ACTIVE AGEING, LIFELONG LEARNING e WORK ABILITY

Strumenti e spunti per l'innovazione della PA attraverso la sinergia tra esperienza lavorativa e strumenti innovativi. Benefici produttivi, economici e sociali

Relatore

Dott. BRUNO MORETTI

Candidata

SABRINA GRECO

Sommario

1. Introduzione.....	4
1.1. Premessa	4
2. Age Management.....	6
2.1. Azioni	7
2.2. Innovazione	8
3. L'invecchiamento dei Dipendenti Pubblici.....	9
3.1 Riferimenti statistici – Analisi demografica interna	9
3.2. Nuova classificazione INPS.....	13
3.3. Previsione	14
4. L'invecchiamento Attivo o <i>Active Ageing</i>	18
4.1. Punti di forza e punti di debolezza dei lavoratori maturi	20
4.2. Verso la promozione di un invecchiamento attivo	23
5. La capacità lavorativa/funzionale nel tempo o <i>work ability</i>	26
5.1. Promuovere la capacità lavorativa.....	28
5.2. La <i>Work ability</i> – tema attuale.....	30
5.3. Fattori che Influenzano la <i>Workability</i> dei Lavoratori secondo ChatGPT	32
6. L'invecchiamento del lavoratore e la formazione continua (<i>Lifelong Learning</i>).....	34
6.1. FORUM PA 2024 Approfondimento e suggestioni.....	36
7. Riferimenti Normativi e Circolari del Ministro Zangrillo	40
7.1. Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione.....	41
7.3. Il tema della Valutazione dei Rischi connessa all'età dei Lavoratori.....	47
8. Monitoraggio delle Competenze e degli stili di vita	64
9. Cenni di Neuroscienze – Neuroplasticita' e Formazione	67
10. Contaminazione Generazionale	73
10.1. Generazioni a confronto	73
11. "Contiamoci Pa – Dipendenti Pubblici over55"	76
12. Uno sguardo nel privato ... Commenti dal Web (Linkedin).....	85
13. Conclusione	87
14. Bibliografia e sitografia	90
Appendice _ <i>about this</i>	90

“È una società stolta e miope quella che costringe gli anziani a lavorare troppo a lungo e obbliga un’intera generazione di giovani a non lavorare quando dovrebbero farlo per loro e per tutti”.

(Papa Francesco, 28.07.2017)

VERSIONE AUDIO



https://drive.google.com/file/d/1bSfPb-8EkM0WUTCFn99WCvulVuhmS5SR/view?usp=drive_link

ENGLISH VERSION



<https://drive.google.com/file/d/12yGiSoJcR4z-tlKBpL89u3X0CmOhpVp6/view?usp=sharing>

Ringraziamenti

Ringrazio prima di tutto il mio docente e relatore, dott. Bruno Moretti per la professionalità, gli impagabili consigli, il materiale ed il grande supporto alla stesura di questo Project Work.

Ringrazio il Prof. Luca Gandullia, Presidente del Master in Innovazione nella Pubblica Amministrazione MIPA, il suo preziosissimo Staff e i docenti del Master, per avermi insegnato a guardare le cose da una prospettiva nuova. L’innovazione è curiosità di voler vedere nuovi orizzonti.

Last but not least, ringrazio la mia famiglia che supporta e sopporta, da sempre, quella parte di me, che mai paga, cerca sempre nuovi orizzonti.

1. Introduzione

"**Invecchiamento attivo** significa aiutare gli anziani a continuare a lavorare e condividere con gli altri le esperienze maturate negli anni. Si tratta di continuare a svolgere un ruolo attivo nella società e vivere in modo più sano e indipendente e soddisfacendo quanto più possibile le esigenze di vita"

Questo è quello che ha dichiarato László Andor, commissario UE per l'Occupazione, gli Affari Sociali e l'Integrazione, alla conferenza d'apertura dell'Anno Europeo per l'Invecchiamento Attivo e per la Solidarietà tra le Generazioni, tenutosi a Copenaghen nel gennaio 2012.

Da allora gli stati membri dell'UE sono stati invitati a contribuire attraverso iniziative, a promuovere politiche di **invecchiamento attivo e di solidarietà tra le generazioni**.

Logo dell' "Anno Europeo per l'Invecchiamento Attivo e la Solidarietà tra le Generazioni 2012"



1.1. Premessa

L'aspettativa di vita è in aumento e il tasso di crescita dell'età media sta accelerando, in un contesto di basso tasso di natalità.

I cambiamenti demografici pongono importanti sfide sociali ed economiche per i governi e la società e richiedono di agire con urgenza: ciò è ben compreso a livello europeo e sono state individuate molte iniziative politiche per promuovere vite lavorative più lunghe, sane e produttive. È d'altro canto anche risaputo che i lavoratori anziani, prolungando la loro vita lavorativa, non devono bloccare le opportunità di lavoro ai giovani.

Non ci sarebbe, in realtà, alcun conflitto tra la promozione dei posti di lavoro per le persone anziane e la lotta contro disoccupazione dei giovani. L'analisi dell'OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) ha dimostrato che la teoria della "massa di lavoro" – per cui esiste un numero fisso di posti di lavoro all'interno di una economia – è sbagliata. Infatti, una maggiore

occupazione degli anziani va di pari passo con una maggiore occupazione dei giovani. L'aumento delle tasse sul lavoro per finanziare il pensionamento anticipato dei lavoratori più anziani può ridurre anziché migliorare le opportunità occupazionali per i giovani; inoltre i lavoratori più anziani e più giovani non sono sostituiti diretti, ma si completano a vicenda perché sono concentrati in settori diversi e in diversi lavori e professioni.

I governi e i datori di lavoro devono prendere nuove misure per rendere le vite lavorative più lunghe, sane e produttive possibili. Prima di tutto attraverso lo sviluppo e l'applicazione di strategie di *Age Management* al lavoro e, in secondo luogo, supportando la mobilità e un mercato del lavoro inclusivo. La raccomandazione per riformare i sistemi pensionistici statali – al fine di aumentare l'età effettiva di pensionamento e l'età pensionabile all'aspettativa di vita – ricorre in molte raccomandazioni per i Paesi comunitari, così come la raccomandazione di sostenere le riforme con misure che promuovono l'invecchiamento attivo e l'allungamento della vita lavorativa. Svariate priorità di investimento sono poste in essere, già nel privato, per promuovere vite lavorative più lunghe, sane e produttive. A titolo di esempio e per prendervi spunto:

- ✓ Invecchiamento attivo e sano
- ✓ Migliorare la parità di accesso alla formazione continua
- ✓ Aggiornamento delle qualifiche e delle competenze della forza lavoro
- ✓ Lotta contro la discriminazione per motivi di età.
- ✓ Dotare le persone delle giuste competenze per i lavori di oggi e di domani

Per la maggior parte delle priorità di investimento le azioni previste, che includono obiettivi quali il miglioramento delle competenze, il miglioramento dell'accesso al *Lifelong Learning*, la promozione della salute sul posto del lavoro, la mobilità del lavoro, l'equilibrio e le responsabilità familiari attraverso modalità di lavoro flessibili, possono contribuire a vite lavorative più lunghe, sane e produttive a persone di tutte le età (con un approccio preventivo, quindi).

Altri interventi messi in campo, nel privato, sempre a titolo di esempio, sono:

1. Azioni che supportino gli enti, i datori di lavoro e i lavoratori per far fronte ai mutamenti demografici e all'invecchiamento della forza lavoro, sensibilizzandoli (aumentandone pertanto la **consapevolezza**) alle conseguenze del cambiamento demografico e dell'invecchiamento della forza lavoro e alla promozione di un trattamento paritario, pari opportunità e diversità e migliorando i

processi lavorativi, la progettazione del luogo di lavoro, la sorveglianza sanitaria aumentando l'occupabilità e la mobilità dei lavoratori.

2. Azioni che supportino le transizioni e il mercato del lavoro inclusivo, promuovendo recensioni di carriera, orientamento professionale, valutazione e aggiornamento delle conoscenze e delle competenze, migliorando l'accesso all'istruzione e alla formazione, combattendo la discriminazione per questioni di età e promuovendo un miglior equilibrio vita-lavoro (conciliazione)

L' *Age Management* è al centro dell'agenda politica dell'UE ed ha attirato grande attenzione da parte dei responsabili politici, delle organizzazioni del lavoro e del mondo accademico, sia a livello nazionale che comunitario

Le pensioni rappresentano la percentuale più elevata della spesa pubblica, che costano in media il 10% del PIL dell'Unione Europea. Ma senza il risanamento delle finanze pubbliche, i sistemi pensionistici finora finanziariamente sostenibili diventeranno finanziariamente insostenibili

Una questione chiave è come la sfida del cambiamento demografico può essere trasformata in un'**opportunità** sia per la società che per i lavoratori anziani stessi.

2. Age Management

Cosa si intende per *Age Management*?

L'obiettivo di un buon *Age Management* è di creare un ambiente in cui i lavoratori siano in grado di raggiungere il loro potenziale senza essere svantaggiati a causa della loro età. Si tratta di assicurare l'occupabilità sostenibile e la *work ability* (capacità al lavoro) durante il corso della vita dei lavoratori. L' *Age Management* presuppone un insieme coerente di principi, politiche, regolamenti e contratti collettivi come base per interventi che contribuiscono alla consapevolezza, alla comprensione, alle azioni e ai programmi che hanno come obiettivo assicurare che l'invecchiamento della forza lavoro sia gestita con successo e che l'età non diventi una barriera per l'impiego.

Diventa uno strumento di valorizzazione delle competenze e di promozione di nuovi modelli organizzativi nel mercato del lavoro.

Le dimensioni dell' *Age Management* comprendono: assunzione, apprendimento, formazione e *Lifelong Learning*, sviluppo di carriera, lavoro flessibile, promozione e tutela della salute, progettazione del lavoro, reimpiego, uscita dal lavoro e transizione verso il pensionamento.

Gli interventi possono essere sia preventivi che correttivi sebbene un “buon” *Age Management* debba avere come obiettivo **l’approccio preventivo**. Le misure dell’*Age Management* dovrebbero essere indirizzate ai lavoratori di tutte le età e non solo a quelli più anziani.

Tabella 1 - Previsioni della popolazione italiana secondo la classe di età dal 2015 al 2060

ANNO	0-14		15-64		65-W		TOTALE	
	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%	v.a.	%
2015	8.617	13,9	39.938	64,6	13.233	21,4	61.788	100,0
2020	8.514	13,5	40.341	64,2	14.021	22,3	62.877	100,0
2025	8.277	13,0	40.476	63,5	14.984	23,5	63.737	100,0
2030	8.116	12,6	39.943	61,9	16.432	25,5	64.491	100,0
2035	8.126	12,5	38.934	59,7	18.105	27,8	65.166	100,0
2040	8.215	12,5	37.883	57,7	19.597	29,8	65.694	100,0
2045	8.287	12,6	37.181	56,4	20.500	31,1	65.968	100,0
2050	8.277	12,6	36.867	55,9	20.771	31,5	65.915	100,0
2055	8.192	12,5	36.637	55,9	20.731	31,6	65.560	100,0
2060	8.103	12,5	36.313	55,9	20.573	31,7	64.989	100,0

Fonte: elaborazioni ISFOL su dati ISTAT

2.1. Azioni

Esistono progetti formativi finalizzati a promuovere interventi per l’adattamento delle persone ai cambiamenti complessi del mercato del lavoro, all’invecchiamento attivo e sano e ad ambienti di lavoro adeguati che tengano conto dei rischi per la salute.

Alcune delle azioni messe in campo puntano a:

- gestire l’armonizzazione tra vita privata e professionale, fronteggiare la gestione delle sfide di cambiamento legate alla condivisione del sapere per assicurare la continuità aziendale;
- incoraggiare la promozione di una cultura che valorizzi tutte le età evitando stereotipi e l’isolamento di gruppi;
- mantenere aggiornate le competenze e le conoscenze delle risorse umane, con particolare riferimento alla comprensione dell’impatto delle tecnologie e l’investimento in una formazione che abbracci sia gli aspetti umanistici che la conoscenza dei dispositivi e dei prodotti digitali.

Ci sono quindi priorità di investimento, che precisano gli obiettivi tematici, e includono: adattamento al lavoro, invecchiamento attivo e sano; aumento all’equo accesso al *Lifelong Learning*; miglioramento delle competenze e le abilità della forza lavoro, ed annullamento della discriminazione a causa dell’età.

I lavoratori anziani non devono correre il rischio di obsolescenza delle competenze.

La priorità di investimento, come “inclusione attiva”, “combattere la discriminazione” e “migliorare l’accesso equo al *Lifelong Learning*, aggiornare le competenze della forza lavoro e aumentare l’importanza dell’istruzione e della formazione nel mercato del lavoro”, danno anch’esse l’opportunità di sviluppare iniziative legate a specifici elementi di un programma di transizioni e di mobilità del lavoro.

2.2. Innovazione

Sembra esserci una particolare necessità di approcci innovativi e di cooperazione transnazionale in programmi e progetti che si rivolgono all’ *Age Management* e a prolungare vite lavorative sane e produttive, per esempio quelli atti a migliorare l’equilibrio tra vita professionale e privata; a migliorare le vite lavorative per i lavoratori più anziani, facendo attenzione alle responsabilità; a sviluppare l’approccio al ciclo di vita o ad incoraggiare la mobilità intersettoriale. Al momento questi approcci sembrano essere abbastanza poco sviluppati. La rete non ha trovato molti esempi di programmi e progetti che si sono focalizzati su queste dimensioni specifiche dell’ *Age Management*. Programmi e progetti che si rivolgono all’ *Age Management* possono essere incorporati in alcune priorità di investimento generali, come l’occupabilità e la mobilità del lavoro. Alcuni aspetti dell’ *Age Management*, del lavoro autonomo e dell’equilibrio tra vita privata e professionale, per esempio, sono esplicitamente menzionati come potenziali priorità di investimento.

Già nel 2013 l’INAIL nell’opuscolo scientifico “**Lavorare negli anni della maturità_ Invecchiamento attivo, salute e sicurezza dei lavoratori ultracinquantenni**” precisa che devono essere modificati gli atteggiamenti nei confronti dell’invecchiamento e migliorate le condizioni di lavoro soprattutto per chi è in età più avanzata, valorizzando buone prassi esistenti o creandone di nuove in materia di salute e sicurezza perché solo così sarà possibile rendere le competenze, l’esperienza e la maturità di questa categoria un *asset* di primaria importanza nel mercato e un valore aggiunto nei processi produttivi.

La nuova concezione di invecchiamento attivo, o *Active Ageing*, sta a significare una maturità da vivere in un contesto vitale e dignitoso all’interno di una società solidale.

Inoltre l’importanza di un sano stile di vita andrà ad evidenziare la stretta connessione tra benessere psico-fisico generale dell’individuo e rendimento sul lavoro.

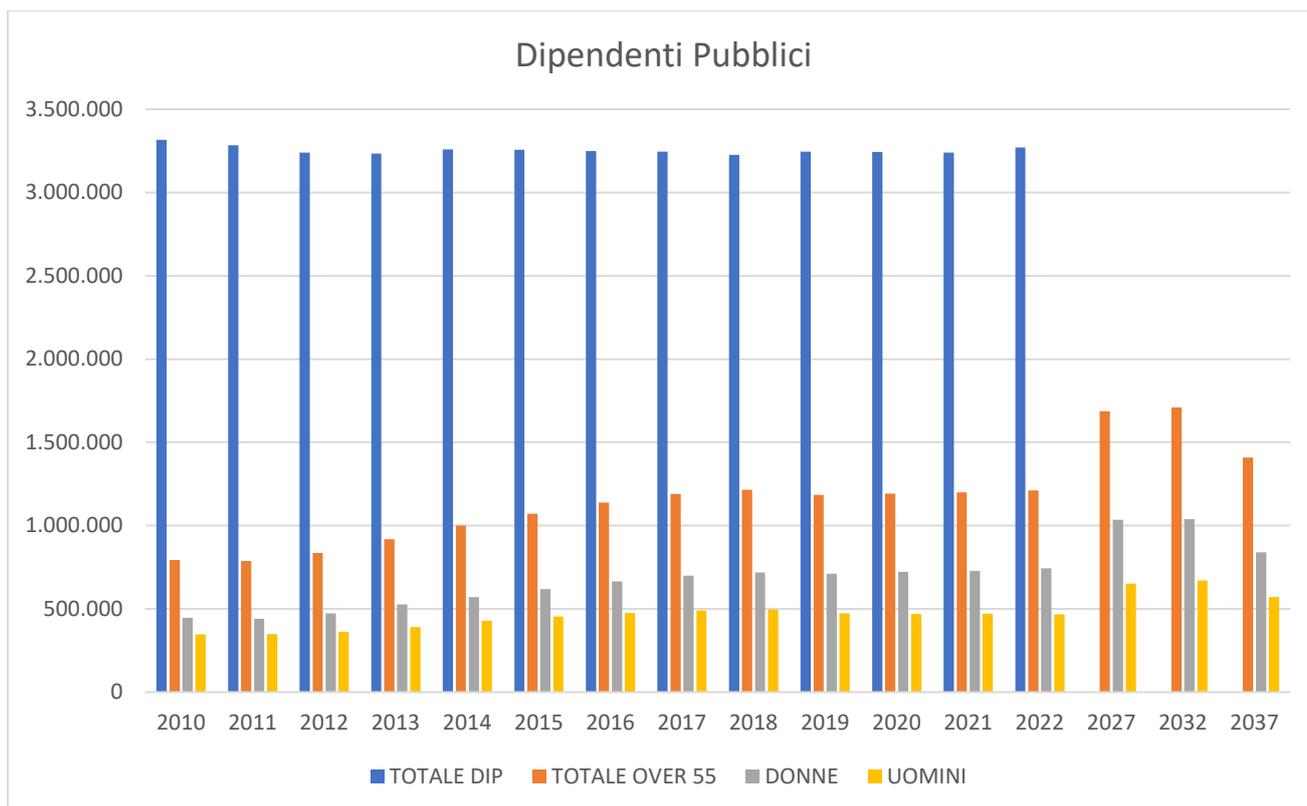
Il concetto di benessere deve accompagnare l'individuo durante tutta la vita. Con questo approccio il processo di invecchiamento riguarda tutti gli aspetti della vita che, se opportunamente coltivati, permettono di raggiungere una buona qualità di vita e di lavoro anche in età matura. Una sana alimentazione, una vita attiva sia sul piano fisico che su quello mentale, una buona vita relazionale e sociale sostengono il naturale processo di invecchiamento preservando al meglio le capacità dei singoli individui.

Di fronte a questa trasformazione della forza lavoro e della struttura della società, pensare al lavoratore anziano come elemento da espellere dal mercato del lavoro perché obsoleto rispetto alle proprie capacità e competenze, costituisce un approccio errato.

Il lavoratore cosiddetto anziano è un soggetto attivo, con competenze che se da un lato possono essere carenti da un punto di vista tecnico, sono certamente spendibili su altri piani, come quello dell'esperienza, del *problem solving* e della capacità relazionale. In questo senso, oggi si tende a parlare non più di lavoratore anziano ma di lavoratore "maturo", uno spostamento di senso che abbandona pregiudizi e connotazioni negative e sottolinea il nuovo contesto entro il quale si colloca il lavoratore ultra 55enne.

3. L'invecchiamento dei Dipendenti Pubblici

3.1 Riferimenti statistici – Analisi demografica interna



ANNO	TOTALE DIP	TOTALE OVER 55	DONNE	UOMINI	TOT %
2010	3.315.317	793.383	445.834	347.549	23,93
2011	3.283.824	787.610	439.846	347.764	23,98
2012	3.238.961	836.127	473.730	362.397	25,81
2013	3.233.103	917.619	527.302	390.317	28,38
2014	3.259.511	999.494	571.081	428.413	30,66
2015	3.257.182	1.072.168	619.130	453.038	32,92
2016	3.249.667	1.138.504	664.027	474.477	35,03
2017	3.244.514	1.190.233	699.666	490.567	36,68
2018	3.226.242	1.214.851	718.772	496.079	37,66
2019	3.245.074	1.183.594	711.289	472.305	36,47
2020	3.244.128	1.192.595	723.145	469.450	36,76
2021	3.240.291	1.198.872	727.859	471.013	37,00
2022	3.270.850	1.210.672	743.433	467.239	37,01
2027		1.687.113	1.035.060	652.053	
2032		1.709.260	1.038.572	670.688	
2037		1.409.288	839.115	570.173	

Il 56esimo Rapporto Censis (2022) sulla situazione sociale del Paese dichiara che l'età media dei dipendenti pubblici si aggira sui 50 anni (50,3). Distinguendo in base al genere, risulta un'età media pari a 49,5 anni per gli uomini e a 51 anni per le donne. Il comparto dei dipendenti pubblici in Italia è tra i più anziani in Europa, mentre negli altri paesi europei l'età è in diminuzione.

Per Amministrazioni Pubbliche si intendono le amministrazioni statali, compresi gli istituti e scuole di ogni ordine e grado e le istituzioni educative, le aziende ed amministrazioni dello Stato ad ordinamento autonomo, le Regioni, le città metropolitane e gli altri enti di area vasta, i Comuni, le Comunità montane, e loro consorzi e associazioni, le istituzioni universitarie, gli Istituti autonomi case popolari, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura e loro associazioni, tutti gli enti pubblici non economici nazionali, regionali e locali, le amministrazioni, le aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale, l'Agenzia per la rappresentanza negoziale delle pubbliche amministrazioni (ARAN) e le Agenzie.

I dati riportati in tabella e esplosi nell'istogramma riportano i dati ufficiali estratti dal sito <https://bdap-opendata.rgs.mef.gov.it/content/dipendenti-pubblici-anzianit%C3%A0-storico> con dettaglio dal 2010 al 2022.

Per la precisione i risultati più importanti sulla popolazione di lavoratori del pubblico impiego riporta che:

3.270.850: numero complessivo dei dipendenti pubblici al 2022 (44.467 in meno rispetto al 2010);
dei quali: **1.210.672 (pari al 37 %) over 55**

Negli ultimi anni, la Pubblica Amministrazione ha dovuto far fronte ad esigenze di cittadini e imprese con un numero sempre minore di forze. Anche dai dati di confronto con gli altri Paesi europei si evidenzia un sottodimensionamento del personale pubblico italiano.

Gli occupati nelle amministrazioni pubbliche in Europa sono infatti: Italia: 13,7%; Francia: 19,7%; Spagna al 16,9%; Regno Unito: 16,4%; Germania: l'unica inferiore all'Italia con l'11,1%.

Il rapporto Censis immortalava anche i seguenti dati:

anzianità di servizio media: in netto aumento passando da 16,5 a 17,5 in vent'anni;

costi del personale della Pa: 166,8 miliardi di euro ovvero il 10% del Pil.

I settori in cui complessivamente l'età raggiunge i livelli più alti sono i ministeri (54,5 anni), la carriera prefettizia (54,4 anni), gli enti pubblici non economici (53,7) e la carriera penitenziaria (53,4). Il personale la cui età media è più bassa è, invece, quello delle forze armate, con 38,1 anni di media, ovviamente per il regime speciale, la cosiddetta età ordinamentale (a 60 anni)

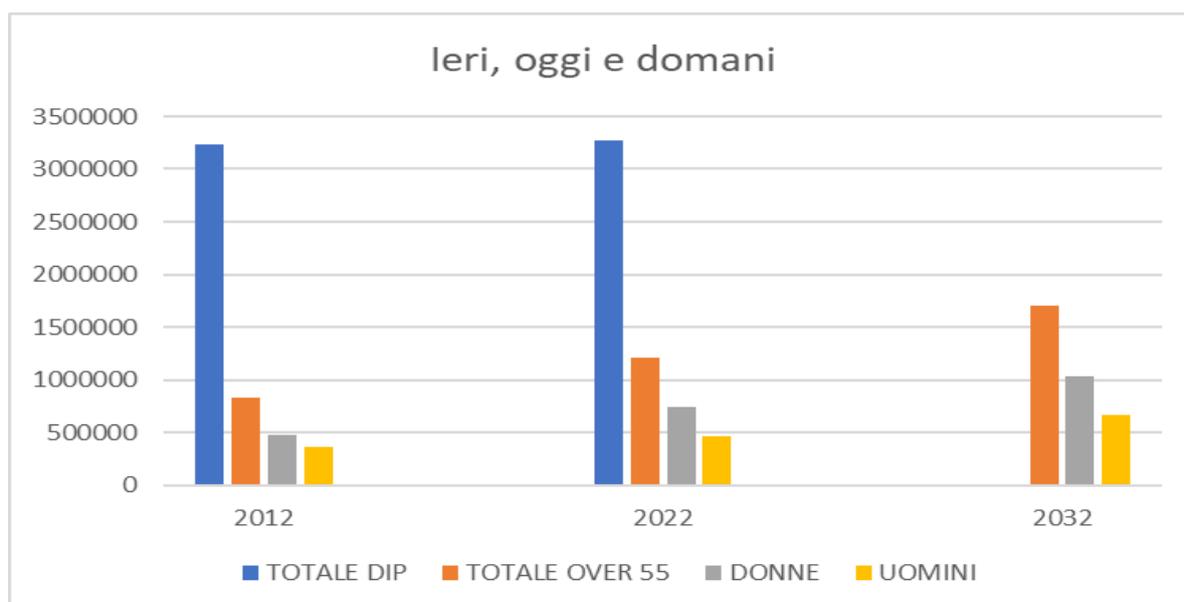
La presenza dei dipendenti pubblici over55 che nel 2022 era di 1.210.672 pari al 37,01% del totale, avrà una crescita considerevole nel prossimo decennio. I cluster dei lavoratori, nel 2022, appartenenti alle fasce 50-54 anni e 45-49 anni sono quelle attualmente più popolate.

Nel 2027, al netto dei lavoratori over70, si avranno 1.687.113 lavoratori over 55, con un aumento di + 476.441 unità rispetto al 2022, e nel 2032 si avranno 1.709.260 unità con un +498.588 rispetto al 2022.

Il trend tendenzialmente diminuirà nel 2037 con un numero previsto di dipendenti pubblici over55 (ma under70) di 1.409.288 e con un aumento di + 198.616 rispetto al 2022. Quest'ultimo dato riguarda dipendenti pubblici, attualmente impiegati di fascia di età di 40-44 anni, al netto di coloro che potrebbero essere assunti, di quella fascia di età, con i nuovi concorsi.

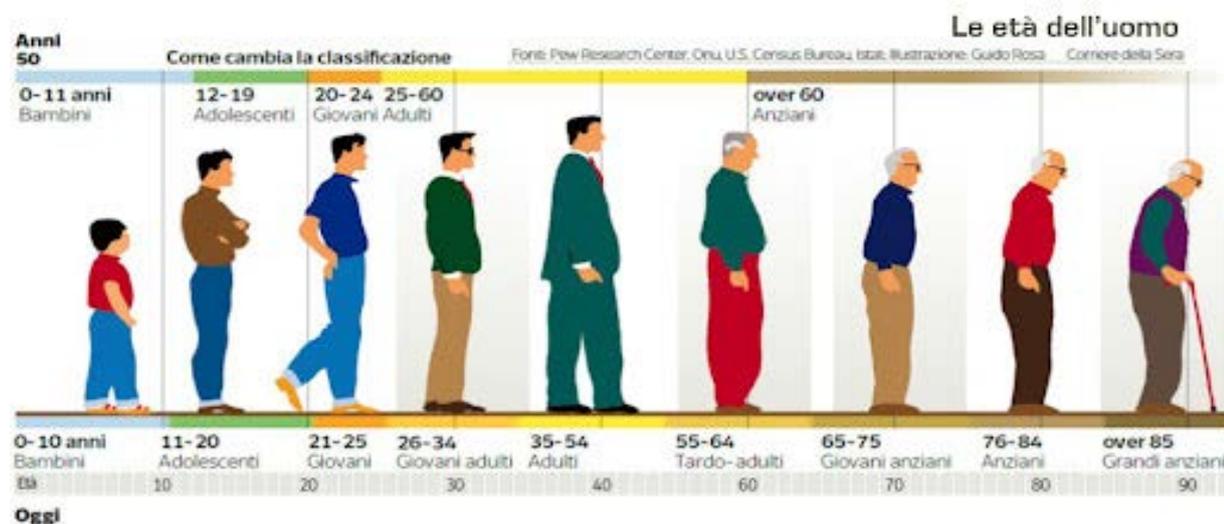
In sintesi in una statistica "ieri, oggi e domani" con un delta di 10 anni, al netto di decessi, licenziamenti ecc, la situazione appare la seguente:

ANNO	TOTALE DIP	TOTALE OVER 55	DONNE	UOMINI	TOT %
2012	3238961	836127	473730	362397	25,81
2022	3270850	1210672	743433	467239	37,01
2032		1709260	1038572	670688	



3.2. Nuova classificazione INPS

La Quinta Età (Corriere della Sera 25 maggio 2016)

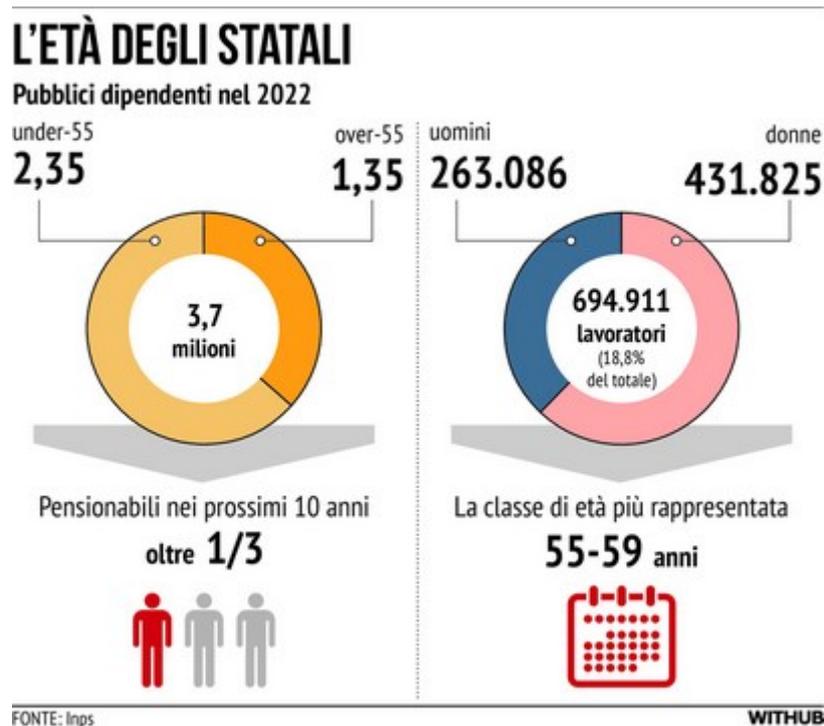


Studiosi e premi Nobel invitano ad aggiornare la classificazione della vita. L'età non è solo un limite o un problema ma può essere trasformata in risorsa.

Per mettere la longevità «nel cassetto delle risorse e non dei problemi», sostiene Fabio Roversi Monaco, ex rettore dell'Università di Bologna, ideatore del festival della Scienza Medica, «va cambiato un modo di pensare» troppo incline all'ageismo e alla rottamazione. Bisogna aggiornare le età della vita. Si deve trasformare una questione prevalentemente assistenziale e sanitaria in una risorsa che può diventare fattore di ricchezza: la crescita si aiuta anche con i beni relazionali. In questo caso gli anni non sono un limite: possono essere un vantaggio.

I dossier dell'Onu e il rapporto «*An Ageing World 2015*» ci avvertono che per la prima volta nella storia dell'umanità la percentuale degli ultrasessantacinquenni supererà quella dei bambini di età inferiore ai cinque anni.

“L'anzianità va rimessa in gioco senza scontri generazionali, sfruttando i vantaggi e limitandone i disagi. Cancellando l'aggettivo anziano per i sessantacinquenni si definisce un'area e si libera un'età. Non solo per chi è fisicamente in forma. Soprattutto per chi partecipa alla vita sociale, economica, culturale e civile del Paese. Ed è ancora pronto a fare la sua parte.”



3.3. Previsione

Un milione di statali è previsto in uscita entro il 2033. Una PA da ripensare vista l'elevata età media del personale pubblico porterà ad un massiccio ricambio nei prossimi 10 anni; vanno trovate le risorse finanziarie, ma non solo l'operazione dovrà fare i conti con le trasformazioni demografiche e tecnologiche. La previsione alla fine potrebbe persino risultare prudente entro dieci anni, scrive l'INPS, nel suo recente osservatorio sui lavoratori pubblici oltre un terzo dei dipendenti pubblici accederà alla pensione. Dunque l'orizzonte è quello del 2033. Ma questo passaggio potrebbe in realtà concretizzarsi anche prima. La stima dell'Istituto di Previdenza si basa sulla struttura per età del personale riferita al 2022, che dunque verosimilmente si è ulteriormente evoluta nel frattempo. Circa l'80% della platea ha 40 anni o più; la classe di età modale ovvero più numerosa era quella compresa tra i 55 e 59 anni che da sola metteva insieme quasi 700.000 unità: circa un quinto del totale. Il testo ricorda che nel pubblico impiego, con l'eccezione dei regimi speciali, la cosiddetta età ordinamentale, è fissata a 65 anni vuol dire che al raggiungimento di quella soglia l'amministrazione ha la possibilità di collocare a riposo d'ufficio gli interessati, qualunque forma di diritto alla pensione abbiano raggiunto: ad esempio con la pensione anticipata. Quindi prima della soglia della vecchiaia fissata a 67 anni. La previsione dell'INPS non fa che confermare quella già formulata a maggio 2023 dal rapporto FPA del Centro Studi sull'innovazione della PA basata a sua volta su un altro database, il conto annuale della Ragioneria Generale dello Stato. Anche in questo caso la quantificazione di un

milione di pensionamenti entro 2033, per l'appunto circa un dipendente su tre punti ma ci sono dati ancora più dettagliati. In valore assoluto è naturalmente la scuola il comparto destinato a sperimentare più uscite circa 463 mila. Mentre per la sanità la stima è di 243.000 unità ci sono poi settori più piccoli, che però andranno verosimilmente incontro ad un ricambio ancora più drastico: è il caso dei Ministeri con oltre 72.000 dipendenti sulla via della pensione, che però pesano per il 57% dei dipendenti attuali. Per la Presidenza del Consiglio dei Ministri si va addirittura oltre 62%

Nelle Pubbliche Amministrazioni nel 2001 l'età media del personale era di 44,2 anni. Gli impiegati pubblici con meno di trent'anni, oggi, sono il 4,8% e si riducono al 3,6% solo tra il personale stabile.

La Pubblica Amministrazione è chiamata ad assumere innanzitutto per mantenere l'operatività degli enti, pertanto dopo l'ennesimo calo registrato nel 2021, a fine 2022 sono tornati a crescere i dipendenti pubblici in Italia, che raggiungono 3.270.850 unità, il valore il più alto dell'ultimo decennio, +0,9% in un anno (incremento di 30.559 unità). Il segnale positivo di una PA che dà segnali di cambiamento e torna ad assumere, ma ha ancora un numero di lavoratori basso (inferiore ai principali paesi europei in proporzione sia alla popolazione che agli occupati), un'età media alta, pochi giovani, poca formazione e una carenza di tecnici e profili specialistici per cogliere le sfide del PNRR.

L'aumento interessa soprattutto il comparto Scuola con 14.400 unità in più (+1,2%) e Sanità con 9.000 persone (+1,3%). Nel 2022 cresce la spesa totale per i redditi da lavoro dipendente nella PA, circa 187 miliardi (contro i 177 del 2021), ma è in calo la spesa pro-capite per il reddito dei dipendenti (calcolata a prezzi costanti del 2022, depurata dall'inflazione): è di 57.200 euro, rispetto ai 59.000 euro del 2021 e risulta la più bassa dal 2015.

Si segnala poi la crescita del lavoro a tempo determinato: su 100 contratti a tempo indeterminato ce ne sono 15 flessibili, ed inoltre la difficoltà di reclutamento di fronte a una vera e propria competizione sul talento con il settore privato e tra le stesse amministrazioni. Il 68% di questi è assorbito da Istruzione e Ricerca, dove i precari sono 297.000 (il 30% del comparto), il 14% nella Sanità, circa 63.000, in forte crescita per il reclutamento della pandemia. Secondo i dati a consuntivo, nel 2021 il numero dei contratti a tempo indeterminato ha raggiunto il minimo storico di 2.932.529 persone, il livello più basso dal 2001. Mentre quelli flessibili sono oltre 437.000, 22.000 in più rispetto all'anno precedente.

È quanto emerge dalla Ricerca sul Lavoro pubblico di FPA, presentata a FORUM PA 2023 "Ripartiamo dalle Persone".

In questa edizione, furono trattati i seguenti temi: l'aggiornamento su numero di dipendenti, contrazione del personale stabile, concorsi, stipendi, nuovi contratti, giovani e nuovi ingressi, formazione e competenze. Nuova competizione sul personale con il privato e tra enti. Mancanza di figure tecniche e professionisti per il PNRR. Forte ripresa dei concorsi, ma diminuzione dei candidati e crescita delle rinunce

La nuova dinamica vede una forte ripresa dei concorsi, ma anche una diminuzione dei candidati e un aumento delle rinunce. Da inizio 2021 a giugno 2022 si sono presentati appena 40 candidati per ogni posto messo a bando, un quinto rispetto ai 200 di media nel biennio precedente, e mediamente due vincitori su dieci hanno rinunciato al posto.

“L'indagine evidenzia per il settore pubblico alcuni effetti della trasformazione del mercato del lavoro già emersa nel privato – commenta Carlo Mochi Sismondi, Presidente di FPA - da un lato, oggi i lavoratori danno meno importanza al 'posto fisso' in favore di aspetti come benessere, carriera, formazione o telelavoro Dall'altro, in una scarsità di personale qualificato, si evidenzia una nuova competizione tra pubblico e privato sui profili tecnici e tra amministrazioni, a causa dell'ingorgo di concorsi. Una condizione che impone alla PA di diventare più attrattiva come datore di lavoro, acquisendo nuovi strumenti di *employer branding* e presentando ai candidati un'offerta completa di *welfare* aziendale, *smart working*, possibilità concrete di crescita professionale e retributiva”.

“La Pubblica Amministrazione, anche grazie alla spinta dei fondi europei, oggi appare in evoluzione, ma per accompagnare i grandi processi di trasformazione del paese deve compiere un ulteriore cambio di passo, imparando sul campo il mestiere del datore di lavoro – dice Gianni Dominici, Direttore Generale di FPA. Servono proposte concrete per attrarre nuovi talenti e valorizzare le persone che già lavorano nel pubblico.

“La PA italiana si trova oggi ad affrontare sfide complesse, come quelle dei progetti del PNRR, che richiedono professionalità tecniche avanzate di cui oggi spesso non dispone – afferma Andrea Rangone, Presidente DIGITAL360. Ma proprio le future assunzioni del settore pubblico, di fatto il più grande datore di lavoro del Paese, rappresentano l'opportunità di orientare il sistema di istruzione verso l'innovazione e le competenze del futuro. Un'occasione per formare i profili tecnico-specialistici di cui l'Italia ha bisogno per le sfide della transizione digitale e sostenibile”.

I concorsi

Nel 2021 gli assunti per concorso sono stati oltre 150.000, ma l'8,6% era già un dipendente pubblico. Analizzando i comparti delle funzioni centrali e locali, la sanità e quello dell'istruzione e della ricerca (al netto della scuola), la competizione tra amministrazioni ha riguardato l'8,6% dei vincitori di concorso che sono in realtà già dipendenti pubblici. Tra tutti i comparti, spiccano le Funzioni locali, seconde per numero di assunzioni da concorso, che presenta un'incidenza percentuale quattro volte più elevata del personale già dipendente (15,6%). Dal suo esordio alla fine del 2021 e fino a metà marzo 2023 sul portale InPA (che dal 31 maggio del 2023 diverrà l'unico canale per la pubblicazione dei bandi di concorso), si contano 2.210 bandi (767 procedure ancora aperte, 1.443 chiuse) per un totale di 34.860 posti, di cui 1.000 banditi nel 2021, 14.630 nel 2022 e 19.230 nel 2023. Dei posti messi a bando, il 4% sono per incarichi di collaborazione, il 24% per assunzioni a tempo determinato, il 72% per assunzioni a tempo indeterminato.

I nuovi contratti

I nuovi contratti stipulati nel 2022, ma relativi agli anni 2019-2021, sono un'importante novità sul lavoro pubblico: valorizzano le professionalità e introducono la "quarta area" delle Elevate Professionalità, che rappresenta un futuro sbocco professionale per i funzionari già presenti nell'amministrazione. All'interno dei contratti è forte la spinta alla formazione ed è inserita la distinzione – dopo anni di *home working* – tra telelavoro e lavoro da remoto.

Il confronto in Europa

L'Italia continua ad avere un numero totale di impiegati pubblici nettamente inferiore a quello dei principali paesi europei, sia in proporzione alla popolazione (5,5 impiegati pubblici ogni 100 abitanti, mentre sono 6,1 in Germania; 7,3 in Spagna; 8,1 in UK; 8,3 in Francia), che in proporzione agli occupati (14 impiegati pubblici ogni 100 occupati contro il 16,9 in UK, il 17,2 in Spagna, il 19,2 in Francia).

Crescono i laureati, non la formazione

Dai dati a consuntivo del Conto Annuale della Ragioneria dello Stato si rileva che in tredici anni, dal 2008 al 2021, la spesa per la formazione dei pubblici dipendenti è quasi dimezzata, da 301 milioni di euro reali del 2008 ai 158,9 del 2021. Il numero di giorni di formazione è sceso dal massimo di 4,9 milioni del 2008 ai 2,9 milioni del 2021, meno di un giorno in media per dipendente. Il piano straordinario del ministro Brunetta non ha raggiunto, per ora, gli obiettivi annunciati: a settembre 2022 si contano poco più di 55.000 dipendenti entrati in formazione su 3,2 milioni e solo 2.500

dipendenti immatricolati nelle 65 università aderenti al piano "PA 110 e lode". La PA però è composta da sempre più laureati che sono ora il 43,8% del totale, con una crescita di ben il 27,3% rispetto al 2011. Un dato destinato a crescere perché il 90% dei concorsi sul portale InPA richiede la laurea (esclusi quelli per Forze dell'ordine, di vigilanza e Forze armate).

<https://www.forumpa.it/riforma-pa/ricerca-fpa-lavoro-pubblico-2023-tornano-a-crescere-i-dipendenti-pubblici-ma-mancano-tecnici-e-nuovi-profili/>

4. L'invecchiamento Attivo o *Active Ageing*

Cosa si intende per *Active Ageing*?

Per *Active Ageing*, o invecchiamento attivo, s'intende un processo finalizzato alla realizzazione delle potenzialità fisiche, mentali, sociali ed economiche degli anziani. Per l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), si tratta della capacità delle persone, una volta invecchiate, di condurre una vita attiva nel contesto sociale ed economico. Mentre, infatti, un tempo le politiche per gli anziani erano incentrate sui bisogni, ora si tende a focalizzare sui diritti e sulle risorse dell'anziano e sulla possibilità di una più concreta partecipazione. Questo nuovo orientamento si sviluppa nel 1995, con il programma *Ageing and Health* (invecchiamento e salute) dell'Organizzazione Mondiale della Sanità (OMS) basato su una visione dell'invecchiamento che tiene conto di tutto il corso di vita degli individui, della comunità di appartenenza, delle differenze di genere e per rafforzare legami intergenerazionali. A partire dal concetto di invecchiamento che comprende diverse dimensioni dell'individuo (individuale, biologica, psicologia, sociale e culturale) l'OMS definisce l'invecchiamento attivo in termini di massima realizzazione delle potenzialità fisiche, mentali, sociali ed economiche delle persone anziane. Il termine "attivo" si riferisce all'effettiva partecipazione sociale, economica e culturale alla vita.

La rilevanza del fenomeno di invecchiamento della popolazione in tutti i paesi UE ha portato il Parlamento europeo e il Consiglio europeo a dedicare il 2012 al tema dell'invecchiamento attivo

Si prevede che tra il 2010 e il 2030 in Europa i lavoratori tra 55 e 64 anni aumenteranno del 16,2%, pari a 9,9 milioni, mentre quelli tra 40 e 45 anni diminuiranno del 5,4% e quelli tra 25 e 39 anni caleranno del 14,9%. Nove dei dieci Paesi con più di 10 milioni di abitanti e la maggiore percentuale di persone anziane si trovano in Europa. Ci si attende un lieve cambiamento intorno al 2025, quando i 60enni saranno un terzo della popolazione in paesi come Giappone, Italia e Germania.

In molti paesi europei i lavoratori maturi sono già il 30% della popolazione attiva. Promuovere la qualità della vita e il benessere della popolazione europea, in particolare degli anziani, e favorire lo spirito di solidarietà tra le generazioni è il tema della campagna europea *Active Ageing*, dove il lavoro è uno dei temi centrali nelle politiche di promozione dell'invecchiamento attivo. Centralità sancita nel 2010 dalla Commissione Europea con la decisione "Europa 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva" nella quale si sottolineava l'importanza di "promuovere l'invecchiamento sano e attivo, nell'interesse della coesione sociale e di una maggiore produttività". Nell'ambito delle politiche di piena occupazione dell'UE, la Commissione e il Consiglio in diversi documenti fanno esplicito riferimento alle politiche per l'invecchiamento attivo, segno, ormai, che il tema è entrato nell'agenda di programmazione politica europea quale uno degli obiettivi prioritari per lo sviluppo dell'area UE.

Per innalzare la partecipazione della forza lavoro degli over 55, le politiche di promozione dell'invecchiamento attivo sono un passaggio obbligato proprio perché "la fascia di popolazione dell'Unione formata dagli ultra 55enni aumenterà ad un ritmo più veloce di quanto non sia mai accaduto in passato". Elevare i tassi di occupazione dei lavoratori maturi richiede interventi sul piano dell'organizzazione del lavoro, dell'aggiornamento delle competenze e dei saperi, offrendo la possibilità di partecipare a programmi di apprendimento permanente, ma anche sul piano delle politiche della sicurezza sul lavoro con un approccio inclusivo che tenga conto delle specifiche esigenze degli ultra 55enni.

In questo quadro, la salute e sicurezza sul luogo di lavoro svolgono un ruolo cruciale nel favorire una partecipazione attiva dei lavoratori anziani garantendo loro una vita lavorativa migliore e più lunga.

L'Anno Europeo (2012) ha promosso e sostenuto gli Stati membri ad intraprendere azioni concrete per mobilitare il potenziale di questo segmento della popolazione anche sotto il profilo della solidarietà fra le generazioni. L'invecchiamento attivo può consentire alla generazione dei *baby boomer* e agli anziani di rimanere più a lungo nel mondo del lavoro e di condividere la loro lunga esperienza con i giovani, di vivere una vita sana e soddisfacente, di combattere l'esclusione sociale, incoraggiandoli a partecipare attivamente nelle loro comunità a livello locale e regionale e di impegnarsi in iniziative di cittadinanza attiva sul piano nazionale ed europeo.

L'adesione dell'Italia all'Anno Europeo dell'Invecchiamento Attivo si è articolata in numerose iniziative sotto il coordinamento del Dipartimento per le Politiche della Famiglia della Presidenza del

Consiglio dei Ministri, che ha lanciato il **“Programma nazionale di lavoro. Per un invecchiamento attivo, vitale e dignitoso in una società solidale”** in un’ottica di reciproco sostegno e valorizzazione degli obiettivi nazionali e locali con il forte coinvolgimento delle regioni e degli enti locali.

I temi sviluppati hanno riguardato:

- la promozione di un’idea diversa e positiva della terza età;
- l’importanza dell’apprendimento e della formazione permanente, anche in chiave di genere;
- la promozione dell’impegno civile e dell’attività del volontariato;
- la trasmissione del sapere e delle conoscenze dagli anziani ai giovani e l’attenzione al superamento del conflitto, potenziale o latente tra le generazioni;
- l’attenzione alla solidarietà, alle relazioni familiari e alle persone anziane e fragili;
- la gradualità e l’accompagnamento al pensionamento;
- l’educazione a stili di vita sani e attivi;
- l’attenzione ai contesti strutturali che favoriscono l’invecchiamento attivo.

4.1. Punti di forza e punti di debolezza dei lavoratori maturi

In questo nuovo contesto di promozione dell’invecchiamento attivo, pensare all’invecchiamento solo come una perdita di capacità fisica e mentale è diventato uno stereotipo. Recenti studi europei hanno dimostrato che la crescita mentale è uno degli aspetti positivi propri del processo di invecchiamento. Pensiero strategico, capacità di giudizio, perspicacia, capacità di razionalizzare, percezione olistica e competenze linguistiche si rafforzano con il passare degli anni. Sulla base di alcuni studi, che hanno permesso di misurare il rendimento sul luogo di lavoro, si è visto che l’esperienza lavorativa degli ultra 55enni compensa il declino di processi cognitivi come la memoria e le capacità psicomotorie.

Inoltre, i lavoratori maturi sono particolarmente dediti al lavoro, rispetto ad altre fasce di lavoratori ed assumono un comportamento maggiormente leale verso il proprio datore di lavoro. Età ed esperienza lavorativa sono, dunque, i punti di forza sui quali i lavoratori maturi possono far leva per compensare gli eventuali deficit dovuti a problemi di salute che riguardano soprattutto l’area muscolo-scheletrica e quella mentale.

Tuttavia, si riscontrano caratteristiche comuni nella percezione dell'età, di problemi ad essa legati e di comportamenti sul piano fisico e psicologico che rendono questa fascia di lavoratori a rischio in termini di permanenza al lavoro.

I lavoratori anziani sono:

- solitamente meno coinvolti nei cambiamenti organizzativi e nella formazione. Dunque, soprattutto in una situazione di grande trasformazione tecnologica e organizzativa, rischiano un depauperamento del proprio capitale umano;
- le donne hanno un maggiore carico per il lavoro di cura ed una conciliazione vita - lavoro meno soddisfacente. Ricorrono al pensionamento per rispondere alla necessità di riequilibrare le sfere di vita personali, ma soprattutto quelle dei propri familiari (cura dei più piccoli, degli anziani, delle persone non autosufficienti);
- per quanto gli anni di vita in buona salute siano aumentati ed il condizionamento della fatica si sia ridotto, lo stato fisico ed il benessere sono fattori critici che portano spesso ad optare per l'abbandono della vita attiva. Questo è particolarmente vero nei lavori manuali che comportano un impegno fisico/psicologico importante. Vi è poi il condizionamento del rischio infortunistico e delle malattie professionali, collegato allo stato di salute più generale e all'età;
- vi è spesso per i lavoratori anziani un problema di demotivazione, di perdita di identificazione con l'attività svolta e con l'ambiente organizzativo. La qualità e la soddisfazione sul lavoro sono essenziali per restare nel mercato del lavoro;
- la discriminazione per età è rilevante, specie tra le donne. Vi sono pregiudizi sulla capacità dei lavoratori più anziani di adattarsi ai cambiamenti organizzativi e tecnologici. Tali pregiudizi sono forti nelle imprese, ma anche tra i lavoratori stessi e si esprimono attraverso una bassa autostima.

In relazione alla capacità lavorativa delle persone più anziane si è visto che le differenze all'interno della popolazione lavorativa più anziana sono maggiori rispetto a quelle tra il gruppo dei lavoratori giovani e anziani. Da una parte i lavoratori maturi subiscono un declino di alcune abilità fisiche come forza muscolare, vista e udito, ma dall'altra hanno delle strategie di compensazione che provengono dall'esperienza. La maggioranza dei lavoratori gode di buona salute fisica e mentale e può lavorare efficacemente fino ai 65 anni.

L'abilità lavorativa, però, può variare a seconda dell'età, del grado di declino delle capacità fisiche e delle capacità di adattamento dei singoli individui.

La discriminazione verso gli anziani è una forma di pregiudizio radicata e socialmente accettata nelle società occidentali. I lavoratori anziani molto spesso sono considerati "inutili" anche se rappresentano una fascia numericamente consistente del mercato lavoro. Il pregiudizio e la loro conseguente espulsione dal lavoro si fondano su stereotipi. Infatti, vengono considerati svantaggiati rispetto ai lavoratori giovani perché:

- sono meno flessibili;
- hanno un patrimonio di abilità per lo più superate;
- sono meno motivati a partecipare a percorsi formativi;
- hanno meno capacità fisiche;
- hanno una maggiore incidenza di malattie/disabilità.

L'Unione Europea ha avuto un ruolo di primo piano nell'introdurre una legislazione antidiscriminatoria. Nel 2000 ha emanato la prima Direttiva (2000/70) che obbligava gli Stati membri a prendere misure per assicurare che:

- tutte le disposizioni legislative, regolamentari ed amministrative contrarie al principio della parità di trattamento venissero abrogate;
- tutte le disposizioni contrarie al principio della parità di trattamento contenute nei contratti di lavoro o nei contratti collettivi, nei regolamenti interni delle aziende o nelle regole che disciplinano il lavoro autonomo, le organizzazioni dei lavoratori e dei datori di lavoro fossero dichiarate nulle e prive di effetto oppure modificate (art. 16).

Da quel momento il divieto di discriminazione per motivi di età ha acquisito rilevanza giuridica e la lotta alla discriminazione si è sviluppata anche nel mondo del lavoro. In Italia il recepimento della Direttiva è avvenuto con il D.Lgs. del 9 luglio 2003 n. 216, in base al quale il divieto di discriminare in ragione dell'età riguarda ogni singola fase del rapporto di lavoro: dall'accesso, allo sviluppo professionale sino al termine del contratto.

Gestire l'età sui luoghi di lavoro

La gestione dell'età ha lo scopo di aumentare la consapevolezza dell'invecchiamento, far nascere atteggiamenti positivi verso l'invecchiamento, attribuire ai dirigenti e ai quadri il compito e il dovere di occuparsi di gestire l'età nella politica del personale, incrementare la capacità lavorativa e la produttività, stabilire l'apprendimento permanente, stipulare accordi adeguati all'età e accompagnare i lavoratori alla pensione in modo sicuro e dignitoso.

Le organizzazioni europee, nel gestire l'età nei luoghi di lavoro, affrontano le questioni legate all'invecchiamento in modo "proattivo", ossia, con un approccio simile al modello di "risoluzione del problema". Le aziende proattive, che comprendono meglio come l'invecchiamento sia una sfida ed una opportunità, sono disposte, invece, a valorizzare le risorse del singolo e a favorire l'apprendimento intergenerazionale. Nelle situazioni migliori, la gestione dell'età tiene conto di tutto l'arco della vita e crea pari opportunità per tutti.

4.2. Verso la promozione di un invecchiamento attivo

Gli effetti dell'attività fisica sul corpo, sulla mente e sulle funzioni cognitive in età avanzata

L'OMS definisce così il concetto di "invecchiamento attivo": "il processo di ottimizzazione delle opportunità di salute, partecipazione e sicurezza degli anziani".

Se accanto ad "invecchiamento" aggiungiamo l'aggettivo "attivo" connotiamo questa parola in termini di mantenimento di un impegno sociale, economico, culturale e spirituale e di coinvolgimento in attività.

Dunque si evince che un elemento fondamentale per il raggiungimento di questo processo è di certo il mantenimento dell'indipendenza dell'anziano.

Sempre l'OMS include tra le determinanti dell'invecchiamento attivo sia fattori comportamentali che di personalità.

La letteratura inoltre ha confermato più volte la relazione positiva che esiste tra un'attività fisica regolare e l'invecchiamento di successo.

L'attività fisica infatti comporta effetti positivi non solo sulla salute fisica, ma anche sul benessere mentale, sulle funzioni emotive e cognitive, andando inoltre a contrastare ansia e depressione.

Cosa favorisce l'invecchiamento attivo?

La dieta mediterranea si associa ad una diminuzione significativa della mortalità, ad un minor rischio di sviluppare malattie cardiache, coronariche e tumori.

Il fumo è nocivo per la salute poiché si alza il rischio di mortalità.

Uso moderato di alcolici: l'OMS suggerisce che poche quantità possono fungere da fattori protettivi nell'insorgere di malattie coronariche e di infarto dai 45 anni in su.

La capacità di controllo e la percezione soggettiva della stessa: si associa ad un equilibrio emotivo e all'abilità di saper gestire gli eventi negativi.

La perdita della percezione del controllo, oltre ad alimentare una condizione di impotenza nell'individuo, lo renderà più vulnerabile a infezioni batteriche e virali.

A quest'ultimo punto si lega il concetto di **autoefficacia percepita**, ovvero la consapevolezza di essere capaci di svolgere determinati compiti per raggiungere obiettivi sia nel lavoro, che in tutti gli altri contesti. Essa ha un ruolo importantissimo anche nelle relazioni e nel modo di agire.

Lo psicologo Bandura parla di due meccanismi tramite i quali la convinzione di auto efficacia influenza la salute:

- la convinzione di saper gestire in modo adeguato situazioni stressanti attiva i sistemi biologici che si trovano alla base dello stato di salute;
- avere la consapevolezza di poter conformare la propria condotta e le proprie abitudini a stili favorevoli per il mantenimento della salute, influenzano gli effetti positivi dei trattamenti sanitari.

Molte ricerche si sono poi focalizzate sull'influenza che la percezione di autoefficacia ha sul mondo emotivo: se l'anziano è capace di esprimere le proprie emozioni positive e di contenere quelle negative, sarà più predisposto a comprendere gli altri e a gestire le relazioni interpersonali.

È vero dunque che la vecchiaia comporta un declino di diverse funzioni neuropsicologiche, ma è altrettanto vero che questo può essere rallentato, attenuato e compensato tramite le capacità di riserva e plasticità del cervello (Nolan, Blass, 1992; Wilson, Bennett, Swartzendruber, 1997).

Dunque è necessario sradicare i pregiudizi che vedono l'anziano come un peso per la società o come necessariamente malato.

Continuare ad avere una vita sociale attiva sostiene il buon funzionamento delle capacità cognitive ed emozionali; l'attività ha infatti un ruolo protettivo nei confronti di condizioni come la depressione, la solitudine, l'ansia e la tristezza.

Bisogna mantenere vive le proprie passioni e i propri interessi anche nell'invecchiamento!

L'attività fisica nell'invecchiamento

L'*American College of Sports Medicine* sostiene che un programma di attività fisica ben studiato è in grado di portare benefici che non possono essere ottenuti con altre modalità terapeutiche.

Intendendo come attività fisica tutti i movimenti che comportano un dispendio energetico al di sopra del livello basale.

Dunque l'attività fisica è un concetto più ampio rispetto a quello di esercizio fisico, poiché sono inclusi anche i lavori fatti in casa, gli spostamenti a piedi, il giardinaggio, ecc.

Proprio per questo, indipendentemente dalla modalità con cui l'esercizio viene condotto, negli anziani ciò che conta è promuovere l'attività fisica, in qualunque forma a patto che venga svolta con regolarità (De Beni, Borella, 2015).

Tra le attività comprese troviamo per esempio quelle del tempo libero, che migliorano la qualità della vita e la soddisfazione nelle persone anziane; in questo contesto aumentano anche emozioni e sentimenti positivi e l'interazione sociale e culturale.

Gli effetti sulla salute fisica sono i vantaggi che si evidenziano per primi. Si previene il rischio di cadute poiché aumenta la solidità delle ossa. L'attività fisica infatti è la strategia preventiva per eccellenza per prevedere le disabilità e dunque mantenere l'indipendenza dell'anziano.

L'*American Heart Association* considera la mancanza di attività fisica il fattore di rischio principale per la comparsa di malattie coronariche e cardiache.

Un'attività fisica regolare è poi utile per la riduzione dell'insorgenza di neoplasie, di diabete, obesità (De Beni, Borella, 2015).

Gli effetti sulla salute mentale

Moltissimi studi confermano la relazione che esiste tra l'attività fisica e aspetti come la depressione, l'ansia, l'autostima e il tono dell'umore in generale.

Una metanalisi condotta su anziani senza disturbi cognitivi over 65 da Park, Han e Kang nel 2014 ha confermato una diminuzione rilevante dei sintomi depressivi, una migliore qualità di vita e di autostima negli anziani che partecipavano ai programmi di attività fisica.

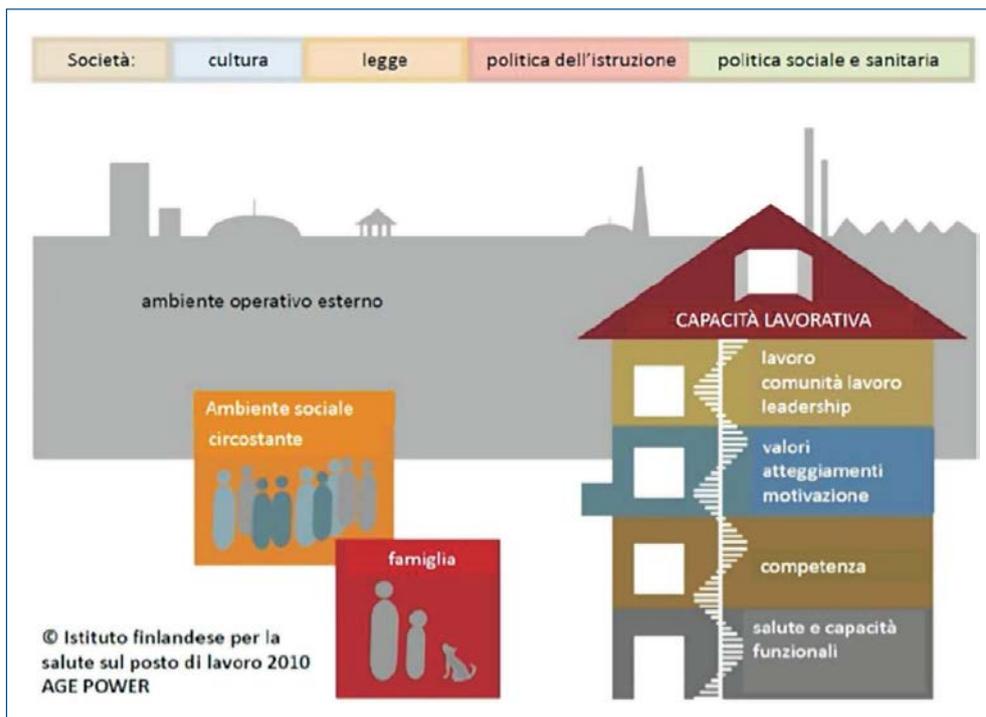
Sono stati verificati effetti positivi dell'attività fisica anche sul funzionamento cognitivo normale di un anziano, grazie a delle metanalisi condotte negli ultimi anni.

Per concludere, a prescindere dalle diverse definizioni di invecchiamento di successo, l'individuo può invecchiare bene attraverso scelte consapevoli che prendano in considerazione il benessere, fisico, psicologico e cognitivo.

5. La capacità lavorativa/funzionale nel tempo o *work ability*

Diverse ricerche sulla capacità lavorativa dei lavoratori anziani hanno identificato i principali fattori che influiscono sulla capacità lavorativa dell'individuo. I risultati delle ricerche sono stati illustrati simbolicamente con una casa di quattro piani (figura 2). I tre piani inferiori contengono le risorse individuali. Nel primo, ci sono la salute e le capacità funzionali; nel secondo, la capacità e la competenza; nel terzo, i valori, gli atteggiamenti e le motivazioni. Al quarto piano si colloca la vita lavorativa. I piani interagiscono grazie alle scale. L'interazione maggiore si ha tra il piano dei valori, gli atteggiamenti e le motivazioni (terzo piano) e quello del lavoro (quarto). Le esperienze positive e negative sul luogo di lavoro arrivano al terzo piano per essere valutate in modo positivo o negativo. Il terzo piano rappresenta la consapevolezza del lavoratore sul proprio lavoro, ossia, le sue opinioni e sensazioni su numerosi fattori legati al suo lavoro. Nel terzo piano c'è un balcone dal quale il lavoratore può vedere la realtà che circonda il suo posto di lavoro: la famiglia e l'ambiente sociale, che hanno un'influenza quotidiana sulla capacità lavorativa del lavoratore. Uno stile di vita sano e le attività ricreative migliorano lo stato di salute e le capacità funzionali; le reti personali e le interazioni umane influenzano i valori, gli atteggiamenti e le motivazioni. Dunque, anche questi quattro fattori, esterni al luogo di lavoro, incidono sulla capacità lavorativa del lavoratore.

Figura 2 - Modello della capacità lavorativa



Fonte: Juhani Ilmarinen, Promuovere l'invecchiamento attivo sul luogo di lavoro, Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro

La globalizzazione, le nuove tecnologie e la crisi finanziaria tendono a cambiare continuamente l'ambiente operativo delle organizzazioni, per cui il lavoro al loro interno è in sviluppo costante. Cambiano anche le risorse dell'organizzazione, ad esempio, per causa dell'invecchiamento dei lavoratori. Possono sorgere problemi di salute, per cui aggiornare le abilità e le competenze diventa più pressante. Secondo questo studio, occorre, quindi, ricercare il miglior equilibrio possibile lungo tutta la vita lavorativa. Il terzo piano riassume la situazione lavorativa, poiché le informazioni precedenti dai diversi piani e i fattori esterni al lavoro possono modificare i valori, gli atteggiamenti, l'impegno e la dedizione del lavoratore. In questo piano si deciderà se lavorare in questa organizzazione fino al pensionamento o anche dopo. Quanto più positiva sarà la valutazione nel terzo piano tanto più alta sarà la probabilità di vivere una buona vita lavorativa e di avere una carriera duratura. Indicatori positivi primari sono, ad esempio, il rispetto ricevuto, la fiducia nel datore di lavoro, l'assistenza e il riscontro ricevuti dai quadri, il trattamento equo e l'impegno verso il lavoro. Se la valutazione al terzo piano è positiva, l'invecchiamento attivo diventa realtà.

La capacità lavorativa si può valutare con il *Work Ability Index* (WAI, indice della capacità lavorativa). Il suo punteggio oscilla da 7 a 49, il più alto è il migliore e si classifica in scadente, mediocre, buono ed eccellente. Questo indice ha un alto valore predittivo: il 60 % di coloro che hanno ottenuto un punteggio scadente all'età di 45-57 anni percepiva dopo 11 anni una pensione per

incapacità lavorativa. Con l'età, la capacità lavorativa tende a diminuire, anche se i valori medi della popolazione attiva tra 20 e 65 anni rimangono nelle categorie "buona" ed "eccellente". Tuttavia, circa il 30% degli operai e impiegati maschi e femmine oltre i 45 anni subisce un calo forte nell'indice WAI, anche se il fenomeno cambia a seconda del settore economico. La capacità lavorativa pare più bassa nell'allevamento, l'agricoltura, l'industria del legno, l'industria metallurgica, i trasporti, i servizi sociali e, in alcuni paesi, tra i docenti. L'elettronica, le telecomunicazioni, la banca e le assicurazioni sono i settori che offrono la migliore compatibilità tra lavoro e risorse individuali. Le differenze individuali sulla capacità lavorativa aumentano con l'età. Circa il 15-30% dei quarantacinquenni ha un punteggio WAI mediocre o scadente. Se non si intraprendono azioni preventive e correttive, questi lavoratori rischiano di perdere la capacità lavorativa. La tendenza a ridursi della capacità lavorativa con l'età è dovuta alla difficoltà di adeguare i cambiamenti dell'ambiente di lavoro ai cambiamenti delle risorse individuali.

5.1. Promuovere la capacità lavorativa

L'impiego del modello della capacità lavorativa indica che gli interventi nei luoghi di lavoro per promuovere la capacità lavorativa devono riguardare i quattro piani dell'edificio. Il concetto di promozione ha alla base l'idea di cooperazione tra datori di lavoro e lavoratori, che, insieme, hanno la possibilità di dar vita a un equilibrio migliore nel luogo di lavoro e di incrementare la capacità lavorativa. Il fatto di condividere la responsabilità delle misure da adottare fa sì che queste risultino più accettabili e applicabili e che si crei una situazione in cui ambedue le parti abbiano benefici.

La promozione della salute (primo piano) riguarda lo stile di vita, l'alimentazione, l'attività fisica, il recupero e il sonno. Le misure di prevenzione e proattive dei servizi di medicina del lavoro e il trattamento adeguato dei problemi di salute gravi, oltre a determinare lo stile di vita, sono importanti per raggiungere uno stato di salute buono lungo tutto il percorso lavorativo. L'aver capito la necessità di adeguare il lavoro quando l'invecchiamento determina nuove situazioni in termini di salute e di capacità funzionali è una risorsa preziosa per disegnare una vita lavorativa migliore per i lavoratori anziani. Siccome molti problemi di salute sono correlati al lavoro, i rischi per la salute insiti nel lavoro vanno individuati e prevenuti nei posti di lavoro (quarto piano). Le considerevoli interazioni tra lavoro e salute esigono la collaborazione di esperti della salute e la sicurezza sul lavoro, datori di lavoro e lavoratori. Per mantenere la competenza professionale occorre aggiornare di continuo le capacità e le competenze (secondo piano). Infatti, la formazione sul luogo di lavoro per il personale

offre ai lavoratori anziani la possibilità di rafforzare le proprie capacità, ma occorre adeguarli ai cambiamenti nel processo di apprendimento dei lavoratori anziani. Tenuto conto che il processo di apprendimento varia tra giovani e anziani, è importante ricordare che: il lavoro ed il posto di lavoro di per sé sono la piattaforma di apprendimento più importante. Le esperienze positive di apprendimento sul lavoro durante tutta la carriera riducono gli ostacoli all'apprendimento di concetti nuovi e correggono gli atteggiamenti negativi nei confronti dell'apprendimento.

Spesso i valori, gli atteggiamenti e la motivazione (terzo piano) non sono oggetto di interventi diretti; tendono a subire influenze indirette, il che significa che bisogna soffermare le attività sul piano "lavoro". Le caratteristiche del terzo piano sono influenzate da miglioramenti delle capacità dirigenziali e direttive. I lavoratori dovrebbero sentirsi rispettati, potersi fidare del datore di lavoro, si aspettano supporto dal quadro nelle situazioni di lavoro difficili, hanno bisogno di sapere se hanno svolto il lavoro in modo adeguato e di imparare a migliorare le loro prestazioni. Si tratta di raggiungere un equilibrio migliore e sostenibile nell'ambito del lavoro. Il piano "lavoro" (quarto) è il più grande e corposo della casa, poiché riguarda l'ambiente di lavoro (fisico, mentale, sociale), l'organizzazione del lavoro, le forme d'impiego, l'orario di lavoro, la comunità lavorativa, i compiti lavorativi e la dirigenza.

I dirigenti e i quadri hanno un ruolo rilevante perché organizzano il processo di lavoro e le mansioni del singolo, sono responsabili delle questioni di salute e sicurezza sul lavoro, inclusa la valutazione dei rischi. Nel valutare i rischi occorre tenere presenti le considerevoli differenze individuali delle capacità funzionali e della salute dei lavoratori, le disabilità, i problemi di genere, la possibilità che tutti i lavoratori dipendenti si trovino esposti ad un lavoro nocivo. Visto che l'adeguamento del lavoro all'abilità, le competenze e lo stato di salute dell'individuo dovrebbe essere un processo permanente e dinamico a partire da un'adeguata valutazione dei rischi, l'adeguamento del lavoro allo stato di salute e alle esigenze dei lavoratori anziani non dovrebbe rappresentare un onere supplementare. Per garantire la capacità lavorativa, il benessere e la produttività dei dipendenti anziani è, dunque, fondamentale una nuova definizione dei loro compiti lavorativi in funzione dei loro punti di forza, delle loro esigenze e della loro capacità lavorativa.

Buone pratiche

Come mostrano alcuni esempi di buone pratiche, i costi degli investimenti per promuovere la capacità lavorativa sono compensati da benefici. Le persone possono continuare a lavorare in modo produttivo,

l'ambiente di lavoro migliora, la produttività aumenta e i problemi legati all'età calano. L'analisi costi-benefici mostra che gli utili del capitale investito possono essere molto buoni grazie al basso tasso di assenza per malattia, alla riduzione dei costi generati dalla disabilità al lavoro e ad una aumentata produttività. In questo modo, l'utile su 1 euro investito è di 3,5 euro dopo alcuni anni. Alcune buone pratiche mostrano che il dare più tempo libero ai lavoratori o il diminuirne il carico di lavoro con l'avanzare dell'età contribuisce ad aumentare l'età del pensionamento effettivo di circa tre anni. Un'azienda industriale ha adottato un sistema, chiamato *Age Master*, che prevede congedi supplementari per i lavoratori di più di 58 anni. Il numero di giorni non lavorati e retribuiti è passato da 6 (età di 58 anni) a 14 (età di 63 anni). I lavoratori ai quali è stato applicato questo programma si sono mostrati in grado di lavorare tre anni in più rispetto all'età della pensione, che era prevista ai 60 anni. Un'azienda distributrice di energia ha adottato un programma che consente ai suoi lavoratori di ridurre il proprio orario di lavoro del 20% con una riduzione del 10% della retribuzione, ma senza conseguenze sui diritti pensionistici, che sono rimasti invariati. Circa il 25% dei lavoratori e dei dipendenti ha aderito al programma. In questo modo, l'età effettiva del pensionamento è aumentata di circa tre anni, raggiungendo i 64. Questi casi dimostrano che gli anziani accettano e sono in grado di lavorare più a lungo se sono messi nella condizione di affrontare maggiormente il carico o l'orario di lavoro. Sia i datori di lavoro che i dipendenti si sono detti soddisfatti di questi nuovi modelli.

5.2. La *Work ability* – tema attuale

Alla recente riunione voluta dal ministro della Salute Orazio Schillaci e organizzata con l'Istituto Italiano di Tecnologia con ospiti dall'Italia e dal mondo, propedeutico per il Summit di Ancona di ottobre 2024, tra i ministri dei sette paesi, ha avuto come tema centrale sul tavolo le tecnologie e le terapie per gli anziani.

Quindi, anche il G7 farà i conti con l'invecchiamento, al vertice internazionale. La riunione si è tenuta a Genova, capoluogo di una regione dove l'età media corre verso i 50 anni con tre anni e mezzo in anticipo sul resto della nazione. Ha organizzato i lavori, insieme al Ministro della Salute, l'Istituto Italiano di Tecnologia, che ha invece ha un'età media più bassa (36 anni) ma che alla vecchiaia dedica una buona parte delle sue ricerche. Lo studio del genoma per capire l'Alzheimer o il Parkinson, l'intelligenza artificiale per simulare il comportamento delle molecole e scoprire nuovi farmaci, la robotica di supporto all'invecchiamento sono alcune delle attività dell'IIT. L'incontro si è focalizzato sull'invecchiamento attivo, termine coniato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, e che indica i

programmi e le politiche pubbliche che devono garantire il benessere fisico, mentale e sociale di una popolazione sempre più anziana; un confronto sull'innovazione della *Life long Prevention*, la prevenzione continua. Il documento prodotto da questo incontro rappresenterà la posizione del ministro al G7 di Ancona sull'argomento. "La vita media si allunga e questa è senz'altro un bene, dice Antonio Uccelli professore di neurologia e direttore scientifico dell'ospedale San Martino tra i relatori del convegno genovese, ma la vecchiaia si accompagna anche alla comparsa e allo sviluppo di disabilità. Da una parte stiamo sviluppando nuove tecnologie e metodi di cura che ci permettono di arrivare precocemente alla diagnosi di malattie degenerative, prima che insorgano i primi sintomi, dall'altra usiamo dati multimediali multimodali da immagini, elettro-genogrammi, analisi di laboratorio, anagrafe genomica per creare un *Digital Brain*, un gemello digitale del cervello umano, e stimolarlo per studiare le reazioni e testare farmaci e terapie."

L'evento si è incentrato in particolare sulla prevenzione e sull'innovazione come leve strategiche per fare in modo che gli anni di vita in più siano in buona salute grazie anche all'applicazione delle neuroscienze, della robotica e dell'intelligenza artificiale. Argomento trattato anche il filone della telemedicina, della digitalizzazione che giocano un ruolo strategico per migliorare l'alleanza medico-paziente e l'aderenza terapeutica non solo in termini farmacologici ma anche di comportamento salutari; proiettandoci verso una medicina sempre più personalizzata e di precisione col contributo della sanità digitale. Viene incoraggiato un cambio di paradigma. "Non dobbiamo fermarci solo sull'aspetto dell'assistenza, fondato prevalentemente sulla cura ma la chiave di volta per il futuro è la prevenzione. Nessun servizio sanitario potrà essere sostenibile se non si potenziano l'attività di prevenzione. Gli scenari demografici ci indicano un costante e progressivo invecchiamento della popolazione, con conseguenti bisogni sanitari e sociali: l'obiettivo deve essere di fare in modo che gli anni di vita in più siano in buona salute. Per questo siamo impegnati e a promuovere stili di vita salutare, a partire da una corretta alimentazione, adeguata attività fisica, per incoraggiare i cittadini a compiere una scelta di salute".

La scienza resta il migliore alleato anche parlando di prevenzione. Il titolo è *Life Long prevention* per un invecchiamento sano e attivo. I temi sono la prevenzione permanente, le innovazioni che giocano un ruolo cruciale nel sostenere lo sforzo a raggiungere un invecchiamento sano e attivo. Relatori rilevanti da diversificati contesti professionali hanno fornito una panoramica completa sulla prevenzione permanente, sulla sostenibilità degli investimenti nonché sul settore biomedico digitale, sull'intelligenza artificiale, la robotica e nell'innovazione della sanità.

Ma a proposito di Intelligenza Artificiale...Chat GPT...cosa intendi per *Work ability*?

5.3. Fattori che Influenzano la *Workability* dei Lavoratori secondo ChatGPT

Nel contesto del lavoro e delle risorse umane, la "*work ability*" (lavorabilità) si riferisce alla capacità di un individuo di svolgere efficacemente il proprio lavoro. Questa capacità è influenzata da una combinazione di fattori fisici, mentali e sociali che interagiscono tra loro. La *work ability* è un concetto centrale per la gestione delle risorse umane, in quanto influisce sulla produttività, sulla soddisfazione dei dipendenti e sulla salute organizzativa complessiva.

1. Salute e Benessere

- **Salute Fisica:** Una buona salute fisica è fondamentale per mantenere un'alta lavorabilità. Malattie croniche, disturbi muscoloscheletrici e altri problemi di salute possono ridurre la capacità lavorativa.
- **Salute Mentale:** Stress, ansia, depressione e altri problemi di salute mentale possono avere un impatto significativo sulla capacità di un individuo di concentrarsi, prendere decisioni e mantenere la produttività.

2. Competenze e Formazione

- **Conoscenze e Abilità:** La formazione adeguata e lo sviluppo continuo delle competenze sono essenziali per garantire che i lavoratori possano svolgere i loro compiti in modo efficiente e rimanere competitivi nel mercato del lavoro.
- **Formazione Continua:** Investire nella formazione continua aiuta i lavoratori a migliorare le loro competenze e adattarsi ai cambiamenti tecnologici e di mercato.

3. Ambiente di Lavoro

- **Sicurezza e Comfort:** Un ambiente di lavoro sicuro e confortevole riduce il rischio di infortuni e malattie, migliorando la produttività e la soddisfazione dei dipendenti.
- **Relazioni Interpersonali:** Buone relazioni con colleghi e superiori possono migliorare il morale e la motivazione, influenzando positivamente la lavorabilità.

4. Motivazione e Soddisfazione

- **Motivazione Intrinseca:** La passione per il lavoro e l'interesse personale possono aumentare la lavorabilità. La motivazione intrinseca è spesso alimentata dalla possibilità di crescita personale e professionale.
- **Soddisfazione Lavorativa:** Un alto livello di soddisfazione lavorativa contribuisce a un maggiore impegno e dedizione, riducendo l'assenteismo e il turnover.

5. Bilanciamento Vita-Lavoro

- **Flessibilità Oraria:** La possibilità di gestire gli orari di lavoro in modo flessibile aiuta i dipendenti a conciliare meglio le responsabilità lavorative e personali, migliorando la loro lavorabilità.
- **Telelavoro:** Opportunità di lavorare da casa possono ridurre lo stress e aumentare la produttività, soprattutto in contesti dove è possibile.

Strumenti e Metodi per Valutare la *Workability*

1. *Work Ability Index (WAI)*

- Uno strumento utilizzato per valutare la capacità lavorativa dei dipendenti. Il WAI considera vari fattori, tra cui la salute fisica e mentale, le competenze, le esigenze lavorative e le risorse personali.

2. **Survey di Soddisfazione dei Dipendenti**

- Le indagini periodiche sulla soddisfazione dei dipendenti possono fornire indicazioni preziose sulla loro motivazione, benessere e percezione dell'ambiente di lavoro.

3. **Valutazioni delle Prestazioni**

- Le valutazioni regolari delle prestazioni possono aiutare a identificare aree di miglioramento e sviluppare piani di formazione personalizzati per aumentare la lavorabilità.

Iniziative per Migliorare la *Workability*

1. **Programmi di Benessere**

- Implementare programmi di benessere che promuovano la salute fisica e mentale dei dipendenti, come l'accesso a palestre, consulenze psicologiche e *workshop* sullo *stress management*.

2. **Formazione e Sviluppo**

- Offrire opportunità di formazione continua e sviluppo professionale per mantenere i dipendenti aggiornati sulle ultime competenze e tecnologie.

3. **Miglioramento dell'Ambiente di Lavoro**

- Investire in spazi di lavoro ergonomici e sicuri, promuovendo al contempo una cultura aziendale positiva e inclusiva.

4. Politiche di Flessibilità

- Implementare politiche di lavoro flessibile che permettano ai dipendenti di bilanciare meglio le responsabilità lavorative e personali, come il lavoro da remoto e orari flessibili.

6. L'invecchiamento del lavoratore e la formazione continua (*Lifelong Learning*)

La formazione continua è una componente fondamentale nelle strategie di evoluzione del mercato del lavoro degli over 55 ed una risposta concreta ed efficace all'inadeguatezza delle conoscenze rispetto alla rapida evoluzione tecnologica. Il concetto di formazione lungo tutto l'arco della vita (*lifelong learning*), fa riferimento ad un processo continuo di acquisizione di conoscenze e competenze che non si esaurisce né con l'età né con il titolo di studio e che risponde alle richieste di un mercato del lavoro in cui l'obsolescenza delle conoscenze degli over 55, soprattutto quelle tecnologiche, li rende particolarmente vulnerabili fino al punto di estrometterli. Inoltre, sul piano psicologico e motivazionale il lavoratore ultra 55enne può trovare nuovi stimoli non solo nell'acquisire nuove conoscenze, ma anche nel riscoprire un ruolo attivo nel proprio contesto lavorativo.

Sul piano della partecipazione attiva la formazione diventa così un elemento fondamentale per rendere i lavoratori maturi in grado di rispondere alle trasformazioni del mercato del lavoro e della società con abilità, competenze e conoscenze adeguate.

In Italia la percentuale di lavoratori adulti, di età compresa tra 55 e 64 anni, "in formazione" è piuttosto bassa e riguarda indistintamente sia uomini che donne. Secondo l'indagine *Adult Education Survey* di Eurostat, quasi un adulto su tre in Europa ha partecipato a qualche forma di attività di apprendimento. Se però si considerano tutti gli over 55, meno di un adulto su cinque è coinvolto in tali attività. Negli ultimi anni il tasso di partecipazione al *lifelong learning* non è cresciuto secondo quanto auspicato dalla Strategia di Lisbona: nel 2010 solo il 9,1% della popolazione europea compresa fra 25 e 64 anni ha partecipato ad attività di istruzione e formazione. Le persone con età 55-64 anni è stata pari alla metà rispetto alla media (4,5%). Da una recente indagine Isfol-Indaco risulta che in Italia il 6,2% della popolazione compresa fra 25 e 64 anni ha partecipato ad attività di istruzione e formazione, con un andamento sostanzialmente stabile nel corso degli anni. Per la fascia d'età 55-64

si registra una lieve crescita (+0,9%), anche se la percentuale di partecipazione alle attività formative rimane fra le più basse in Europa.

L'Italia è il paese più vecchio d'Europa e questa struttura demografica fa sentire il suo impatto sull'intero mercato del lavoro, tra gli occupati del privato e quelli del pubblico la differenza, sempre in termini di età media è di ben sei anni a sfavore di questi ultimi. L'assetto anagrafico è già di per sé un problema: non pochi analisti collegano questo indicatore a un altro ovvero l'insufficiente preparazione di almeno una parte del personale in particolare sul fronte della digitalizzazione. Una problematica che sta emergendo nella prova straordinaria a cui la pubblica amministrazione è stata chiamata, quella del PNRR. La causa principale del fenomeno va ricercata nel blocco delle assunzioni che ha caratterizzato buona parte dello scorso decennio, in nome delle esigenze di finanza pubblica appunto ma guardando avanti, la sfida di rimpiazzare i pensionati si presenta complessa e rinvia in realtà a più questioni distinte, pur sempre intrecciate, che dovranno essere affrontate. La prima è naturalmente quella finanziaria: nei prossimi anni, in misura sempre maggiore lo Stato dovrà da una parte farsi carico della maggiore spesa previdenziale nella gestione dei dipendenti pubblici, dall'altra reperire risorse fresche per le assunzioni; dal 2023 al 2027 ne sono previste almeno 150.000 l'anno. Nello stesso arco di tempo però il nostro paese dovrà tornare a imboccare la via del rigore finanziario anche in presenza di nuove regole di bilancio europee. Il Ministro della Pubblica Amministrazione Zangrillo ha puntato molto sulla velocizzazione delle procedure concorsuali ma un altro aspetto da tenere in considerazione è stato evidenziato proprio dal rapporto FPA: nei concorsi del 2021-22 l'età media dei candidati è stata di circa 36 anni. Vuol dire che questi ingressi stanno probabilmente aiutando a migliorare la preparazione media del personale, si tratta in larga parte di laureati con un diploma conseguito spesso diversi anni fa, ma in prospettiva appaiono meno decisi rispetto all'obiettivo del ricambio generazionale vero e proprio. La transizione inoltre è il tema forse più impalpabile e difficile da inquadrare *ex-ante*, ma nello stesso tempo terribilmente concreto. Il mercato del lavoro sta attraversando una fase di profonda trasformazione, condizionata anche dall'inesorabile tendenza demografica. Così anche qualche amministrazione inizia a sperimentare la difficoltà di trovare candidati adatti alle varie professionalità in particolare quelle tecniche da tempo ben note alle aziende private e quindi non può ignorare la necessità di rendere retribuzioni competitive col privato. D'altra parte i nuovi paradigmi tecnologici stanno cambiando lo scenario: lo stato non dovrà meccanicamente rimpiazzare le posizioni che si liberano ma progettare la macchina pubblica del

futuro individuando le mansioni da valorizzare e potenziare e anche quelle per le quali non saranno più necessari i numeri di oggi.

6.1. FORUM PA 2024 Approfondimento e suggestioni

Engagement: coinvolgere i dipendenti nei processi di formazione e sviluppo delle competenze

Il talk è stato organizzato dal Dipartimento della Funzione Pubblica per capire quello che si aspettavano le Amministrazioni, dagli operatori della formazione e soprattutto per trovare degli ulteriori percorsi migliorativi. Come si può fare meglio formazione e su come la formazione può raggiungere dei risultati migliori, senza caricare questo strumento di troppe aspettative. Occorre capire gli spazi, per migliorare i contenuti della formazione e per motivare le persone a formarsi in maniera più continuativa e forse con un po' più di divertimento e di entusiasmo. In questo talk sono intervenuti dei professionisti, degli esperti molto importanti sui temi della formazione e sulla gestione risorse umane: il professor Stefano Battini, professore ordinario di diritto amministrativo presso l'Università degli Studi della Tuscia, la dottoressa Grion Milena vice direttore della Fondazione ComPA di Venezia Giulia, la dottoressa Federica Deyme direttrice dell'Agenzia Piemonte Lavoro e il dottor Valerio Iossa direttore della Direzione Regionale e Organizzazione dell'Agenzia del Demanio.

Sul tema dell'*engagement* ovvero del coinvolgimento dei dipendenti pubblici alla formazione i fattori abilitanti sono apparsi subito quelli non relativi esclusivamente ai soli destinatari della formazione. Occorre considerare che la formazione è diretta non al dipendente in quanto persona fisica isolata dal contesto in cui lavora ma al dipendente in quanto inserito nell'organizzazione in cui svolge la propria attività. Quindi l'*engagement*, il coinvolgimento deve essere necessariamente un coinvolgimento sia dell'organizzazione sia del dipendente per essere efficace. Altrimenti dipendenti, anche molto interessati a un certo corso di formazione, senza che le organizzazioni in cui sono inseriti siano parimenti coinvolte ed abbia fatto un investimento su quella sua formazione, ha spesso un effetto controproducente in quanto i dipendenti, sentono un senso di frustrazione per aver imparato cose da non poter mettere in pratica. In sintesi tre, tra i diversi fattori, che possono favorire un maggior *engagement* e coinvolgimento del dipendente sono:

- 1) **coinvolgimento dell'organizzazione.** Costruire un'offerta formativa insieme alle organizzazioni in cui lavorano i dipendenti, in base ai fabbisogni formativi che sono stati individuati dalle amministrazioni stesse.

- 2) **La valutazione preliminare delle competenze.** La premessa migliore per coinvolgere il dipendente nelle attività formative e quello di promuovere da un *assessment* ovvero una valutazione delle competenze di base, in ingresso, come previsto nella Direttiva del Ministro Zangrillo. Funziona bene soprattutto per le competenze cosiddette trasversali "*le Soft Skill*" valutando quali siano le aree di miglioramento per ognuno, programmando scelte formative coerenti.
- 3) **La metodologia.** La formazione efficace è una formazione in cui il docente non è più il *master*, il direttore del processo formativo, ma assume un ruolo di facilitatore di un processo di apprendimento e di formazione. Un *engagement* è proprio un capovolgimento in qualche misura dell'impostazione, chiamato di *flipped classroom*. Non significa solo esporre delle slide, trasferire delle nozioni, delle conoscenze ma significa presentare dei casi, delle simulazioni e vedere insieme ai discenti come affrontarle e quindi porre a disposizione materiali, testimonianze che sono metodologie didattiche diverse da quelle tradizionali. Il discente non solo è coinvolto ma, in qualche misura, diviene il protagonista, perché la metodologia didattica parte da lui; parte da una ricognizione delle sue carenze formative e infine prevede il coinvolgimento pieno dell'organizzazione in cui lavora.

La Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del ministro Zangrillo del 23 Marzo 2023, atto d'indirizzo molto importante si rifà alla Direttiva del ministro Frattini del 2001, soprattutto per la sorprendente definizione della Formazione come elemento di produzione di valore: "la formazione deve produrre valore per le persone per le organizzazioni e per i cittadini.

Qual è la formazione che dovrebbe produrre valore ed ingaggiare i dipendenti e le persone? Parlando di valore pubblico si ritiene che sia anche la formazione che dà un senso alle persone, a quello che fanno. Per il funzionario pubblico il senso significa riuscire a capire il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione, conoscere le organizzazioni e riuscire ad interpretare le richieste che provengono dal contesto esterno. In questo modo la formazione aumenta il valore pubblico percepito dall'utenza. Pertanto parte dalla conoscenza dei processi dell'organizzazione che permette alle persone di capire dove sono e soprattutto di capire qual è il risultato che ottengono, sentendosi valorizzate. Per la comprensione del contesto, oggi come oggi, implica conoscere e sviluppare competenze definite trasversali "*portables*" come il *problem solving*, *problem setting*, la comunicazione ecc., Sono delle competenze che una volta acquisite si possono portare nella vita, e si possono interpretare anche con

i ruoli ed in organizzazioni diverse. Queste competenze sono strategiche e portano valore alle persone ed anche alle organizzazioni in quanto permettono di risolvere problemi “nuovi” in cui vi è la necessità di inventare e di trovare soluzioni diverse. Il contesto cambia continuamente, di conseguenza non ci sono ricette stabilite e facili, che si applicano e si replicano.

Oggi occorre creatività. La creatività che, non è un'attitudine, ma una competenza che deve essere sviluppata in quanto è necessario trovare soluzioni al di fuori dagli schemi. Questi sono i contenuti essenziali ovviamente perché diventino ingaggianti è necessario che le persone riescano a vederne l'utilità quindi è fondamentale, per esempio, fare vedere alle persone qual è il risultato che possono ottenere all'interno del loro contesto lavorativo. E' fondamentale, per ingaggiare persone che le organizzazioni partano da una buonissima pianificazione e programmazione della formazione che coinvolga le persone fin da subito, fin dal momento della pianificazione, accompagnando tutto il processo. Il ciclo formativo fino alla valutazione, deve creare dei contenuti che permettano alle persone di trovare il senso del proprio lavoro e quindi di trovarne un'utilità. Oggi la quotidianità è complessa di conseguenza le competenze strategiche sono quelle che permettono di risolvere le problematiche; sono utili anche quelle che rientrano nelle competenze definite manageriali, perché all'interno di queste troviamo, ad esempio, la proattività, la capacità di interpretare il presente per trovarne delle soluzioni e la capacità di lavorare in *team*. Oggi, più che mai, è necessario mettere insieme conoscenze e competenze per poter affrontare un contesto che è complesso, sia interno che esterno; questi sono tutti elementi richiesti nelle organizzazioni e in particolare nel settore pubblico che è chiamato a delle sfide importanti.

Naturalmente rientrano fra le competenze trasversali tutte quelle che sono le competenze cd. digitali; strumento importante per semplificare e per consentire alle persone di avere più tempo per esercitare la propria creatività.

Quindi l'importanza della valutazione del livello delle competenze possedute per poter mettere in campo una formazione che abbia un senso, una formazione che sia innovativa e che dia risposte alle sfide del momento, capire di quale tipo di persona ha bisogno la pubblica amministrazione, mettendo in campo una formazione trasformativa che incida sulla propensione all'apprendimento continuo, sono tra i concetti fondamentali.

Non possiamo pensare che, un corso di formazione per quanto fatto bene, sia sufficiente; quello che deve fare la formazione è generare un cambiamento radicale quasi rivoluzionario all'interno della

persona, in modo tale che abbia voglia di continuare ad apprendere ed imparare per il resto della propria vita professionale. Solo in questo modo la persona sarà in grado di mettere in campo della creatività, rinunciando a dire “abbiamo sempre fatto così”. L’ approccio di formazione trasformativa ed è una formazione che prima di tutto mette al centro la persona. E’ una formazione dove il formatore deve essere capace di fare formazione un po' meno ortodossa facendosi carico soprattutto dello stato emotivo della persona con cui ci si avvicina alla formazione, mettendo in campo anche delle tecniche, al di là della veicolazione dei contenuti specifici. Se la persona si affida, si mette in discussione alla fine arriverà ad avere degli strumenti tali da poter davvero affrontare ogni cosa. Si tratta di portare le persone al limite dello sforzo della messa in discussione in modo che si arrivi anche a destabilizzare un po' le certezze che ci caratterizzano. La burocrazia è anche molto tranquillizzante perché stare dentro alle procedure aiuta; destabilizzarsi invece aiuta a essere in grado di gestire gli eventi imprevisti. “Persona al centro” potrebbe essere lo *slogan* da utilizzare per la formazione del futuro; le amministrazioni sono fatte di persone e quindi facendo crescere le persone facciamo crescere le amministrazioni.

Nell'approccio rispetto ai temi della gestione delle risorse umane, *engagement* e formazione, non possiamo limitarci a parlare solo di formazione. Nell’attrattività di un'organizzazione ci sono sempre l'equilibrio tra il lavoro e la vita privata, l’atmosfera di lavoro piacevole col *focus* sul tema della relazione. In definitiva si riconducono altre tre determinanti classiche dell’*engagement*: l'equilibrio percepito tra le energie anche emotive investite, la soddisfazione professionale e la sicurezza. Cioè la protezione nel contesto lavorativo, la libertà di esprimersi, la relazione con i superiori ed infine il poter esprimere il proprio potenziale. Su queste tre determinanti si annullano tutte le leve di gestione delle risorse umane.

Il tema della selezione non è solo un tema di *employer branding*. Il Dipartimento della Funzione Pubblica sulla spinta del PNRR ha portato al centro dei processi selettivi le competenze, in particolare le competenze trasversali, attraverso il ricorso a tecniche di *self-assessment*.

La proposta di valore è la proposta di attività coerente con il profilo e le inclinazioni. Spesso sottovalutiamo l'assegnazione della persona al posto giusto, perché il percorso di *engagement* nel momento genetico del rapporto di lavoro possa avere durevolezza nel tempo. La proposta di valore è una proposta che esplicita la *mission vision* e i valori aziendali perché determinano l'aderenza ad un progetto; determina la convergenza dell'aspettativa del dipendente con la proposta di valore delle

organizzazioni. La conciliazione dei tempi di vita di lavoro è un altro dei temi in cui va trovata la curva di equilibrio tra le esigenze dell'organizzazione e le esigenze del lavoratore, alimentando anche l'autonomia e la responsabilità. La conciliazione dei tempi di vita e di lavoro è un elemento vincente in una proposta che ha aspettative di *engagement* per il lavoratore.

Un punto di debolezza storico è quello della scarsa capacità dell'amministrazione di programmare un piano per fare della buona formazione. I risultati del censimento sulle istituzioni pubbliche dell'Istat dice che solo il 20% dell'amministrazione fa un piano della formazione. Rispetto alla programmazione occorre un'analisi dei fabbisogni, ad esempio, con un'intervista strutturata a tutto il personale. Una mappatura delle competenze, con schede auto valutative che serve non solo a costruire un piano strutturato ma anche a stilare un patto individuale per la formazione. Attraverso il supporto degli strumenti informatici, che attribuirà a ciascuno un programma di formazione (24 ore minime/annue), o anche su base biennale.

Noi viviamo una stagione completamente diversa caratterizzata da complessità e accelerazione dei cambiamenti; questo significa che non c'è più quella scomposizione tra una fase della vita in cui si studia una fase in cui si lavora. Le conoscenze hanno un processo di obsolescenza sempre più rapida che richiede di continuare a studiare mettendo anche in discussione le basi teoriche, per arricchire con apprendimento continuo le metodologie di apprendimento.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica col programma "PA 110 e lode" muove da questo ragionamento. Le amministrazioni devono comunicare alle Università i propri fabbisogni formativi e pretendere che ci siano dei percorsi specifici ed accreditati, calibrando l'offerta formativa.

7. Riferimenti Normativi e Circolari del Ministro Zangrillo

I principali riferimenti normativi su lavoro ed invecchiamento:

La riforma del mercato del Lavoro (Riforma Fornero Legge 92/2012)

Il nuovo posizionamento del lavoratore maturo nel mercato del lavoro viene di fatto sancito dalla riforma del mercato del lavoro (Legge 92/2012) che, per la prima volta, introduce in Italia una serie di misure a favore degli over 55. Una riforma del lavoro "inclusiva e dinamica" che interviene sugli istituti contrattuali, sulle tutele dei lavoratori in caso di licenziamento illegittimo, sulla flessibilità e le coperture assicurative, sui fondi di solidarietà, sulle politiche attive e sull'equità di genere. La riforma,

entrata in vigore il 1° gennaio del 2013, prevede misure per le categorie di lavoratori svantaggiati, donne, giovani e over 55.

7.1. Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione

La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione, del marzo 2023, mira a fornire indicazioni metodologiche e operative alle amministrazioni per la pianificazione, la gestione e la valutazione delle attività formative e definisce le priorità di investimento in ambito formativo, tra le quali rientrano:

- lo sviluppo, in maniera diffusa e strutturale, delle competenze del personale pubblico funzionali alla realizzazione della transizione digitale, amministrativa ed ecologica delle amministrazioni stesse promosse dal PNRR;
- la strutturazione di percorsi di formazione iniziale per l’inserimento del personale neoassunto, allo scopo di fornire competenze e conoscenze finalizzate al ruolo che lo stesso andrà a ricoprire nell’ambito di ciascuna amministrazione, comprensivi di processi di *mentoring* a supporto dell’apprendimento;
- la necessità di riservare un’attenzione particolare rispetto allo sviluppo delle *soft skill*, ovvero delle competenze trasversali, legate alla *leadership*, al lavoro in *team*, alla capacità di adattamento al cambiamento, alle capacità comunicative, etc.;
- la necessità di dedicare una sempre maggiore attenzione al tema della formazione internazionale – considerata la costante interazione delle amministrazioni con le istituzioni europee e con gli organismi internazionali – e a quella relativa alla gestione dei finanziamenti europei.

La Direttiva, inoltre, illustra l’offerta formativa del Dipartimento della Funzione Pubblica erogata attraverso la piattaforma "**Syllabus: nuove competenze per le pubbliche amministrazioni**", le modalità di accesso delle amministrazioni e gli obiettivi formativi che queste ultime devono conseguire.

La piattaforma “Syllabus”

Al fine di dare attuazione agli obiettivi in materia di formazione e sviluppo delle competenze di tutto il personale della Pubblica Amministrazione, il 1° febbraio 2022 ha preso avvio il programma di *assessment* e formazione digitale, così come previsto dal Piano Strategico per la Valorizzazione e lo Sviluppo del Capitale Umano “**Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese**”.

Le Amministrazioni Pubbliche sono parte attiva del programma, informando i propri dipendenti e promuovendo gli interventi formativi a partire da una riflessione sistematica sulle priorità strategiche e sugli effettivi fabbisogni di competenze.

Il Dipartimento della Funzione Pubblica mette a disposizione di tutte le amministrazioni la piattaforma Syllabus. Nuove competenze per le pubbliche amministrazioni che consente ai dipendenti abilitati dalle singole amministrazioni di accedere all'autovalutazione delle proprie competenze. In base agli esiti del test iniziale, la piattaforma propone ai dipendenti i moduli formativi per colmare i gap di conoscenza rilevati e per migliorare le competenze, moduli arricchiti dalle proposte delle grandi aziende, pubbliche e private, del settore tecnologico. Alla fine di ogni percorso formativo, la piattaforma rilascia un attestato individuale.

Con la realizzazione della piattaforma Syllabus, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha creato un nuovo ambiente di apprendimento: intuitivo e semplice, ispirato alle più diffuse piattaforme di formazione e entertainment.

La partecipazione all'iniziativa non ha costi, né per le amministrazioni, né per i singoli dipendenti. Per le persone, il programma rappresenta un'occasione di investimento sul proprio percorso professionale; per le amministrazioni, una grande opportunità di crescita per il loro sistema di competenze organizzative, finalizzata a fornire una risposta sempre più efficace e di qualità ai bisogni dei cittadini.

PA 110 e lode

La formazione dei dipendenti è un pilastro di qualsiasi strategia incentrata sulle competenze: *reskilling* (ovvero maturare nuove competenze più aderenti alle nuove sfide della Pubblica amministrazione) e *upskilling* (ampliare le proprie capacità così da poter crescere e professionalizzare il proprio contributo) assumono ancor più importanza nella PA, viste le sfide che la attendono, collegate all'attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza.

Con l'iniziativa "PA 110 e lode", frutto di un protocollo d'intesa firmato il 7 ottobre 2021 tra il Ministro per la Pubblica amministrazione, Renato Brunetta, e la Ministra dell'Università e della Ricerca, Maria Cristina Messa, si consentirà a tutti i dipendenti pubblici che lo vorranno di usufruire di un incentivo per l'accesso all'istruzione terziaria: corsi di laurea, corsi di specializzazione e master.

Il Protocollo Funzione pubblica-Università prevede:

- ✓ Contratti di apprendistato di alta formazione e ricerca
- ✓ Contratti a tempo determinato e altre forme contrattuali flessibili nelle PA
- ✓ Dottorati di ricerca: monitoraggio dell'offerta ed elaborazione congiunta di programmi di ricerca coerenti con l'interesse specifico delle PA
- ✓ Formazione universitaria professionalizzante, in particolare per la finalità di consentire ai dipendenti pubblici diplomati il conseguimento della laurea
- ✓ Elaborazione di specifici programmi di studio da diffondere nelle università per la formazione mirata nei settori di interesse delle PA
- ✓ Elaborazione di specifici elenchi di ricercatori e tecnologi di università ed enti di ricerca disponibili per posizioni di comando, distacco o mobilità a tempo determinato nelle PA
- ✓ Elaborazione congiunta di programmi di studio e lavoro all'estero
- ✓ Semplificazione della normativa di settore.

Valore PA

L'iniziativa "Valore PA" prevede la copertura del costo di partecipazione ai corsi scelti dall'INPS mediante una procedura di selezione dei corsi universitari proposti da atenei italiani. I corsi di formazione sono rivolti ai dipendenti della pubblica amministrazione

La pubblica amministrazione di appartenenza individua, in base al lavoro svolto e in sinergia con gli atenei e soggetti collegati, i partecipanti che potranno trarre i maggiori benefici dall'attività formativa.

La formazione ha l'obiettivo di generare un "valore" per il sistema.

I temi dei corsi sono individuati nell'ambito di tematiche generali, in base ai bisogni formativi espressi da tutte le amministrazioni aderenti. Il modello punta a:

- ✓ rafforzare la rete tra le pubbliche amministrazioni con centri *multi-stakeholder* nell'erogazione di servizi di *welfare*, capaci di impiegare al meglio le risorse finanziarie e organizzative;
- ✓ semplificare le modalità di accesso alle prestazioni;
- ✓ applicare criteri di equità e trasparenza.

Le iniziative formative sono di complessità media (primo livello), svolte con lezioni in presenza, e di alta formazione (secondo livello). L'alta formazione sarà realizzata contribuendo alla progettazione

di un modello di gestione innovativo di servizi pubblici svolto in collaborazione tra pubbliche amministrazioni.

Il cd. “Decreto Anziani”

DECRETO LEGISLATIVO 15 marzo 2024, n. 29 Disposizioni in materia di politiche in favore delle persone anziane, in attuazione della delega di cui agli articoli 3, 4 e 5 della legge 23 marzo 2023, n. 33. Entrata in vigore del provvedimento: 19/03/2024 cd. “Decreto Anziani”

Reca disposizioni in materia di politiche in favore delle persone anziane, volte a promuovere la dignità e l'autonomia, l'inclusione sociale, l'invecchiamento attivo e la prevenzione della fragilità della popolazione over 65.

Cosa si intende per persona anziana?

Il D.Lgs. 29/2024 fornisce una definizione per individuare chi sia una persona anziana: si tratta del soggetto che ha compiuto 65 anni.

Per loro il decreto vuole favorire l'autonomia e l'inclusione sociale delle persone anziane adottando misure per la prevenzione della fragilità e la promozione della salute.

Per i lavoratori anziani: cosa prevede il decreto?

L'articolo 5 del Decreto Anziani prevede misure per la promozione della salute delle persone anziane da attuare nei luoghi di lavoro, al fine di consentire un invecchiamento sano e attivo dei lavoratori.

L'obbligo di assicurare la promozione della salute, l'educazione preventiva e il mantenimento di uno stile di vita sano e attivo per gli anziani spetta al datore di lavoro, che deve adempiere agli obblighi di valutazione dei rischi e controllo sanitario.

Il riferimento per il datore di lavoro è ovviamente il D.Lgs. 81/08, tenendo conto del modello di promozione della salute nei luoghi di lavoro, noto come *Workplace Health Promotion* (WHP) e raccomandato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, coerentemente con le indicazioni contenute nel Piano Nazionale della Prevenzione (PNP). Lo scopo è quello di trasformare l'ambiente di lavoro, mediante idonei cambiamenti organizzativi, in un luogo adatto anche per le persone anziane.

Il datore di lavoro adotta tutte le misure necessarie per supportare gli anziani nel realizzare le loro attività lavorative, anche in parte, in modalità telelavoro, rispettando i CCNL di settore in vigore.

Riporto di seguito il testo dell'art. 5 "Misure per la promozione della salute e dell'invecchiamento attivo delle persone anziane da attuare nei luoghi di lavoro" del D.Lgs. 29/2024:

1. Nei luoghi di lavoro, la promozione della salute, la cultura della prevenzione e l'invecchiamento sano e attivo della popolazione anziana sono garantiti dal datore di lavoro attraverso gli obblighi di valutazione dei fattori di rischio e di sorveglianza sanitaria previsti dal decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, tenendo conto del modello sulla promozione della salute nei luoghi di lavoro – *Workplace Health Promotion* (WHP) raccomandato dall'Organizzazione Mondiale della Sanità e delle indicazioni contenute nel PNP, che prevedono l'attivazione di processi e interventi tesi a rendere il luogo di lavoro un ambiente adatto anche alle persone anziane attraverso idonei cambiamenti organizzativi.

2. Il datore di lavoro adotta ogni iniziativa diretta a favorire le persone anziane nello svolgimento, anche parziale, della prestazione lavorativa in modalità telelavoro, nel rispetto della disciplina prevista dai contratti collettivi nazionali di settore vigenti.

Il provvedimento è finalizzato alla realizzazione degli obiettivi di cui alla Missione 5 ("Inclusione e coesione"), Componente 2 (M5C2 "Infrastrutture sociali, famiglie, comunità e terzo settore"), del PNRR, inerente alle politiche in favore delle persone anziane.

Il capo II – Misure per la prevenzione della fragilità e per la promozione della salute, dell'invecchiamento attivo delle persone anziane, della sanità preventiva e della telemedicina in favore delle persone anziane (Art. da 4 a 10)

Allo scopo di promuovere la salute e la cultura della prevenzione lungo tutto il corso della vita, nonché l'autonomia e l'inclusione sociale delle persone anziane mediante la valorizzazione del loro contributo anche in attività socioeducative e ricreative a favore dei giovani, il Ministero della Salute realizza periodiche campagne istituzionali di comunicazione e sensibilizzazione in materia di invecchiamento attivo, su temi di interesse pubblico e sociale, coerentemente con il Piano Nazionale della Prevenzione.

Le iniziative di comunicazione e di sensibilizzazione sono volte a favorire l'invecchiamento attivo attraverso la promozione di comportamenti consapevoli e virtuosi, tra i quali:

- ✓ l'osservanza di uno stile di vita sano e attivo in ogni fase della vita;
- ✓ l'adesione costante agli interventi di prevenzione offerti dal Servizio Sanitario Nazionale, con particolare riferimento agli screening oncologici e all'offerta vaccinale;
- ✓ la conoscenza adeguata delle misure di sicurezza da adottare in ambiente domestico per la prevenzione di incidenti.

Per favorire l'impegno delle persone anziane in attività di utilità sociale e di volontariato, promuovendo lo scambio intergenerazionale, in coerenza con il Piano Nazionale per l'Invecchiamento Attivo, l'inclusione sociale e la prevenzione delle fragilità nella popolazione anziana, la Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Politiche della Famiglia, realizza periodiche campagne istituzionali di comunicazione e di sensibilizzazione in materia di invecchiamento attivo per agevolare lo scambio intergenerazionale, promuovere l'autonomia e l'inclusione sociale delle persone anziane e valorizzare il loro contributo anche nelle attività dei centri con funzioni socioeducative e ricreative a sostegno dei giovani, favorendo la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle famiglie.

La Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Pari Opportunità promuove azioni e iniziative di carattere formativo e informativo tese a contrastare la discriminazione in base all'età, anche attraverso l'Ufficio per la promozione della parità di trattamento e la rimozione delle discriminazioni fondate sulla razza o sull'origine etnica (UNAR), nonché i fenomeni di abuso e di violenza sulle persone anziane, anche in attuazione, con riferimento al target femminile, del Piano Strategico Nazionale contro la violenza nei confronti delle donne e la violenza domestica.

Mentre la Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per le Politiche Giovanili e il Servizio Civile Universale promuove azioni volte a favorire lo scambio intergenerazionale.

A tal fine, le risorse del Fondo per le politiche giovanili, possono essere destinate alla realizzazione di azioni e progetti, anche in collaborazione e con il coinvolgimento degli enti territoriali, volti, tra l'altro, a incentivare lo scambio tra giovani e persone anziane in ottica di rafforzamento dei legami intergenerazionali, riconoscendo queste ultime come risorse per la comunità di riferimento e depositarie del patrimonio storico e culturale, anche di carattere linguistico, dialettale e musicale, attraverso la memoria delle tradizioni popolari locali, delle diverse forme di intrattenimento e di spettacolo tradizionali, delle competenze e dei saperi, con particolare riferimento agli antichi mestieri, specie nei settori dell'artigianato, dell'enogastronomia e delle eccellenze dei prodotti italiani.

Le regioni e gli enti locali possono promuovere, nei limiti delle risorse umane e finanziarie disponibili a legislazione vigente, anche attraverso un'adeguata programmazione dei piani sociali regionali e locali, iniziative per favorire l'invecchiamento attivo, fra le quali:

e) iniziative volte all'accrescimento della consapevolezza circa i corretti stili di vita e finalizzate al mantenimento di buone condizioni di salute, in collaborazione con la rete dei medici di medicina generale.

7.3. Il tema della Valutazione dei Rischi connessa all'età dei Lavoratori

L'invecchiamento attivo e la sicurezza sul lavoro dei lavoratori maturi sono aspetti strettamente correlati nella gestione delle politiche di *welfare* e di quelle più specifiche legate alla prevenzione e alla gestione dei rischi sul luogo di lavoro. Alla luce delle ultime proiezioni demografiche che indicano in Italia e in Europa un rapido e significativo aumento della popolazione anziana, la permanenza al lavoro è un fattore decisivo nella gestione del fenomeno e delle sue implicazioni sia sul sistema del *welfare* sia sul piano sociale.

Attraverso la presentazione della campagna europea *Active Ageing* le tematiche per un invecchiamento attivo e uno scambio generazionale solidaristico come approcci positivi alla gestione di questa nuova realtà demografica. Buone pratiche ed esperienze di politiche nazionali ed europee aiutano a comprendere ed inquadrare il fenomeno. Si analizzano le politiche di intervento per migliorare la qualità del lavoro degli over 55 a partire dalle loro fragilità, individuando le azioni necessarie per una gestione in termini di prevenzione delle patologie e degli infortuni. Infortuni ai quali sono esposti sulla base di una corretta valutazione dei rischi che tenga conto dell'età come elemento di diversità rispetto alle altre categorie di lavoratori. Il rapporto tra medico del lavoro e lavoratore diventa centrale nella gestione dei rischi e nella prevenzione di patologie che rendono l'over 55 maggiormente esposto a rischi infortunistici.

Come noto, l'art. 28 del Testo Unico sulla Salute e Sicurezza sul Lavoro D.Lgs. 81/08 già prevede che la valutazione dei rischi venga svolta considerando anche l'età dei lavoratori. Lo stesso articolo infatti indica quanto segue: la valutazione di cui all'articolo 17, comma 1, lettera a), [...], deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, [...], nonché quelli connessi alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi [...].

Pertanto, anche alla luce del recente D.Lgs. 29/2024, la valutazione dei rischi dovrà sempre più approfondire le specificità connesse con le differenti età dei lavoratori, indicando le misure di sicurezza, soprattutto di tipo organizzativo, che il datore di lavoro intende adottare per garantire e migliorare la salute e la sicurezza dell'intera forza lavoro. Sarà quindi una valutazione dei rischi attenta all'inclusione di tutti i lavoratori, con l'attivazione di processi e interventi volti a rendere il luogo di lavoro un ambiente adatto anche alle persone anziane.

Aumentare i livelli di occupazione e prolungare la vita lavorativa sono importanti obiettivi delle politiche europee e nazionali sin dalla fine degli anni novanta.

Tuttavia, per prevenire una situazione in cui l'aumento dell'età pensionabile comporti una maggiore incidenza dei prepensionamenti e delle richieste di pensioni di invalidità, è necessario adottare misure anche sul luogo di lavoro per tenere conto delle modifiche dei sistemi pensionistici e per consentire alle persone di continuare a lavorare fino all'età della pensione e incoraggiarle in tal senso.

Tali misure comprendono il miglioramento delle condizioni di lavoro, una più adeguata gestione dell'età e la promozione della capacità lavorativa durante l'intera vita lavorativa. Allo scopo di rendere efficaci queste misure, l'Agenzia Europea per la sicurezza e salute sul lavoro ha sottolineato attraverso il rapporto dal titolo **“La diversità della forza lavoro e la valutazione dei rischi”** l'importanza della gestione delle diversità nel luogo di lavoro.

Su questa base infatti le valutazioni dei rischi possono essere effettuate in considerazione delle ampie differenze individuali di capacità funzionali, della salute e di altri aspetti di diversità tra i lavoratori, come la disabilità, i problemi di genere, l'età, la condizione di migrante, ecc..

L'adeguamento del lavoro alle abilità, alle competenze e allo stato di salute di un individuo dovrebbe divenire un processo continuo e dinamico nell'arco di tutta la carriera professionale, sulla base di un'adeguata valutazione dei rischi. In questo contesto è compreso l'adeguamento del lavoro allo stato di salute e alle esigenze dei lavoratori più anziani. L'età andrebbe quindi considerata solo un aspetto della diversità della forza lavoro. Una valutazione dei rischi sensibile all'evoluzione demografica dovrebbe tener conto degli aspetti legati all'età dei vari gruppi dei lavoratori, fra cui i possibili cambiamenti delle capacità funzionali e dello stato di salute nel caso degli appartenenti alla fascia con più di 55 anni. Ad esempio, per questi ultimi dovrebbe essere prestata maggiore attenzione ai requisiti di capacità fisica in relazione lavoro svolto, ai pericoli connessi al lavoro a turnazione, al lavoro in

condizioni di temperatura elevata, al rumore ecc.. Nel caso specifico dei lavoratori anziani, il rapporto prodotto dall'Agencia Europea per la sicurezza e salute sul lavoro parte dalla considerazione che al momento attuale la struttura legislativa inerente la salute e sicurezza sul lavoro mirata alla prevenzione degli incidenti dei lavoratori anziani rientra nella relativa direttiva quadro e nelle direttive da questa derivate, come ad esempio quella sulla movimentazione manuale. Le direttive stabiliscono quindi un quadro d'azione, basato sulla valutazione dei rischi in generale per tutti i lavoratori, senza distinzione di tipo anagrafico.

Nel considerare la capacità lavorativa della persona anziana, va osservato però che le differenze all'interno della popolazione con età superiore ai 55 anni sono maggiori di quelle tra questo gruppo e i più giovani, che l'età cronologica non è un indicatore dell'invecchiamento mentale o fisiologico e che, mentre gli anziani subiscono un calo graduale delle abilità (ad es. forza muscolare), hanno strategie compensative che possono trarre beneficio dalla formazione.

Esiste quindi un importante divario tra la percezione e la realtà quando si tratta di salute ed occupabilità dei lavoratori anziani.

Accade spesso infatti che i lavoratori in età avanzata vengano percepiti meno in salute rispetto ai loro colleghi più giovani. In realtà, la grande maggioranza di questi lavoratori gode di buona salute fisica e mentale e può svolgere un'ottima attività fino a 65- 70 anni. Più che la salute, quindi, è la capacità di svolgere il lavoro che cambia con l'età. I cambiamenti fisiologici legati all'invecchiamento riguardano principalmente i sistemi cardiovascolare e muscolo-scheletrico. Relativamente ai mutamenti a carico del muscolo-scheletrico esiste quindi il rischio di mettere il lavoratore in situazioni di sovraccarico durante lo svolgimento di lavoro fisico, come ad esempio la movimentazione o il sollevamento di carichi pesanti, oppure nello svolgimento di compiti fisici in posture non idonee.

I lavoratori più anziani possono anche soffrire dei cambiamenti nelle capacità visive, riscontrando una perdita di diottrie, o una incapacità di mettere a fuoco a distanza o la modifica del visivo periferico in particolare durante il lavoro in condizioni di scarsa illuminazione o in prossimità di fonti di luce abbagliante. Molte attività lavorative prevedono la presenza di oggetti in movimento, sforzando sulla cosiddetta acuità visiva dinamica che è la capacità di mettere a fuoco oggetti in movimento.

Un'adeguata illuminazione, così come il design dell'ambiente di lavoro o una ben progettata struttura dei documenti da elaborare su uno schermo del computer sono ad esempio delle misure che possono senz'altro ridurre le difficoltà delle operazioni sopra menzionate aumentandone il livello di sicurezza.

Tutti i manager coinvolti negli aspetti di salute e sicurezza del lavoro dovrebbero quindi essere consapevoli degli aspetti sopradescritti e considerare quindi i lavoratori anziani come soggetti più vulnerabili.

Le ricerche mostrano che non vi è alcuna ragione per cui le persone anziane non debbano rimanere al loro posto di lavoro. La questione sembra piuttosto essere - prosegue il rapporto dell'Agenzia Europea - se le misure preventive mirate ad aiutare i lavoratori maturi a restare sul loro posto di lavoro debbano riguardare l'intera forza lavoro o soltanto la categoria specifica.

La risposta a questo interrogativo sembra seguire due principi generali: il primo è che questo gruppo di età non debba essere considerato come una categoria a parte, mentre l'età dovrebbe essere vista come un ulteriore aspetto delle diversità presenti oggi nella forza lavoro. Cambiamenti individuali e collettivi in relazione all'età, così come cambiamenti nelle tecniche di lavoro e nell'organizzazione, dovrebbero quindi essere previste dall'origine del percorso lavorativo, la gestione delle risorse umane dovrebbe prendere in considerazione una strategia di lungo termine, per consentire appropriati aggiustamenti nelle carriere e nella formazione.

La progettazione degli ambienti di lavoro dovrebbe di conseguenza essere dinamica e tener conto di nuove soluzioni tecniche e organizzative più vicine alle caratteristiche di una forza lavoro che cambia. Il secondo, che le misure di protezione non devono quindi risultare troppo mirate o troppo accentuate perché altrimenti finiscono con l'emarginare e indebolire la posizione delle minoranze in questione.

Incidenti e patologie correlate all'età:

- ✓ Patologie muscolo-scheletriche

Le patologie muscolo-scheletriche associate all'attività lavorativa sono quei danni ai muscoli, alle giunture, ai legamenti, ai nervi, alle ossa e alla circolazione periferica del sangue principalmente causati o aggravati dal lavoro o dall'ambiente lavorativo. Molto spesso questo tipo di patologie interessa la schiena, il collo, le spalle e gli arti superiori mentre più raramente si estende agli arti inferiori.

Il ventaglio di problemi alla salute va dalla sensazione di disagio, indolenzimento o dolore vero e proprio fino a condizioni mediche più serie che richiedono un'interruzione dell'attività lavorativa ed un trattamento curativo. Nei casi cronici, spesso la cura o il ricovero non raggiungono risultati soddisfacenti portando talvolta ad una disabilità permanente del lavoratore con la conseguente perdita dell'impiego.

Le patologie muscolo-scheletriche rappresentano la causa più comune di disabilità tra i lavoratori anziani. Si tratta infatti della categoria più esposta allo sviluppo di questo tipo di patologie a causa del naturale processo di invecchiamento che riduce la forza muscolare e il numero di movimenti delle giunture.

Indubbiamente anche altri tipi di patologie legate all'invecchiamento, come l'artrite o una compromessa capacità visiva, possono portare allo sviluppo anche di patologie muscolo-scheletriche dovute all'uso del computer. Tuttavia, l'età porta anche i suoi vantaggi: alcuni lavoratori anziani sfruttano l'esperienza degli anni per rendere minima la loro esposizione ai carichi più pesanti.

- ✓ Patologie degli arti superiori correlate all'attività lavorativa

Questo è il tipo più comune di patologia occupazionale in Europa. Comprende una serie di problemi al collo, alle spalle, alle braccia, alle mani, ai polsi e alle dita che causano indolenzimento, dolore, intorpidimento e/o formicolio.

- ✓ Orari di lavoro

Una scarsa organizzazione dei turni di lavoro o un eccessivo orario di lavoro possono causare un sovraccarico di fatica che porta a diversi fenomeni di stress correlato a queste disfunzioni. I lavoratori più anziani sono spesso meno capaci a regolare i loro tempi di sonno/veglia rispetto a quando erano più giovani. La qualità e il tempo dedicato al sonno possono essere senz'altro compromessi dai cambiamenti dell'orario di lavoro, dalla luce o dal rumore.

- ✓ Istanze psico-sociali

Nell'Unione Europea più di un lavoratore su quattro soffre di stress da carico di lavoro. Questa patologia insorge normalmente quando il carico di lavoro eccede la capacità di assorbimento del lavoratore, un fenomeno in deciso aumento soprattutto nei luoghi di lavoro in cui le scadenze sono sempre più ravvicinate e i ritmi più incalzanti.

✓ Bullismo

Per bullismo si intende un comportamento ripetuto e irragionevole nei confronti di un lavoratore o un gruppo di lavoratori che rappresenti un rischio per la salute o la sicurezza. Diversamente dalla violenza, il bullismo si verifica tra colleghi e può essere collegato all'età della persona.

✓ Infortuni e Danni

Alcuni studi indicano che sebbene i lavoratori più anziani incorrano in un minor numero di infortuni, i danni riportati sono generalmente più gravi e richiedono un maggior tempo di recupero. Inoltre, anche la tipologia di danno risulta differente a seconda dell'età: i più giovani tendono a ferirsi più alle mani o agli occhi, mentre la schiena è il punto più debole dei lavoratori in età avanzata. Per tutti, invece, scivolate, inciampi e cadute restano le cause più comuni di infortunio in tutti i settori, dal lavoro pesante a quello di ufficio.

✓ Capacità visiva

La fisiologica riduzione della vista nell'anziano impone ai datori di lavoro di garantire ai lavoratori nelle fasce d'età più elevate un ambiente visivo buono (illuminazione adeguata) e, ove previsto dalla normativa vigente, regolari controlli oculistici per evitare di mettere a rischio la salute e la sicurezza dei lavoratori stessi o quelle degli altri; la normativa vigente prevede espressamente una periodicità della sorveglianza sanitaria mirata (biennale) nel caso di lavoratori addetti al videoterminale che abbiano compiuto il cinquantesimo anno d'età. Queste alterazioni delle capacità visiva possono contribuire ad accrescere il rischio di infortuni

✓ Udito

I lavoratori più anziani possono soffrire di problemi all'apparato uditivo tipici dell'età o in alcuni casi anche dovuti alla eccessiva esposizione a fonti di rumore nel corso degli anni. In particolare si possono verificare perdite di percezione delle frequenze più alte, fenomeno particolarmente evidente quando si tratta di cogliere una voce particolarmente acuta in un ambiente rumoroso. Anche questo tipo di problemi può rappresentare un incremento nel livello di rischio, in quanto può ostacolare la percezione di un pericolo imminente o la comprensione di istruzioni verbali in caso di incidenti o segnali di allarme.

✓ Invecchiamento e lavoro

La capacità di lavoro di un individuo è infatti correlata al suo stato di salute, al livello di istruzione e formazione, all'esperienza ed alle competenze specifiche ma, soprattutto, alla gratificazione e soddisfazione lavorativa legata all'ambiente ed alle condizioni di lavoro.

In uno studio finlandese si è rilevato che la capacità di lavoro in lavoratori tra i 47 e 58 anni era correlata a:

- migliore atteggiamento dei supervisori,
- riduzione dei movimenti ripetitivi,
- esercizio fisico nel tempo libero (10 minuti).

Grazie alle esperienze ed alle conoscenze acquisite in questi ultimi anni è possibile individuare un modello di riferimento per le misure volte a mantenere la capacità di lavoro nei lavoratori over 55. Le azioni da intraprendere sono fondamentalmente indirizzate all'ambiente ed alla comunità di lavoro da una parte, al rafforzamento delle condizioni di salute e alla valorizzazione delle abilità e competenze professionali dall'altra.

L'indebolimento delle capacità di lavoro con il progredire dell'età è un processo biologico naturale, ma è da sottolineare che la componente principale del lavoro negli ultimi decenni si è spostata da tipologie di lavoro in cui è preminente la componente muscolare a tipologie in cui prevale l'aspetto cognitivo, psico-relazionale e gestionale.

È del tutto evidente che in questi campi l'invecchiamento comporta una crescita professionale in termini di esperienza, prudenza, riflessione, abilità strategica.

Allo stesso modo non si può sottovalutare la maggiore vulnerabilità dei lavoratori over 55 rispetto ai più giovani:

- ridotta forza muscolare,
- diminuita motilità delle articolazioni,
- aumento delle patologie del rachide,
- ridotta elasticità dei tessuti,
- ridotta tolleranza al caldo e al freddo,

- diminuita capacità visiva,
- diminuzione dell'udito.

Il concetto fondamentale che deve stare alla base della tutela della salute e della sicurezza di ogni lavoratore, ed in particolare del lavoratore over 55, è quello che bisogna adattare il lavoro al lavoratore e non viceversa.

Di seguito alcune proposte operative

Le politiche aziendali per una gestione attiva del fattore età e per la creazione di un ambiente favorevole al prolungamento della vita lavorativa dovrebbero comprendere:

- impegno dell'alta dirigenza e dei supervisori per la sensibilizzazione a livello aziendale sul tema dell'età, con il coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori;
- ergonomia e buone condizioni di sicurezza sul lavoro;
- miglioramento dell'ambiente, delle attrezzature e dei metodi di lavoro;
- periodicità della sorveglianza sanitaria mirata;
- cambio orizzontale dei compiti ed assegnazione ad attività di tutoraggio;
- modifiche e/o riduzioni di orario;
- Informazione e formazione continua;
- *counseling* e *training* cognitivo e sociale;
- attenzione alle innovazioni tecnologiche e di organizzazione del lavoro suscettibili di favorire l'emarginazione e di creare le condizioni psicologiche per la fuoriuscita dal mercato del lavoro.

L'importanza dell'ergonomia

Alla fine degli anni quaranta prese corpo uno studio per valutare l'errore umano e la sicurezza ed efficienza dei lavoratori. Questi studi, principi, teorie e dati sono risultati determinanti per valutare e progettare ambienti di vita e di lavoro in un'ottica che attribuisca al fattore umano il medesimo peso dei fattori di natura tecnica, produttiva, estetica o ambientale. Realizzare, cioè, prodotti e sistemi che consentano all'uomo di raggiungere pienamente i risultati attesi dal loro utilizzo con sforzi minimi, senza commettere errori e, non ultimo, con adeguati livelli di comfort e gradimento. Se l'ergonomia

riguarda il rapporto che si stabilisce fra l'uomo ed i prodotti che questi utilizzano i sistemi in cui esso opera, si comprende come l'applicazione dell'ergonomia sia espressamente finalizzata alla progettazione di tutte le possibili interazioni fra l'uomo ed i sistemi da questi utilizzati nel corso dell'agire umano.

Possiamo distinguere tre aspetti di questa nuova scienza: ergonomia fisica, ergonomia cognitiva ed ergonomia organizzativa.

Gli aspetti fisici dell'ergonomia riguardano lo studio dei fattori anatomici, antropometrici, fisiologici e biomeccanici dell'interazione dell'uomo con i sistemi, in relazione alle componenti prevalentemente fisiche delle attività. Comprende inoltre lo studio delle posture che i soggetti assumono quando compiono le attività di vita e di lavoro, lo studio degli sforzi e la movimentazione dei carichi, la manipolazione di strumenti e attrezzature, l'incidenza dei fattori fisico-ambientali sulle condizioni di benessere e salute e gli spazi operativi.

Gli aspetti cognitivi dell'ergonomia riguardano l'osservazione di processi mentali come la percezione e l'elaborazione delle informazioni, la memoria e l'attivazione delle risposte motorie nell'interazione fra l'uomo ed il sistema. Lo studio di questi aspetti conduce ad analizzare le logiche connesse alla percezione degli stimoli, alla comprensione dei segnali e all'attivazione dei controlli e della regolazione dei sistemi da parte dell'uomo, in rapporto alla capacità di valutare il carico di lavoro mentale nello svolgimento di un compito e le dinamiche di attivazione dei processi di *decision making*.

Infine gli aspetti organizzativi dell'ergonomia, detti anche di macro-ergonomia, riguardano l'ottimizzazione dei sistemi socio-tecnici, delle strutture organizzate, delle politiche e delle strategie che sottendono lo svolgimento delle attività dell'uomo. Attengono a questi aspetti fattori relativi a tempi, metodi e ritmi delle attività, il *work design*, il clima relazionale, la comunicazione.

L'approccio ergonomico alla progettazione e valutazione delle postazioni di lavoro contribuisce anche al controllo ed al raggiungimento degli obiettivi lavorativi fissati per quella data postazione. Infatti, l'applicazione dei principi ergonomici da un lato promuove la salute e la sicurezza degli operatori ma, dall'altro, incide sulle prestazioni umane, sul livello di produttività della postazione e sulla soddisfazione professionale complessiva, con una conseguente diminuzione dell'assenteismo oltre che di incidenti e malattie professionali.

Nella prassi operativa è possibile individuare cinque principi di riferimento che orientano l'analisi e la progettazione ergonomica delle postazioni di lavoro, questi sono:

1) adottare un approccio centrato sull'operatore: la relazione uomo-macchina, vista all'interno del proprio contesto organizzativo ed ambientale, viene considerata come un unico sistema da ottimizzare. Tale ottimizzazione è raggiungibile utilizzando al meglio forza, caratteristiche e capacità sia dell'uomo sia della macchina, in una visione di assoluta complementarità. La componente umana, i mezzi (*hardware* e *software*), l'ambiente di lavoro, le azioni (in termini di esecuzione e controllo) dovrebbero essere integrati armoniosamente nel corso di tutte le fasi della progettazione dei luoghi di lavoro. La considerazione del fattore umano dovrebbe, quindi, avvenire dalla pianificazione e concezione dei sistemi di lavoro, alla definizione delle specifiche realizzative fino alla formazione degli operatori ed esercizio di impianti e postazioni. Si consideri, infine che il processo di progettazione *human centred* è una metodologia esplicitamente e specificamente finalizzata a rendere i sistemi usabili.

2) Includere l'ergonomia nelle pratiche realizzative degli strumenti operativi e le competenze specifiche dell'ergonomia dovrebbero essere considerati in termini di orientamento da seguire già al livello gestionale dei progetti, così da consentire il raggiungimento delle condizioni ergonomiche delle postazioni e degli ambienti di lavoro in genere senza il ricorso ad azioni correttive successive, con notevole riduzione dei costi legati all'ergonomia ed alla sicurezza.

3) Condurre un'analisi ergonomica preliminare per qualsiasi intervento, sia esso una nuova progettazione, oppure una valutazione di postazioni esistenti. È opportuno condurre l'analisi ergonomica identificando caratteristiche e specificità d'uso di utenti, compiti, attrezzature, specifici obiettivi con efficacia, efficienza e soddisfazione in un determinato contesto d'uso.

4) Adottare un approccio interdisciplinare: tenere presente che la considerazione del fattore umano nell'analisi e nel progetto ergonomico richiede il concorso di competenze interdisciplinari che, in relazione al contesto specifico, possono includere ergonomi, ingegneri, psicologi, sociologi, designer, ecc..

5) Condurre una *task analysis*, sia per interventi di progettazione sia per interventi di valutazione e miglioramento. È necessario conoscere le modalità di esecuzione dei compiti da parte degli operatori, così da individuare gli aspetti del lavoro che incidono sulla qualità e sicurezza delle loro

azioni. La *task analysis* consiste nella osservazione dei compiti degli operatori alla postazione, che vengono scomposti in azioni elementari e descritti considerandone obiettivi, richieste fisiche e mentali all'operatore, strumenti impiegati e oggetti manipolati, contesto fisico e organizzativo (frequenza, durata, flessibilità, delle attività, ecc.).

Il medico del lavoro e il lavoratore over 55

Il problema dell'idoneità al lavoro e alla mansione specifica del lavoratore over 55 deve essere affrontato con un approccio flessibile sulla base delle recenti evidenze di interazione corpo-mente, dai rischi di tipo psicologico, da stress e da burnout, oltre che sullo stato di salute fisica.

Tra le numerose problematiche relative alla salute e alla sicurezza sul lavoro per i lavoratori nella fascia d'età più elevata le seguenti sono particolarmente rilevanti:

- Movimentazione Manuale dei Carichi (MMC)

La forza muscolare diminuisce con l'età e nello stesso tempo esistono evidenze certe sia in relazione ai meccanismi patogenetici che di ordine epidemiologico circa l'influenza dell'età nel determinismo di un progressivo aumento della prevalenza di forme di spondilo-artropatia; la manipolazione di carichi pesanti e le altre attività che richiedono forza muscolare devono essere gestite quindi in modo adeguato considerando i bisogni specifici di ogni lavoratore nella fascia d'età più elevata.

- Movimenti e posture

La riduzione di flessibilità delle articolazioni può avere delle ripercussioni importanti quando si svolgono mansioni che richiedono movimenti rapidi o posizioni scomode nelle quali i lavoratori nelle fasce d'età più elevate hanno minore libertà di movimento. La progettazione ergonomica dell'attrezzatura e dei processi lavorativi riveste una rilevanza determinante per tutti i lavoratori e soprattutto nel caso dei lavoratori over 55 gli incarichi dovrebbero essere gestiti e controllati adeguatamente per garantire che non si superino le capacità individuali.

La sfida del miglioramento della salute e sicurezza sul lavoro dei lavoratori over 55 riguarda tutti i settori economici e tutte le parti sociali hanno un ruolo da svolgere. È necessario promuovere un dialogo sociale efficace e una efficiente "cultura della prevenzione per la sicurezza della salute". Misure correttamente indirizzate e opportunamente integrate migliorano la capacità di lavoro dei

lavoratori anziani e portano ad un miglioramento della qualità del lavoro, ad una maggiore produttività e quindi ad una migliore qualità della vita e del benessere della persona

La Prevenzione

Particolarmente rilevanti per la pianificazione degli interventi di prevenzione nell'invecchiamento attivo sono i seguenti fattori, come si evince dalla Tabella 7 dell'OMS:

- adozione di stili di vita sani e partecipati attivamente nella cura della persona, che hanno conseguenze significative nel decorso della vita. Uno stile di vita corretto (adeguata attività fisica, alimentazione sana, assenza di fumo, assunzione moderata di alcool e di farmaci) è importante nell'età avanzata per prevenire malattie e declino funzionale, prolungando la longevità e aumentando la qualità di vita. Gli effetti benefici dell'attività fisica sono legati oltre che all'attività fisica di per sé, anche allo stile di vita e alle abitudini più salutari che tale attività implica;

- la biologia e la genetica influenzano notevolmente il modo in cui ciascuno di noi invecchia. L'invecchiamento è, in senso stretto, un insieme di processi biologici geneticamente determinati. L'influenza dei fattori genetici nello sviluppare condizioni di cronicismo patologicamente critiche (diabete, malattie cardiache, malattia di Alzheimer) è una variabile che dipende dai singoli individui. I fattori psicologici (intelligenza, capacità cognitiva e *problem solving*) sono dei predittori dell'invecchiamento attivo e della longevità. Con l'avanzare dell'età si indeboliscono alcune capacità cognitive, ma queste perdite, che possono essere causate da un minore utilizzo di determinate abilità (mancanza di esercizio), malattia (depressione), comportamenti (utilizzo di alcool e farmaci), fattori psicologici (perdita di motivazione, scarse aspettative) e fattori sociali (solitudine, isolamento), sono compensate da altre conquiste in conoscenza ed esperienza;

- l'ambiente fisico può fare la differenza per la dipendenza o indipendenza degli individui, in particolar modo per gli anziani. L'accesso ai trasporti pubblici, ad aree rurali, la possibilità di partecipare a una vita attiva e senza rischio di cadute anche dentro casa sono condizioni che favoriscono l'indipendenza degli anziani;

- l'ambiente sociale ovvero il supporto sociale (un supporto sociale inadeguato è associato non soltanto ad un aumento della mortalità e allo stress psicologico, ma anche ad una diminuzione del benessere e della salute generale) è un elemento di forza della salute emotiva. In età avanzata la solitudine e l'isolamento sono legati al declino della salute fisica e mentale;

- fattori economici come il reddito, il lavoro e la protezione sociale. Il non avere un reddito adeguato contribuisce ad un scarso benessere, così come il non percepire una pensione.

Per favorire un invecchiamento attivo, l'Organizzazione Mondiale della Sanità ha individuato una serie di azioni da svolgere per tutta la vita fin dal periodo prenatale non soltanto in ambito di prevenzione della salute, ma anche in quello dell'integrazione sociale in età avanzata.

Le tre componenti principali di un invecchiamento di successo sono:

- scarsa probabilità di malattia o disabilità,
- buon funzionamento cognitivo e fisico,
- coinvolgimento attivo in più ambiti della propria vita.

Un sano stile di vita

Molto si può fare per prevenire le malattie: si tratta di cambiare abitudini e ridurre l'esposizione ai più noti fattori di rischio e di adottare uno stile di vita di qualità.

Tra i maggiori fattori di rischio

Fumo: il fumo è la più importante causa di morte modificabile.

Alcool: negli anziani il consumo dannoso di alcool può non essere riconosciuto facilmente perché si tende a confondere i segni di un'assunzione dannosa con i sintomi generici dell'invecchiamento.

Movimento: circa il 50 % delle persone anziane non si muove a sufficienza. Per prevenire le malattie del cuore, ridurre il sovrappeso, le cadute, la depressione, l'osteoporosi, le complicanze broncopolmonari e per mantenere un soddisfacente stato di salute è sufficiente un esercizio costante e quotidiano.

Per gli anziani l'esercizio fisico è particolarmente utile in quanto:

- > ritarda l'invecchiamento,
- > previene l'osteoporosi,
- > contribuisce a prevenire la disabilità,
- > contribuisce a prevenire la depressione e la riduzione delle facoltà mentali,

> contribuisce a ridurre il rischio di cadute accidentali migliorando l'equilibrio e la coordinazione.

Uomini e donne di qualsiasi età possono trarre vantaggio anche solo da 30 minuti di moderato esercizio quotidiano. Non è necessario dedicarsi ad una attività specifica. Infatti l'attività fisica può essere di tipo sportivo oppure connessa con le attività quotidiane, ad esempio spostarsi a piedi o in bicicletta per andare a lavoro o a scuola, usare le scale invece dell'ascensore.

L'importante è mantenersi attivi sfruttando ogni possibile occasione, ad esempio: dedicarsi ai lavori di giardinaggio, fare la spesa, portare a spasso il cane.

Praticare con regolarità attività sportive almeno due volte a settimana aiuta a:

- aumentare la resistenza;
- aumentare la potenza muscolare;
- migliorare la flessibilità delle articolazioni;
- migliorare l'efficienza di cuore e vasi e la funzionalità respiratoria;
- migliorare il tono dell'umore.

Dieta: il mangiare in modo vario ed equilibrato deve essere uno stile di vita quotidiano. L'alimentazione corretta e l'attività fisica contrastano l'obesità e il sovrappeso, problemi che toccano in maniera rilevante gli over 55 e soprattutto il sesso maschile. Infatti, nel 2011 la fascia di età compresa tra i 55 e i 64, fra tutte le fasce, è quella maggiormente a rischio con una percentuale di maschi in sovrappeso del 70,5. Percentuale che scende al 69% nella fascia di età 65-74 e che arriva al 61,5 per gli over 75. Mentre la percentuale più bassa si registra tra i 45-64 con il 63,3. Diversa è la condizione delle donne che, seppure in misura inferiore agli uomini, sono in sovrappeso prevalentemente nelle stesse fasce di età degli uomini, dai 45 anni ai 75 e oltre. Le over 65, però, sono quelle più interessate alla patologia con il 56,2%. La differenza più marcata in termini percentuali fra uomini e donne riguarda la classe 45-54 anni, nella quale gli uomini arrivano al 63,8% mentre le donne sono al 36,3%.

Relazioni sociali: c'è una relazione ormai comprovata tra ricchezza delle relazioni personali e salute. La solitudine, l'isolamento e l'esclusione sociale sono importanti fattori di rischio che possono portare a cattive condizioni di salute nelle persone anziane, in particolare in caso di assenza di reti familiari o di sostegno insufficiente da parte delle famiglie. Ciò si ripercuote su ogni aspetto della salute e del

benessere, dalla salute mentale, compresa la demenza, al rischio di ricoveri d'urgenza in ospedale dovuti a patologie evitabili, come ad esempio gravi condizioni di disidratazione o denutrizione. La povertà tra le persone anziane può aumentare in misura significativa il rischio di esclusione sociale. Affrontare questo problema richiede efficaci approcci intersettoriali, attenti anche alle diversità uomo-donna.

Gli interventi indicati dall'OMS nella "Strategia e piano d'azione per l'invecchiamento sano in Europa 2012-2020":

- promuovere l'impegno civico delle persone anziane e rafforzare il ruolo del volontariato;
- migliorare le relazioni intergenerazionali tramite servizi positivi nei media e campagne d'immagine pubbliche;
- incrementare l'accesso a modalità di sostegno di tipo innovativo per le persone anziane al fine di contrastare l'isolamento sociale, anche attraverso collegamenti via Internet con i fornitori di servizi sociali e l'accesso alla tecnologia accompagnato dalla formazione al suo utilizzo, per migliorare lo scambio intergenerazionale e colmare le distanze geografiche tra le famiglie.

Salute e Sicurezza nei luoghi di lavoro _ S.L.C.

Lo stress è una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro.

Nell'Accordo quadro europeo del 2004, lo stress lavoro-correlato (SLC) viene definito come "una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro". Lo SLC pertanto può interessare potenzialmente ogni luogo di lavoro e ogni lavoratore in quanto causato da aspetti diversi strettamente connessi con l'organizzazione e l'ambiente di lavoro. In Italia, il vigente quadro normativo, costituito dal d.lgs. 81/2008 e s.m.i., stabilisce l'obbligo per il datore di lavoro di valutare e gestire il rischio SLC al pari di tutti gli altri rischi per la salute e sicurezza, in recepimento dei contenuti dell'Accordo quadro europeo. A tal proposito nel novembre del 2010 la Commissione consultiva permanente per la salute e la sicurezza sul lavoro ha elaborato le

indicazioni necessarie alla valutazione del rischio SLC individuando un percorso metodologico che rappresenta il livello minimo di attuazione di tale obbligo. Nel 2011, il Dipartimento di medicina, epidemiologia, igiene del lavoro e ambientale ha pubblicato una Metodologia per la valutazione e gestione del rischio SLC, aggiornata nel 2017, per supportare le aziende nella valutazione di tale rischio, ai sensi del d.lgs. 81/2008 e s.m.i. e sulla base di un percorso metodologico scientificamente fondato e strumenti di valutazione validi e affidabili. È stata inoltre sviluppata una piattaforma online per supportare le aziende nell'utilizzo degli strumenti di valutazione e gestione. In questa sezione del portale è possibile accedere a tutti i documenti e le risorse messe a disposizione sul tema dello SLC, consultare il manuale della metodologia INAIL, i documenti e gli strumenti di supporto, accedere alla piattaforma online, e reperire ulteriori materiali informativi e risorse sul tema, consultando le specifiche pagine tematiche di sotto riportate.

L'obiettivo principale della valutazione del rischio SLC è l'identificazione di eventuali criticità relative a fattori di Contenuto del lavoro (carico di lavoro, orario, pianificazione dei compiti, ecc.) e Contesto del lavoro (ruolo, autonomia decisionale, rapporti interpersonali, ecc.) presenti in ogni tipologia di azienda e organizzazione, che se mal gestiti possono far emergere condizioni di SLC nei lavoratori. A partire dall'analisi dettagliata delle criticità emerse, le aziende dovranno implementare un'adeguata gestione del rischio, attraverso l'attuazione di specifiche misure correttive e preventive, al fine di migliorare le condizioni di lavoro e i livelli di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori, impattando altresì positivamente sulla competitività delle aziende e sulla qualità dei prodotti e dei servizi erogati.

Tabella 2			La struttura della Lista di controllo		
I - Area	II - Area	III - Area			
Eventi sentinella (10 Indicatori aziendali)	Contenuto del lavoro (4 Dimensioni)	Contesto del lavoro (6 Dimensioni)			
Infortuni	Ambiente di lavoro	Funzione e cultura organizzativa (11 indicatori)			
Assenza per malattia	e attrezzature di lavoro (13 indicatori)				
Assenze dal lavoro					

Ferie non godute	Pianificazione dei compiti (6 indicatori)	Ruolo nell'ambito dell'organizzazione (4 indicatori)
Rotazione del personale	Carico di lavoro/ritmo di lavoro (9 indicatori)	Evoluzione della carriera (3 indicatori)
Turnover	Orario di lavoro (8 indicatori)	Autonomia decisionale/controllo del lavoro (5 indicatori)
Procedimenti/sanzioni disciplinari		
Richieste visite mediche straordinarie al medico competente		Rapporti interpersonali sul lavoro (3 indicatori)
Segnalazioni formalizzate di lamentele dei lavoratori all'azienda o al medico competente		Interfaccia casa lavoro - conciliazione vita/lavoro (4 indicatori)
Istanze giudiziarie per licenziamento, demansionamento, molestie morali e/o sessuali		

Tabella 3		Esempi di documentazione a supporto
Eventi sentinella	Registro infortuni; verbali ispezioni interne; libro unico del lavoro, buste paga, tabulario ferie, permessi, straordinari, provvedimenti disciplinari, verbali di conciliazione, verbali riunione periodica, richieste di trasferimento, comunicazioni dei lavoratori.	
Fattori di Contenuto del lavoro	DVR, orario settimanale medio, giorni lavorativi settimanali, programmazione turni lavorativi, compresi turni notturni, comunicazioni al personale; manuale modello organizzativo e di gestione, se disponibile, procedure formalizzate, circolari di interesse, mansionario, job description.	
Fattori di Contesto del lavoro	CCNL applicato/i in azienda; organigramma e ciclo lavorativo; verbali di informazione, formazione, addestramento; report dei capi reparto/ufficio; segnalazioni dei lavoratori, procedure formalizzate, circolari di interesse, mansionario, job description.	

8. Monitoraggio delle Competenze e degli stili di vita

La Direttiva del Ministro Zangrillo inviata alle Amministrazioni Pubbliche il 28.11.23 prevede anche una nuova indicazioni in materia di misurazione e valutazione delle performance dei dipendenti pubblici, declinata sul profilo di competenze, di esperienze e potenziale.

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, programma o politica pubblica) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Performance nel tempo = competenze X motivazione X capacità funzionale

Per competenza si intende la caratteristica intrinseca di un individuo causalmente collegata ad una performance eccellente in mansione. Mentre le conoscenze e le esperienze sono facilmente visibili e modificabili, lo strato più profondo costituito dalle capacità ed attitudini rimane meno visibile e poco modificabile. L' *assessment center* è uno strumento per individuarle. L'*ASSESSMENT CENTER* è una metodologia di valutazione del potenziale, tramite test, che si propone di misurare le capacità e le attitudini (cd. *SOFT SKILL*).

Il comportamento visto come il complesso degli atteggiamenti che il collaboratore assume è prodotto di tre importanti fattori:

Comportamento nel tempo = competenze X motivazione X contesto organizzativo

I tre fattori, moltiplicativi, fanno parte del medesimo ingranaggio, e lo condizionano.

Mappatura delle competenze, analisi dei gap e relativi sviluppi professionali per dotazione organici

- a) determinare il corretto fabbisogno del personale in termini di qualità e quantità, per svolgere in modo efficiente i compiti assegnati e rispondere in tempi congrui alle richieste;
- b) individuare gli oggetti della formazione per il personale;
- c) continuare nell'impostazione della gestione del lavoro in funzione delle competenze piuttosto che delle qualifiche professionali;

- d) permettere la progettazione della programmazione dei fabbisogni di personale integrata con i criteri di selezione, valutazione e formazione;
- e) prevedere una distribuzione equa del carico di lavoro tra le diverse risorse;
- f) strutturare strumenti di valutazione del personale, finalizzati a monitorare le performance e calibrare i relativi incentivi.

L'analisi va svolta per:

- cristallizzare le competenze ad una certa data, al fine del confronto con quelle ritenute necessarie per soddisfare i bisogni dell'organizzazione analizzata;
- monitorare le competenze degli organici per meglio identificare percorsi personalizzati di formazione;
- progettare/programmare i fabbisogni di personale integrando criteri di selezione mirata;
- valutare le competenze di ogni risorsa come l'insieme delle conoscenze acquisite, delle capacità tecniche e amministrative, delle caratteristiche di comportamento, possedute e da sviluppare.

Nell'ottica di un *self-assessment* assistito, si predispongono questionari per un aggiornamento delle competenze acquisite (*hard e soft skill*), con eventuali contributi *bottom-up* per miglioramenti dei processi produttivi.

Si prevedono anche benefici riscontrabili nei collaboratori che mostreranno maggior coinvolgimento all'attività svolta e migliore partecipazione/interessamento ad esprimere le proprie competenze individuali.

Il monitoraggio è propedeutico anche alla valutazione della Performance del dipendente e del suo carico di lavoro.

Il cluster over55 solitamente è personale che ha raggiunto il massimo del proprio sviluppo individuale, che fornisce un contributo importante per lo sviluppo dell'Amministrazione trasferendo il *know how* alle risorse più giovani con potenziale di crescita.

Nella correlazione matriciale fra prestazione e potenziale, incrociando i dati di valutazione del potenziale con quelli di valutazione delle prestazioni, il cluster over55 risulterà a Basso Potenzialità ed Alta Prestazione



Un ulteriore strumento utile per conoscere lo stato di salute del lavoratore over55 ma in forma preventiva anche di quello meno maturo è stato da un *self-assessment* sugli stili di vita, anche in forma anonima.

Le aree indagate dovrebbero riguardare:

- abitudini alimentari (consumo di acqua, di frutta e verdura fresca),
- voluttuarie (alcolici e fumo di sigaretta),
- attività fisica e relativa frequenza,
- proattività nella prevenzione (frequenza di controlli medici ed odontoiatrici, donazione di sangue),
- attitudine di fronte ai principali dismetabolismi (diabete ed altro)

A valle di questo strumento, adottando un approccio multidisciplinare, può essere un percorso modulare di formazione e prevenzione primaria, con apprendimento di tecniche per migliorare la qualità della vita privata e lavorativa

Riguardante politiche di *active ageing* – con focus sulle malattie dell'invecchiamento e consapevolezza della prevenzione

Alimentazione & Performance, postura & benessere, gestione dello stress e degli stati emotivi, resistenza al cambiamento e alla modifica del proprio sistema di valori, per citare alcune delle tematiche da affrontare

In base all'esito del *survey* sugli stili di vita è valutabile un supporto sanitario pubblico su specifiche aree di intervento - contrasto al fumo, promozione attività fisica, alimentazione corretta ecc

9. Cenni di Neuroscienze – Neuroplasticità e Formazione

Fare formazione significa intervenire, in maniera finalizzata ed organizzata, sulla cultura professionale di individui e gruppi, attraverso la metodologia dell'apprendimento consapevole, in tre modi:

- 1) Agendo sul “sapere professionale”, cioè sulla componente tecnico-contenutistica-razionale della cultura professionale delle persone
- 2) Agendo sulla “cultura organizzativa di ruolo” delle persone, cioè sulla componente antropologica-psicosociale della cultura professionale.
- 3) Agendo sulla integrazione coerente delle due componenti suddette

L'apprendimento consapevole è un'attività in cui il soggetto che apprende è consapevole di come e di cosa sta apprendendo. Sa inoltre che l'attività in atto (formazione) è finalizzata primariamente all'apprendimento.

Apprendimento semplice è quello che avviene “per aggiunta” di nuovi elementi (informazione, conoscenze, capacità); la cultura professionale precedente dell'individuo viene aumentata ma non modificata (es. imparare una nuova procedura o una tecnica quando si è agli inizi dell'attività lavorativa).

Apprendimento complesso è quello che avviene soprattutto per modifica del precedente campo cognitivo della persona ovvero cambia la cultura professionale dell'individuo (es. imparare una nuova tecnica di gestione che modifica la configurazione complessa del proprio ruolo dell'organizzazione)

In quest'ambito è importante la distinzione tra addestramento e formazione.

L'addestramento puro è l'attività didattica che realizza un apprendimento semplice che determina "un'aggiunta" di nuovi elementi nella cultura professionale delle persone.

La formazione pura è, invece, l'attività didattica che realizza un apprendimento complesso, che determina cioè primariamente una "modifica" di elementi precedentemente presenti nella cultura professionale delle persone

Si evidenziano in generale quattro "livelli di acquisizione di una capacità applicativa":

- a) Livello di acquisizione della capacità "elementare": acquisizione cioè della capacità come possibilità di applicarla in situazioni artificiali e molto semplificate;
- b) Livello di acquisizione della capacità "riprodotta": acquisizione cioè della capacità come possibilità di applicarla durante il corso di formazione e in condizioni di "simulazione"
- c) Livello di acquisizione della capacità "operativo sperimentale": acquisizione cioè della capacità come possibilità di applicarla al proprio lavoro reale nell'ambiente reale
- d) Livello di acquisizione della capacità "stabilizzata": acquisizione cioè della capacità come tendenza spontanea-abituale-interiorizzata ad applicarla nel proprio lavoro reale.

I principi dell'apprendimento degli adulti declinati applicativamente sulla formazione

L'andragogia è la disciplina che studia l'apprendimento dell'adulto ed è da considerarsi, secondo Knowles, radicalmente contrapposta alle ipotesi della pedagogia.

L'apprendimento dell'adulto quasi sempre consiste in una aggiunta ma anche in una modifica del suo sapere precedente.

Il problema dell'apprendimento fittizio è cruciale per la formazione. Si tratta in pratica di quell'apprendimento che avviene o sembra avvenire in sede di formazione, ma poi non si trasferisce nel comportamento quotidiano *on the job*

Spesso l'analisi delle resistenze all'apprendimento-cambiamento deve tener conto anche di quelle relative ad una generica inerzia.

Principio della finalizzazione dell'apprendimento

La più potente motivazione dell'adulto ad apprendere è il bisogno che egli percepisce di apprendere per un fine che gli è ben chiaro e che sente psicologicamente come suo bisogno-desiderio per i ruoli che esercita, per gli obiettivi che persegue, per le sfide che vuole vincere, per i problemi che non riesce a risolvere

E' centrale per l'apprendimento il principio della dissonanza cognitiva ovvero l'incongruenza tra ciò che la persona sa e ciò che la persona sente che dovrebbe sapere. Problemi o interrogativi che fanno percepire il bisogno di saperne di più e di arrivare ad una soluzione.

Il coinvolgimento deve essere totale, non solo per la componente intellettual-razionale ma anche per la componente emozionale

Sul lavoro alcuni insostituibili parametri chiave sono di natura emozionale: la passione per il lavoro, l'identificazione nel ruolo, la solidarietà verso gli obiettivi, la fiducia in capi-colleghi-collaboratori, la sintonia collettiva sui valori e i metodi del funzionamento organizzativo

La naturalezza dell'essere discente nel bambino rispetto ad altri docenti, scompare nell'adulto. Il quale ha bisogno di sapere perché l'altro è accettabile come docente, quali principi sono assunti a regolare la relazione discente-docente

La formazione influisce sulle conoscenze, sulle capacità, sugli atteggiamenti e sul saper essere

Mobilizzazione energetica: L'apprendimento e l'esercizio di "nuove conoscenze" e capacità richiede quasi sempre una mobilitazione straordinaria (non ordinaria) di energia della persona: aumento dell'attenzione, stimolo della persona all'attività di ricerca e di apprendimento sul lavoro" e come supporto necessario per utilizzare tecniche di apprendimento. L'adulto spesso dichiara difficoltà ed oppone resistenze.

Punto di partenza caratterizzato da disorientamento professionale o caratterizzato da cristallizzazione su vecchie sicurezze obsolete

Bisogna iniziare facendo intravedere le nuove possibilità di punti di riferimento, le nuove possibilità di fiducia in sé stessi, le nuove opportunità di conseguire i propri obiettivi.

Stimolando un atteggiamento proattivo nei riguardi dell'oggetto di apprendimento (es. nuova tecnica di gestione, un nuovo modello di organizzazione del lavoro, una nuova tecnologia, ecc)

Importante è la distinzione tra elementi di contenuto ed elementi di processo nella formazione. Questa volta non più come variabili interventi nell'iter di apprendimento ma proprio come componenti del risultato di apprendimento:

1) **apprendimento del contenuto.** L'individuo impara ovvero acquisisce informazioni e conoscenze che prima non aveva ciò costituisce la base conoscitiva intellettuale razionale dell'esercizio di nuove capacità e comportamenti denominiamo questo aspetto cognitivo individuale intellettuale come componente di contenuto del risultato di apprendimento.

2) **apprendimento di processo.** Lo stesso adulto durante la stessa azione formativa può contemporaneamente modificare, in modo più adeguato, alcuni elementi di processo che sono contenuti nella componente di contenuto

3) **apprendimento diffuso.** Infine si può imparare, nel contempo, nuovi contenuti e nuovi collegamenti di processo connessi ai contenuti. Nel linguaggio comune viene denominata formazione applicativa quella formazione che accentua contemporaneamente ed egualmente sia la componente di contenuto sia la componente di processo soggettivo emozionale relazionale

Il docente è riconoscibile come portatore primario di teoria, il partecipante come portatore primario di esperienza concreta del lavoro che si vuole migliorare. L'alleanza e l'integrazione può portare a migliorare l'esperienza futura dei partecipanti mediante l'elaborazione di nuovi elementi concreti derivanti dalla nuova impostazione teorica suggerita dal docente

Apprendere vuol dire anche un po' cambiare in particolare nel caso della formazione di adulti che lavorano. Rilevanti sono i fattori culturali e del processo in gioco se nell'apprendimento è insita una componente di cambiamento. Cambiamento come rottura e ricomposizione o di cambiamento come potenziamento di una continuità.

Neuroscienze e *management*

Secondo la pubblicazione “Neuroscienze e *management*. Nuovi strumenti per la professione manageriale” più del 90% di ciò che conosciamo sul funzionamento del nostro cervello è stato scoperto negli ultimi 15 anni. Si tratta di scoperte straordinarie eppure pressoché sconosciute al di fuori dell'università. La conoscenza dei meccanismi di funzionamento del nostro cervello sarà fondamentale, nel prossimo futuro, delle organizzazioni. Chi sarà capace di mettere a frutto, eticamente, queste informazioni potrà creare migliori condizioni di lavoro e ottenere più risultati con persone più motivate e consapevoli. La formazione aziendale deve mutare profondamente se vuole sopravvivere alla crisi ed acquisire maggiore efficacia, grazie soprattutto alle nuove scoperte neuroscientifiche. Le scoperte neuroscientifiche gettano nuova luce su tanti e diversi aspetti dell'attività manageriale: dalla gestione delle persone al *decision making*, dalla gestione del cambiamento alla *leadership*. La ricerca neurologica ha dimostrato che per ottenere cambiamenti nelle tenaci resistenti strutture del nostro cervello si devono attivare strategie basate sulla ripetizione di precisi comportamenti.

Alla classica formazione d'aula con un modello di concentrazione temporale *full immersion* si dovrà quindi affiancare un modello di distribuzione temporale di pochi contenuti, focalizzati, ripetuti con costanza e continuità. Ulteriore ingrediente indispensabile per il cambiamento è la relazione tra risorse emotive ed il corpo; con la neuroscienza ritorna protagonista, dopo secoli di scissione, il dualismo corpo-mente.

A parte poche persone che effettivamente paiono proprio essere nati nel ruolo di *leader* nella maggioranza dei casi per i capi è importante studiare ed allenarsi per migliorare continuamente le proprie competenze di coordinamento e gestione dei collaboratori. Si è visto chiaramente che si tratta di attivare le persone che si sentono non riconosciute sul lavoro. Lo sperimentano come un impulso neurale potente, come un colpo alla testa, e questo dovrebbe far riflettere i capi sull'importanza di rivolgersi al cervello sociale dei collaboratori al fine di raggiungere delle prestazioni ottimali non trascurando mai la relazione, il dialogo, il coinvolgimento e la trasparenza.

Razionalità ed emotività nei processi decisionali. Le neuroscienze hanno dimostrato che la razionalità non può fare a meno dell'emotività e anzi e da questa guidata e resa possibile

soprattutto nei processi di decisione che si basano principalmente sulla memoria emotiva. Ogni stimolo proveniente dall'esterno è elaborato nel nostro cervello sia attraverso processi cognitivi sia attraverso processi emotivi con la particolarità che il percorso emotivo è più veloce e quindi arriva prima. Siamo stati costruiti per decidere velocemente in funzione della sopravvivenza e non pre-valutare le situazioni in modo freddo e razionale.

Mindfulness. Quali benefici possono essere indotti anche nelle organizzazioni da pratiche di consapevolezza come questa? Soprattutto dopo la copertina del Time Magazine del gennaio 2014 dedicata alla *Mindful Revolution*, la *mindfulness* ha iniziato a diventare di moda anche nelle aziende. Fu applicata con successo su migliaia di pazienti affetti da patologie quali sindrome da dolore cronico, patologia cardiache, diabete, disturbi d'ansia, attacchi di panico, disturbi alimentari vale a dire tutti quei pazienti difficili che nessuno riusciva a curare al mondo. Non c'è nulla oggi di altrettanto urgente e necessario alla vita delle amministrazioni quanto di persone capaci di consapevolezza profonda (*mindfulness* appunto), di tenuta personale e di equilibrio interiore. Queste pratiche consentono di migliorare nelle persone, come ampiamente dimostrato da numerosi studi, le capacità attenzionali e mnemoniche; di rendere la mente più capace di lucidità, prontezza e chiarezza di visione, di ridurre lo stress e di aumentare la resilienza e del benessere organizzativo. Il problema è che la *mindfulness* non si apprende in due giorni di corso; essa richiede una forte motivazione personale, un impegno continuativo nel tempo, gradualità, continuità e produce effetti tangibili solo a dosi elevate. I seminari possono solo servire a fare intuire di cose di cosa si tratta e a motivare i partecipanti ad approfondire.

Decadimento cognitivo lieve ed effetti sulle sinapsi

Man mano che l'età aumenta capita che si presentino dei disturbi legati alla sfera della memoria. Spesso si tratta di un "invecchiamento normale", che comporta alcuni cambiamenti nelle abilità cognitive, oltre una condizione che richiede un intervento perché rappresenta un fattore di rischio per lo sviluppo di patologie neurologiche più severe.

E' allo studio quello che accade in queste persone in termini di molecole infiammatorie circolanti, che hanno un effetto dannoso a livello delle sinapsi, le strutture che consentono la

comunicazione tra neuroni nel cervello, e che sono alla base dell'apprendimento e della memoria.

L'invecchiamento del cervello, chi più chi meno, è qualcosa che tutti sperimentiamo: "si perdono neuroni e sinapsi" e di conseguenza diminuiscono le abilità di concentrazione, apprendimento, quelle mnemoniche e di reazione agli stimoli esterni.

Il *mild cognitive impairment*, invece, è qualcosa che si colloca a metà tra l'invecchiamento normale e la patologia. I deficit cognitivi riscontrati non impediscono le normali attività quotidiane o gli scambi sociali ma risultano comunque più significativi della media delle persone della stessa età. Questa condizione secondo i dati più recenti dell'Istituto Superiore di Sanità riguarda circa 900mila persone in Italia, per lo più in età compresa tra i 65 e i 75 anni (uomini e donne, indifferentemente).

10. Contaminazione Generazionale

10.1. Generazioni a confronto

Promuovere *Age Diversity Management* nei contesti organizzativi

Il regolamento di programmazione del Fondo Sociale Europeo Plus (FSE+) 2021-2027 fa esplicitamente riferimento al cambiamento demografico e fornisce più opportunità per promuovere l'invecchiamento attivo e sano, l'occupazione e la mobilità al lavoro. L'obiettivo "Investimenti per l'occupazione e la crescita" - Decisione di esecuzione della Commissione europea n. C(2022)5655 del 1/08/2022 - Priorità 1, Obiettivo specifico d) ESO4.4. "Generazioni a confronto: promuovere *Age Diversity Management* nei contesti organizzativi" per la presentazione di progetti formativi, ne è un esempio.

In Italia, l'aumento della longevità da un lato, e il crollo delle nascite dall'altro, hanno innescato negli ultimi decenni un processo di invecchiamento della popolazione, così avanzato da aver alterato i tradizionali equilibri tra nuove e vecchie generazioni ed evidenziando seri problemi di sostenibilità demografica e socio-economica, con ricadute a livello di ricambio generazionale nel mondo del lavoro, sistema pensionistico e sistema sanitario, cura degli anziani.

Nonostante la denatalità sia un problema, la longevità della popolazione può comunque essere tramutata in un vantaggio per l'economia, ma è fondamentale trasformare questo incremento in un elemento strategico per l'occupazione, la produttività e il sistema sociale. Garantire la continuità dell'occupazione dei lavoratori "senior" riveste un ruolo di cruciale.

È emersa inoltre la necessità di accompagnare le figure apicali verso un percorso di consapevolezza del cambiamento acquisendo gli strumenti e i dispositivi necessari per gestire la complessità.

Utile l'implementazione di modelli, pratiche e strumenti di *Age Diversity Management* per espandere lo sviluppo di una cultura organizzativa inclusiva e la promozione del benessere delle persone, anche nei contesti di lavoro.

Emerge la necessità di "fare rete" per implementare le strategie e gli interventi efficaci nell'ambito dell'*Age Diversity Management*; tra le più efficaci si evidenziano quelle tra soggetti pubblici e privati, quelle tra organizzazioni del terzo settore ed infine quelle interaziendali riferite ad esempio alla prevenzione della salute fisica e mentale.

Obiettivi generali

L'iniziativa intende sostenere azioni finalizzate a sensibilizzare le persone, la società e le organizzazioni rispetto al tema dell'*Age Diversity Management*, nonché a diffondere modelli e pratiche condivise che valorizzino le competenze indipendentemente dall'età anagrafica, soprattutto in riferimento alle dinamiche generazionali, all'invecchiamento della forza lavoro e dei vertici aziendali, al passaggio generazionale, all'invecchiamento sano ed attivo delle persone nei contesti di lavoro, attraverso l'adozione diffusa di modelli di *Age Diversity Management* per la creazione di un generalizzato benessere psicofisico.

Le finalità trasversali sono:

- creare un ambiente di lavoro inclusivo che accolga e valorizzi le differenze legate all'età anagrafica, migliorando la gestione delle competenze, dell'esperienza e della motivazione delle persone di tutte le età e garantendo che abbiano eque condizioni di carriera non influenzate dall'età;
- rispondere alle esigenze di una forza lavoro invecchiante, considerando condizioni di lavoro che siano sostenibili ed inclusive e valorizzando il benessere psico-fisico delle persone;

- sostenere lo sviluppo di competenze che possano favorire la pianificazione del passaggio generazionale, la trasmissione del know-how dai *senior* verso i più giovani.

Gli obiettivi specifici sono:

- informare e coinvolgere i destinatari in merito al tema *Age Diversity Management*;
- promuovere la sensibilizzazione dei destinatari e - per loro tramite - delle organizzazioni, verso l'adozione di modelli e pratiche in grado di valorizzare le competenze professionali e nello stesso tempo in grado di affrontare le complessità dei cambiamenti richiesti dal mondo del lavoro.

I progetti dovranno quindi insistere sull'approfondimento e la sensibilizzazione verso tematiche volte:

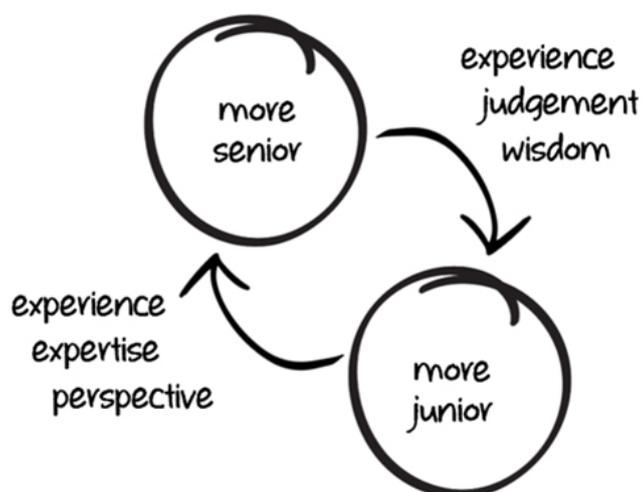
- alla lotta agli stereotipi, pregiudizi e atteggiamenti basati sulla discriminazione di genere ed età.
- all'integrazione e l'inclusione generazionale al lavoro, tra figure apicali e nuove risorse, oltre alla definizione o ridefinizione di ruoli, mansioni e competenze;
- alla conciliazione dei tempi di vita personali e professionali delle persone; all'invecchiamento attivo nei contesti professionali, all'accompagnamento all'uscita dal mondo del lavoro e alla creazione delle condizioni per il benessere psico-fisico nei contesti di lavoro attraverso la ridefinizione di ruoli e compiti.

I risultati attesi dell'intervento sono:

- incrementato numero di interventi di formazione/informazione/sensibilizzazione delle persone volti alla promozione di una cultura organizzativa su tutto il territorio, attraverso l'inclusione e la valorizzazione delle competenze per costruire "comunità resilienti";
- implementata la rete degli *stakeholder* capaci di affrontare sfide e cambiamenti in modo più efficace;
- aumentato il numero/percentuale di interventi in merito a tematiche oggetto del bando in particolare riferite all'inclusività in tema di "*ageing*" per contribuire alla sostenibilità intergenerazionale ed in grado di offrire a tutte le generazioni ambienti di lavoro volti al benessere nelle organizzazioni.

Alla luce di quanto detto, è opportuno indagare quelle che sono le condizioni reali della popolazione lavorativa allo scopo di modificare gli atteggiamenti nei confronti dell'invecchiamento e proporre modifiche *ad hoc* nell'organizzazione (es. con piani di lavoro) che vadano incontro in modo specifico alle esigenze e alle eventuali problematiche dei lavoratori, al fine di migliorare l'esperienza lavorativa, la salute ed il benessere organizzativo all'interno delle amministrazioni.

Occorre contaminarsi con i giovani, non sostituirli. I giovani hanno fluidità di pensiero e velocità di calcolo ma non hanno un sistema strutturato strategico; i maturi, ad esempio, hanno più la visione di sistema, mettendo le cose in un arco temporale e vedendole in proiezione. Un mix equilibrato di valori e *vision*



11. “Contiamoci Pa – Dipendenti Pubblici over55”

Il lavoratore deve percepire che ha ancora un valore per l'amministrazione, specie se è un Over55, perché se viene visto come un ramo secco, l'amministrazione non farà nessun investimento formativo su di lui perché non ha ritorno nell'investimento.

L'obiettivo di creare una piattaforma (Pagina *Facebook*) aperta a tutti i dipendenti pubblici Over 55 ha molteplici scopi, ma primo fra tutti creare un senso di appartenenza, creare consapevolezza di essere un numero importante e quindi non trascurabile, è di ricordare, se occorre, quella dignità di ruolo e di competenze acquisite.

E' importante ritrovare il senso di essere funzionario pubblico perché già questo permette alle persone capire di essere importanti e di essere orgogliosi di poter fare qualche cosa per la propria comunità, nella condivisione di comportamenti e di valori.

Lavorando su opportunità e strumenti di incontro, uno di questi è appunto la creazione di una comunità di pratica aperta a tutte le amministrazioni che hanno delle cose da dire e da imparare.

La piattaforma (Pagina *Facebook*) può essere anche luogo di incontro, scambio tra realtà lavorative di PA omologhe, finalizzato all'innovazione con *best practice*, proposte, finanche al proporsi con un modello simile LinkedIn per eventuali richieste/offerte di scambio in altra PA. Un mercato aperto di professionalità. Un ciclo di vita del dipendente pubblico e delle sue competenze acquisite. Un *brainstorming* per la risoluzione di problemi simili o comuni. Aggregazioni di realtà, Condivisione di casi di successo con situazioni virtuose, ecc.

Attualmente esistono solo delle piattaforme *web* (pagine *Facebook*) es. INTERSCAMBIO E MOBILITA' TRA DIPENDENTI PUBBLICI e MOBILITA' ED INTERSCAMBIO PUBBLICA AMMINISTRAZIONE che si occupano solo di creare un "mercato" di domande/offerte di mobilità tra dipendenti appartenenti ad enti pubblici omologhi.

"CONTIAMOCI PA – Dipendenti Pubblici over55"

è un invito a contattarci, sia nel senso numerico valutando la consistenza del gruppo e sia nel senso del prendersi in considerazione come risorsa importante per la PA e confidando sul sistema.

<https://www.facebook.com/profile.php?id=61564665172838>

Primo *output* della piattaforma è quello di mettere in evidenza un *survey* (un sondaggio d'opinione), creato per elaborazione dati statistici con lo scopo di conoscere l'opinione dei dipendenti pubblici over55 relativo ad una serie di tematiche.

SURVEY – IL SONDAGGIO D'OPINIONE ANONIMO

Ho utilizzato il sito online **mysurvio.com** strumento di indagine on-line gratuito ed ho generato un link: <https://www.survio.com/survey/d/K3I3J6Z5K7O5X2V6T>

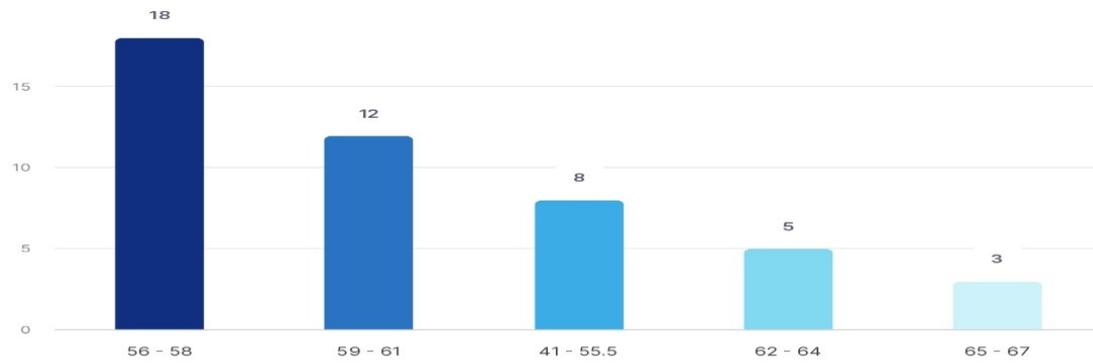
Con le 20 domande oggetto del *survey*, inizialmente relative ad informazioni generiche riguardanti l'età, il genere, il grado di istruzione ed il comparto lavorativo e di seguito più specifiche, il cui commento lo lascio ai grafici.

Il campione pur non essendo significativo statisticamente può esser ritenuto indicativo di una tendenza in atto.

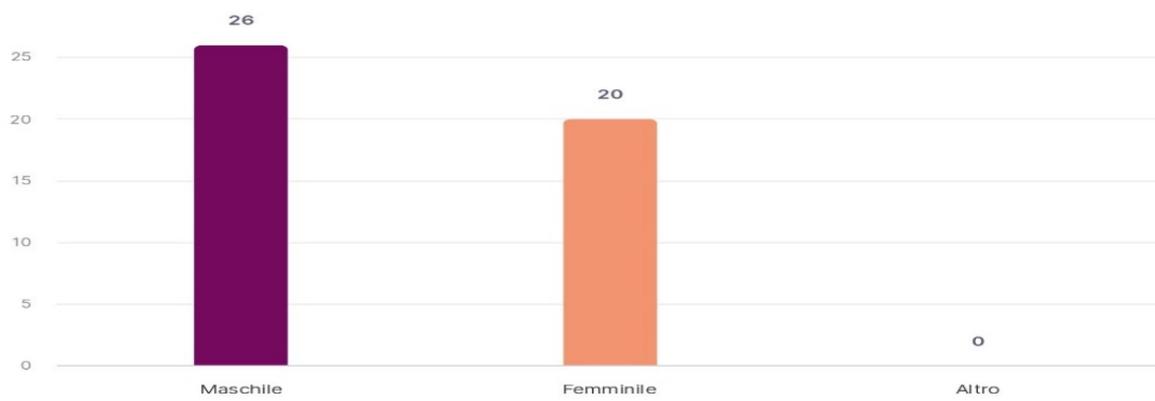
Inizio Survey 15 agosto 2024 – analisi al 31 agosto 2024

n.190 visite al sondaggio e n.46 sondaggi compilati

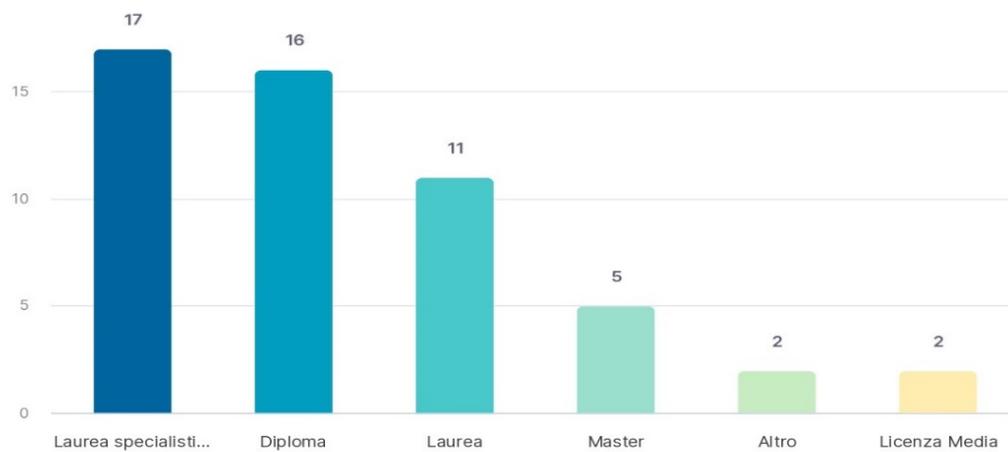
1. Età



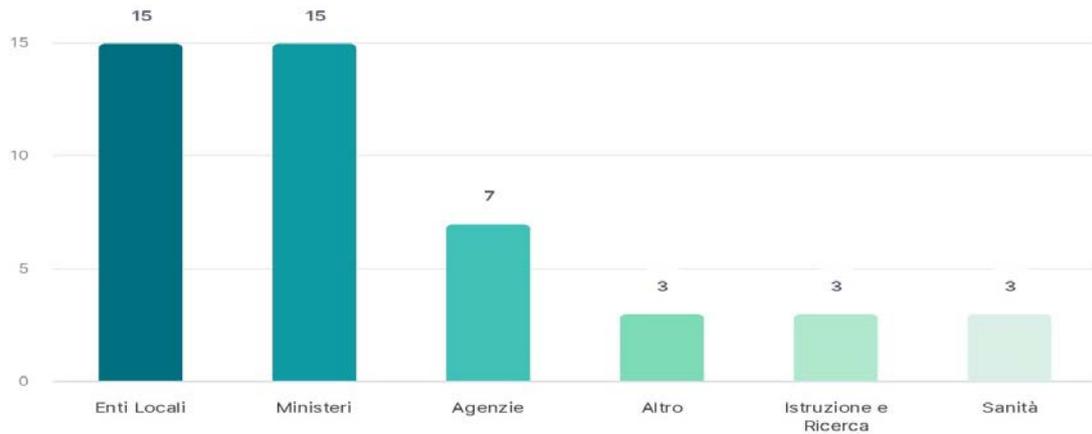
2. Genere



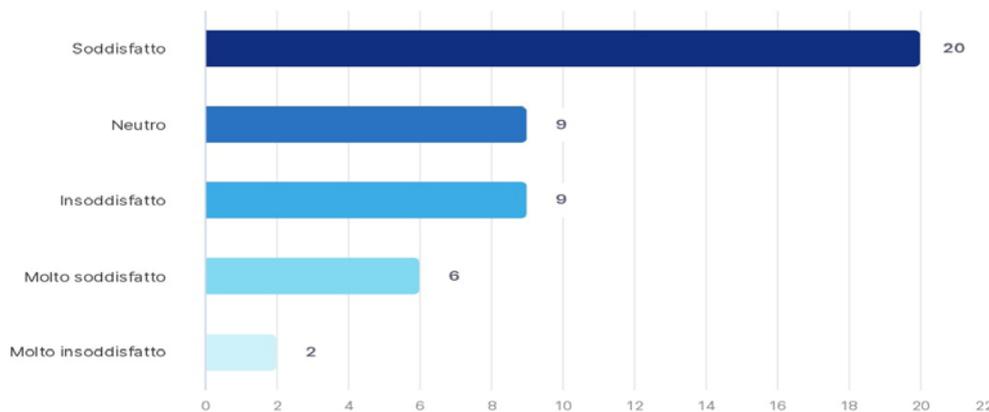
3. Titolo di studio



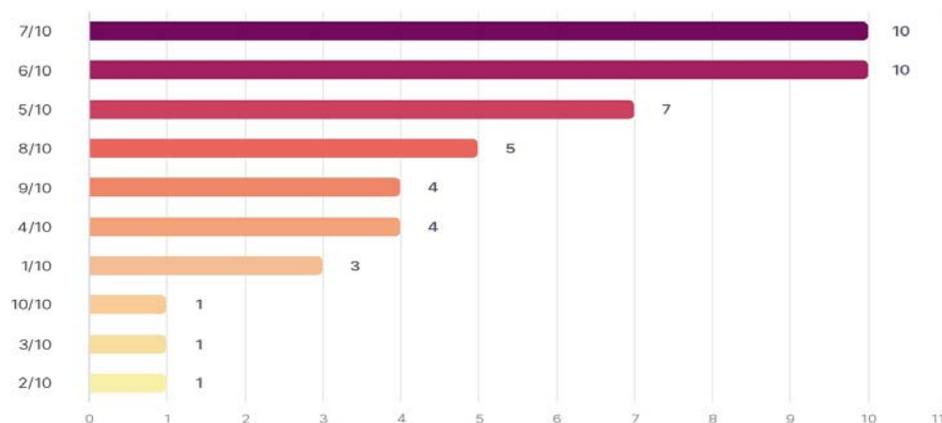
4. Comparto lavorativo



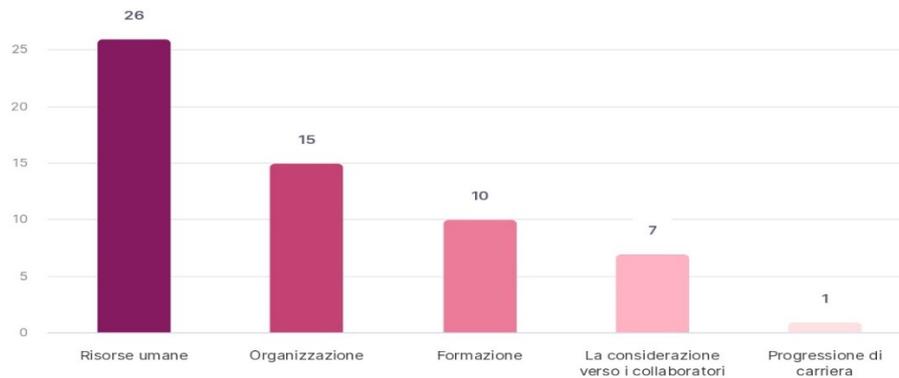
5. Come valuta il suo livello di soddisfazione sul lavoro?



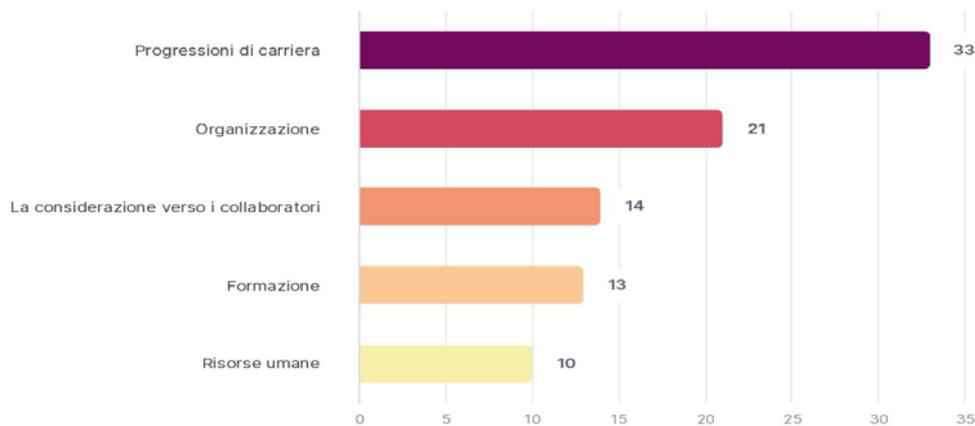
6. Quanto si sente supportato/a dai colleghi e superiori?



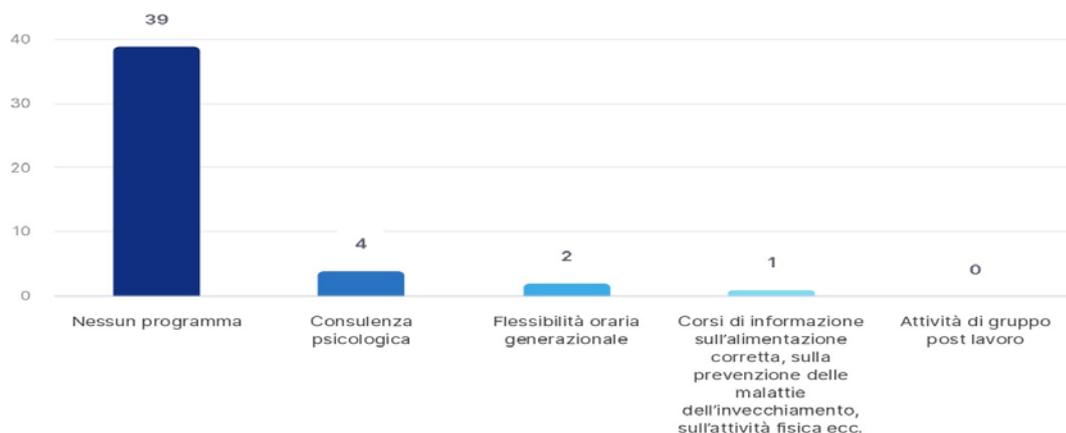
7. Qual è il punto di forza della vostra Pubblica Amministrazione? (o quali sono)



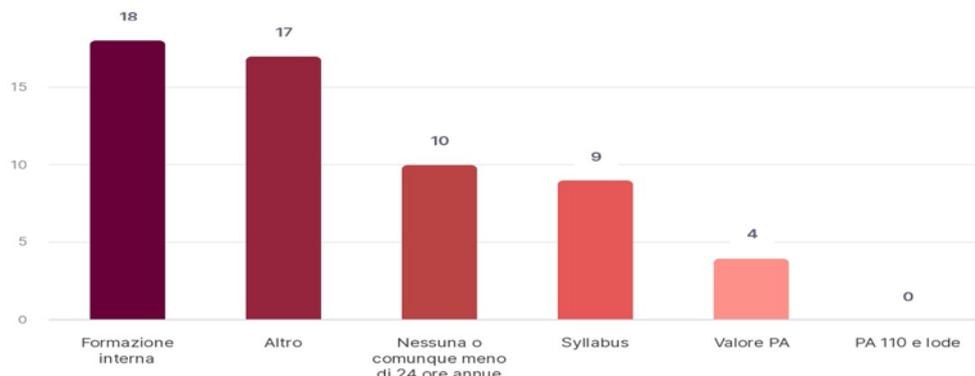
8. Qual è il punto di debolezza della vostra Pubblica Amministrazione? (o quali sono)



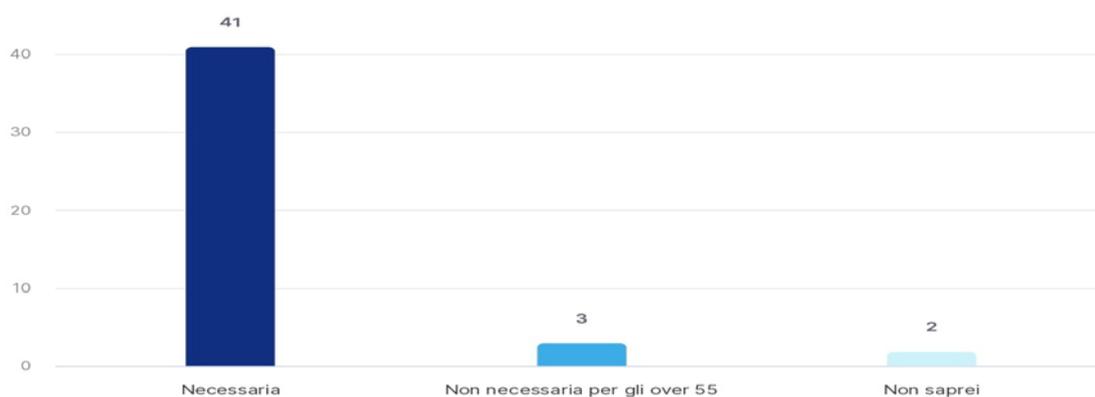
9. Ha accesso a programmi di benessere al lavoro? Se sì, quali?



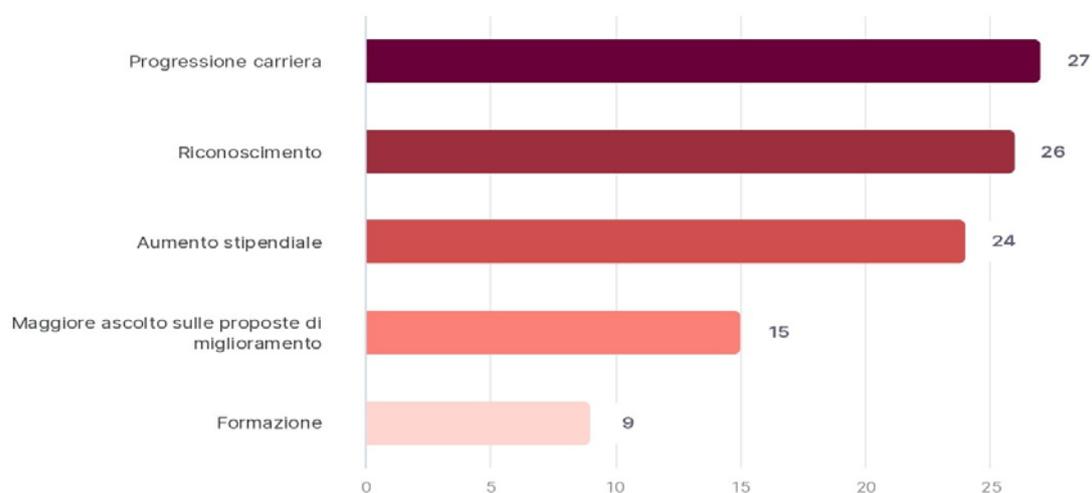
10. Svolge attività di formazione per almeno 24 h annue? Se sì, tramite quale modalità?



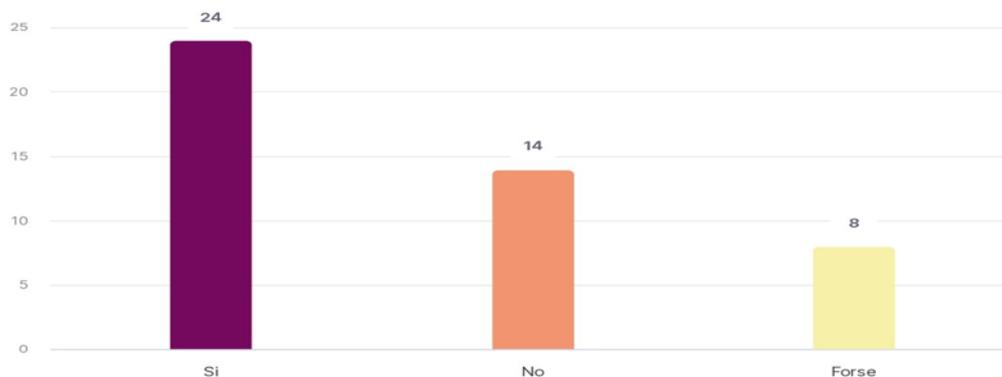
11. Ritiene la formazione continua lungo tutta la vita lavorativa



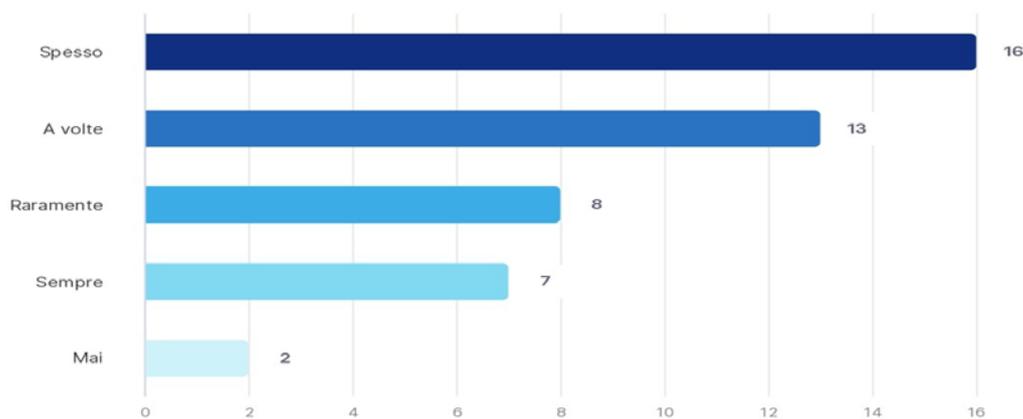
12. Cosa aumenterebbe la sua motivazione?



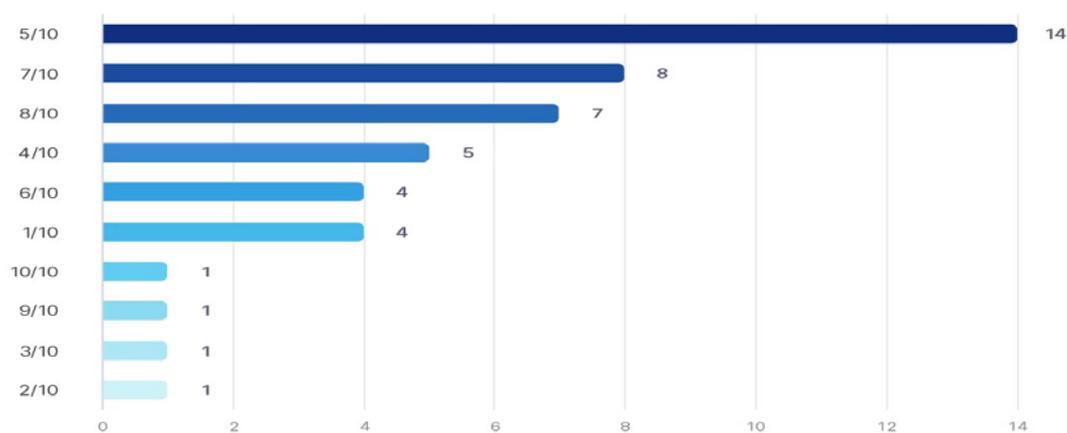
13. Cambierebbe amministrazione, rimettendosi in gioco, mantenendo la stessa mansione?



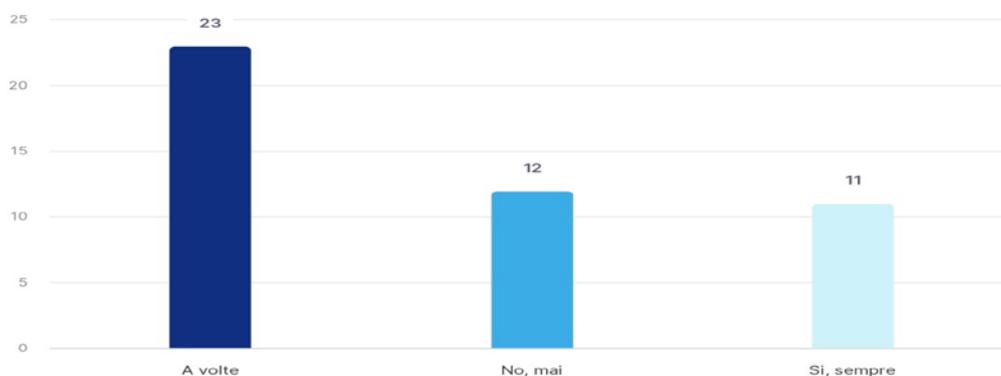
14. Quanto spesso viene coinvolto nell'attività lavorativa da colleghi più giovani?



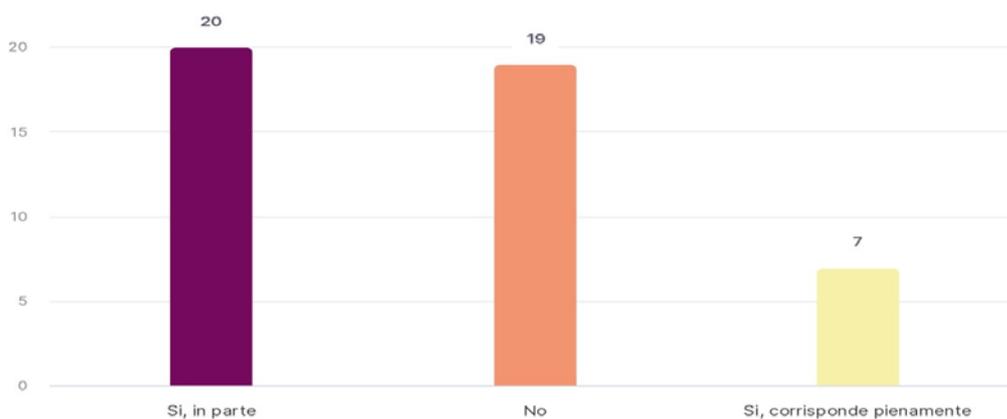
15. Valutazione benessere lavorativo percepito nella propria Pubblica Amministrazione



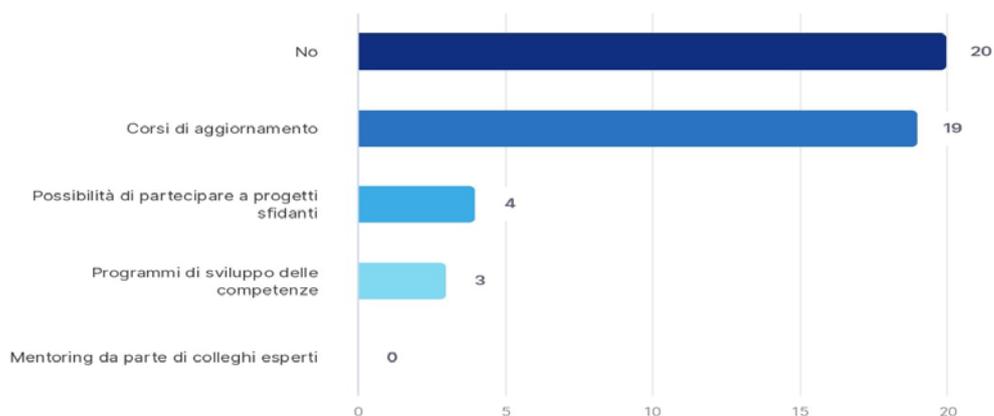
16. Si sente coinvolto/a nelle decisioni che riguardano il suo lavoro?



17. Ritiene che il suo lavoro attuale corrisponda alle sue aspettative di carriera?



18. Ha accesso a opportunità di crescita e sviluppo professionale? Se sì, quali?



12. Uno sguardo nel privato ... Commenti dal Web (Linkedin)

“Gli over 50, grazie agli anni di esperienza sul campo, hanno acquisito capacità uniche che possono davvero fare la differenza. Hanno una chiara visione di ciò che vogliono nella loro carriera ed una profonda comprensione delle dinamiche del lavoro. Sono fondamentali per creare ambienti di lavoro sani e team multi - generazionali davvero performanti. Sono aperti al cambiamento e a cogliere nuove opportunità di sviluppo professionale.

Inoltre va sottolineato che nel 2025 la quota di persone over 50 salirà e di fronte a questa rivoluzione demografica e' urgente guardare in modo diverso al #recruiting di persone con più di 50 anni in modo che le aziende non vivano questa assunzione come una sfida ma come un'opportunità per aumentare le #performance, creare team #inclusivi e far fronte alla carenza di candidati attivando competenza ed esperienza a favore di team multi-generazionali” (Francesca Caricchia- Executive Director PageGroup)

“Lavoratori over 50: il grande valore dei professionisti *senior* _ Superare gli stereotipi che vedono le persone con maggiore esperienza come professionisti che non vogliono più imparare nulla o che sono ancorati alle vecchie abitudini è fondamentale per creare ambienti di lavoro sani e team multi-generazionali davvero performanti” (Andrea Ballone-14/03/2024)

“Lavoratori over 50_ Nessun interesse ai piani di formazione, scarsa motivazione, attaccamento quasi morboso alle abitudini, costi elevati per l'azienda: sono questi alcuni degli stereotipi più diffusi quando si pensa ai lavoratori over 50. Non c'è nulla di più errato, nella realtà. Un sondaggio condotto da PageGroup – azienda leader a livello internazionale nel settore della ricerca e selezione specializzata – tra migliaia di candidati in Italia e in Europa ha svelato come i professionisti più esperti possano essere una grande risorsa per tutte le aziende.”

«Quando parliamo di lavoratori over 50 – precisa Francesca Caricchia, *Senior Executive Director* di PageGroup – ci immaginiamo, quasi sempre, persone con grandissima esperienza ma poco aperte al cambiamento e a cogliere nuove opportunità. Se guardiamo i dati, però, ci rendiamo conto che la situazione è molto diversa: il 62% dei professionisti over 50 che abbiamo intervistato ha dichiarato di cercare attivamente opportunità di sviluppo professionale. Un numero che smentisce categoricamente che esista un'assenza di motivazione e mette in luce l'entusiasmo e la volontà di rimanere aggiornati e di continuare a imparare. Farcì offuscare dagli stereotipi e non considerare il

grande valore che questi candidati possono portare a tutte le aziende e ai lavoratori più giovani può rappresentare, a lungo andare, un grosso problema. Dobbiamo impegnarci, sempre di più, a cancellare i falsi miti che ancora purtroppo permangono affinché si creino ambienti sani e multigenerazionali, con un vantaggio oggettivo per tutti».

Lavoratori over 55 ancorati alle proprie abitudini? Non proprio

Dal sondaggio di PageGroup emerge un'altra storia: molti lavoratori *senior* hanno ormai abbracciato lo stile lavorativo contemporaneo, compreso il lavoro in postazioni flessibili (solo il 16% non è entusiasta dell'idea). Non solo: quasi la metà (il 44% per la precisione) ha affermato che la resistenza al cambiamento è uno dei due errori principali che un manager può fare.

Anche il fatto che gli over 50 rappresentino un investimento costoso per le aziende viene smentito dai numeri. È certamente vero che i lavoratori più *senior* si aspettano di essere adeguatamente compensati per le loro competenze e l'esperienza, ma questi professionisti tendono a cercare aumenti di stipendio meno spesso rispetto agli altri colleghi e questo suggerisce un chiaro approccio equilibrato e realistico nei confronti della retribuzione.

«Grazie agli anni di esperienza trascorsi sul campo – aggiunge Francesca Caricchia – questi lavoratori hanno acquisito capacità uniche che possono davvero fare la differenza, soprattutto in un momento relativamente complicato come quello che stiamo vivendo. La vasta esperienza, infatti, garantisce una chiara visione di ciò che vogliono nella loro carriera e una profonda comprensione delle dinamiche del luogo di lavoro, mettendo le proprie competenze al servizio delle aziende».

L'interazione efficace, dal vivo o da remoto, è la chiave per creare ambienti di lavoro sani e collaborazioni proficue

Il 68% dei lavoratori over 50 indica le interazioni informali come motivo chiave per la presenza in ufficio, ma questo non significa che la collaborazione sia limitata alla presenza fisica. Le abilità collaborative di questi professionisti alimentano un'atmosfera amichevole, sia di persona sia online.

I dipendenti over 50, inoltre, sono meno esigenti verso certi aspetti, come la necessità di avere uffici ultramoderni o attività di team building perché attribuiscono maggiore valore alla trasparenza aziendale e all'autonomia nei loro ruoli; tendono a preferire benefici aziendali significativi e sostanziali rispetto a vantaggi poco concreti.

Più di sei professionisti su dieci sono concentrati sullo sviluppo professionale, mentre poco più della metà (53%) dà priorità a benefit come l'assistenza sanitaria per sé e la famiglia. L'approccio dei lavoratori oltre i 50 anni al bilanciamento tra lavoro e vita privata è anche in sintonia con le tendenze moderne: per quanto riguarda il lavoro da casa, il 37% dei dipendenti è a proprio agio nel farlo per due giorni a settimana, mentre il 28% è aperto a tre giorni a settimana. Una chiara dimostrazione di quanto siano pronti a cogliere le opportunità del lavoro flessibile.

Il 56% dei lavoratori over 50 afferma di avere un'idea chiara di carriera e dimostra, quindi, di essere pronto a cogliere nuove sfide; il loro entusiasmo per i ruoli di *leadership* spesso supera quello dei colleghi più giovani e questo li rende una risorsa preziosa per il *mentoring* e lo sviluppo di *team*. A questo proposito, per valorizzare ulteriormente l'esperienza, le aziende dovrebbero introdurre programmi di *mentoring* (anche *reverse*) su misura affinché ci sia uno scambio continuo di visione e di approcci, in modo che tutti possano imparare di tutti, indipendentemente dall'età o dal ruolo.

13. Conclusione

A conclusione di questo Project Work emerge un tema amaro ma di estrema attualità: **lavoreremo tutta la vita!** Occorre prepararsi al cambiamento e al non considerare gli anziani un peso ma una risorsa per evitare che il nostro paese si trovi penalizzato rispetto agli altri in termini di sviluppo e di benessere condiviso. Oggi non aumenta solo la probabilità di arrivarci, all'anzianità, ma anche di arrivarci in buona salute; oltre tre persone su quattro arrivano a compiere 60 anni in condizione di piena autonomia. Una popolazione che invecchia e che non produce, costa il doppio alla società, in termini di efficienza e di costo. Questa è la fotografia attuale e nel prossimo futuro, in attesa di un'inversione di tendenza generazionale.

Per trasformare questa situazione da minaccia ad opportunità, oltre a riconoscere e prendere coscienza della situazione, occorre attuare azioni volte a renderne un potenziale reale.

Un breve *recap* dei *focal point*:

- 1) l'economia ha bisogno dei lavoratori maturi efficienti per affrontare le sfide dell'attualità e del prossimo futuro, non potendo ovviamente attuarne una sostituzione radicale, supportando anche il relativo costo di pensionamento.

Per far questo occorre investire nella salute e nel benessere dei dipendenti, offrire opportunità di formazione continua, miglioramento dell'ambiente di lavoro e promuovere politiche di flessibilità. In

sintesi alcune delle strategie chiave per migliorare la capacità lavorativa e, di conseguenza, la produttività e la soddisfazione dei lavoratori.

2) La necessità, di una contaminazione generazionale, eliminando le eventuali discriminazioni per l'età, efficace per quanto detto, iniziando da un'analisi demografica approfondita del proprio contesto lavorativo, attuando percorsi di carriera e di staffette generazionali. Mettendo in condizione, gli over55, di rimettersi in gioco, nella propria affinità/mansione, accettando le sfide e l'uscita dalla propria *comfort zone*. E' comprovato che oggi, gli over55, sono in media "più giovani" fisicamente, mentalmente, psicologicamente e cognitivamente rispetto a tutte le generazioni precedenti. In generale i lavoratori maturi, pur meno flessibili, sono considerati più affidabili e con maggiore esperienza, hanno un minore numero di incidenti sul lavoro e cambiano meno spesso impiego. La formazione in primis, ma anche la contaminazione generazionale, potranno risolvere la problematica del *digital divide* e del naturale spaesamento davanti alla digitalizzazione delle procedure e all'*expertise* sul funzionamento dell'Intelligenza Artificiale Generativa. Occorre essere resilienti tenendo il passo all'accelerazione (una volta in progressione aritmetica, oggi geometrica quasi logaritmica) del digitale.

Sono estremamente attuali i concetti di *Reskilling* (il processo di apprendimento di nuove competenze in modo da poter svolgere un lavoro diverso) e di *Upskilling* (la capacità di migliorare, sviluppare e riqualificare le competenze, ad esempio in ambito digitale), da attuare, per l'accelerazione citata, a tutti i lavoratori di ogni età.

3) Condivisione, tra PA, di buone prassi finalizzate alla tutela della salute dei lavoratori più anziani: politiche di *Active ageing*, prevenzione primaria e secondaria, valutazione dei rischi *age-oriented*, strategie di compensazione, *check-up* mirati ai target di età potenziando ed intensificando i controlli per gli over 55, cartellonistica infografica ecc. (Es. attivazione di corsi di prevenzione primaria sull'alimentazione corretta, sulla prevenzione delle malattie dell'invecchiamento, sull'attività fisica e sulla postura, sulla qualità delle relazioni e sulla neuroplasticità.)

4) Azioni finalizzate a sensibilizzare le persone, la società e le organizzazioni rispetto al tema dell'*Age Diversity Management*. Valutando un orario di lavoro generazionale, che possa conciliare lavoro e vita *âgée*, una modalità di telelavoro per ridurre i disagi e gli infortuni in itinere; impostando percorsi di carriera generazionali, per dare stimolo e dignità al lavoratore maturo e promuovendo, nell'ottica della contaminazione, delle staffette generazionali per dare continuità e sviluppo alle nuove risorse.

5) Monitoraggio costante delle competenze ma anche degli stili di vita, attraverso questionari (anche *online*) di auto-valutazione (*self assessment*) per poter misurare lo stato di salute fisico e mentale dell'organizzazione, oltre che le *hard e soft skill*.

Sulla base dei risultati ottenuti si potrà attuare un' *Age Management* adeguata che contempli reclutamento a favore della diversità, promozione della salute sul luogo di lavoro, gestione dei rischi legati a salute e sicurezza, trasferimento di conoscenze (ad esempio attraverso la creazione di figure di *tutoring* o *mentoring*), formazione e apprendimento continuo che tenga conto nelle modalità delle esigenze della specifica categoria di lavoratori, sviluppo di carriera che promuova la giusta corrispondenza tra lavoro e competenze, rotazione della mansione e reimpiego in ruoli differenti unitamente a pratiche di flessibilità oraria e infine transazione graduale verso il pensionamento e l'uscita dal mondo del lavoro.

A livello individuale l'età ha effetti opposti: le capacità manageriali comunicative aumentano, mentre quelle analitiche e numeriche diminuiscono. Poiché diverse tipologie di lavoro richiedono capacità differenti, ai lavoratori anziani possono essere più o meno produttivi a seconda delle occupazioni. Inoltre anche quando la produttività diminuisce con l'età tale riduzione può essere spesso compensata se i lavoratori accumulano esperienza lavorativa.

Nel fare "*Change Management*" nell'organizzazione si ha una risposta tra i dipendenti, con distribuzione gaussiana: gli entusiasti, gli indifferenti ed i contrari. Pertanto le iniziative devono essere rivolte agli indifferenti, che sono in genere la maggioranza. I contrari resteranno tali o si adegueranno alla massa. La resilienza è una competenza di tipo cognitivo, si allena e si addestra, con la legge delle 10000 ore. La fatica e l'impegno ti porta a fare con una perfezione assoluta qualunque cosa senza sforzo entrando nel cd "flow"

Si parla di slittamento in avanti dell'età pensionabile e nella consapevolezza di dover gestire un equilibrio dinamico. Un equilibrio che richiede un continuo riadattamento perché ciò che rimane fermo, in un mondo che cambia, non conserva le proprie posizioni ma arretra. Più che di invecchiamento dovremo parlare di transizione verso una società più matura, una vita più lunga e più sana.

14. Bibliografia e sitografia

Vita lavorativa più lunga, sana e produttiva ESF Age Network Guida alle buone pratiche dell'Age Management

La gestione dei processi nella formazione degli adulti di massimo Brusciagioni ed FrancoAngeli anno 2021

Neuroscienze e management. Nuovi strumenti per la professione manageriale AAVV.

Il Secolo degli anziani. Come cambierà l'Italia a cura di Antonio Golini e Alessandro Rosina edizioni Il Mulino prisma anno 2011

Age pride: per liberarci dai pregiudizi sull'età _ Super ET. Opera viva Lidia Ravera Einaudi 2023

<https://www.funzionepubblica.gov.it/dipartimento-della-funzione-pubblica>

<https://www.inail.it/portale/ricerca-e-tecnologia/it/ambiti-di-ricerca/area-salute-sul-lavoro/rischi-psicosociali-e-tutela-dei-lavoratori-vulnerabili/rischio-stress-lavoro-correlato.html>

<https://www.forumpa.it/riforma-pa/ricerca-fpa-lavoro-pubblico-2023-tornano-a-crescere-i-dipendenti-pubblici-ma-mancano-tecnici-e-nuovi-profilo/>

<https://www.forumpa.it/forum-pa-2024/>

<https://bdap-opendata.rgs.mef.gov.it/content/dipendenti-pubblici-anzianita-storico>

https://www.corriere.it/cronache/16_maggio_25/quinta-8d252f4e-21ee-11e6-91cf-0087f336776f.shtml

<https://www.agenziacoesione.gov.it/lacoesione/le-politiche-di-coesione-in-italia-2014-2020/programmazione-2021-2027/>

<https://www.censis.it/rapporto-annuale/56%2%B0-rapporto-sulla-situazione-sociale-del-paese2022>

Appendice _ *about this*

Age pride: per liberarci dai pregiudizi sull'età

«La vita finisce quando tutto si ferma. Come atlete dobbiamo muoverci con lei, imparare il suo passo, accelerare e rallentare a comando, fletterci e poi spiccare il balzo necessario a non essere disarcionate. Bisogna restare agili. **Non giovani, agili. Flessibili. Bisogna imparare a muoversi a tempo con il**

Tempo. Senza ostinarsi nell'imitazione di modelli scaduti. Ma senza nascondersi. **Soprattutto senza nascondersi**». Un terzo della popolazione italiana è composta da ultrasessantenni, hanno davanti decenni di vita ancora da vivere, non è mai successo prima. È una conquista o una condanna? Perché sia una conquista (un privilegio, una festa), bisogna liberarsi degli stereotipi, quelle «finte verità mai verificate, ma stabilizzate dalla ripetizione che ci rendono pavidi e conformisti». Sono le sbarre della gabbia che imprigiona il terzo e il quarto tempo della nostra carriera di esseri umani. Vanno divelte, **per liberare la forza e l'intelligenza che l'accumularsi di anni, esperienze e consapevolezza ci hanno regalato.** Age Pride è una requisitoria contro l'ageismo, tutto, anche quello introiettato, di cui spesso non ci rendiamo conto. È un manifesto contro lo stigma che colpisce chi non è più giovane («**Abbiamo vissuto troppo, sappiamo troppo per essere infilati a forza in una categoria**»). Ma soprattutto è l'invito, ben circostanziato e convincente, a una festa possibile: quella dell'orgoglio d'aver vissuto, della voglia di continuare il viaggio della vita, considerando ogni età un Paese Straniero, da attraversare con la curiosità che merita, non la tappa di una via crucis, da accettare, rassegnati. Attraverso il racconto del proprio conflittuale rapporto con l'età che avanza, Lidia Ravera **rivendica la maestosa allegria celata nella maturità e spiega come il tempo, da nemico che striscia alle tue spalle aspettando una resa incondizionata, possa trasformarsi in un alleato che ti consente una libertà imprevista e una vera rivoluzione interiore.** (cit.)