



L'invecchiamento attivo nella società e la gestione dell'età nelle organizzazioni
Elementi di scenario, esperienze di buone pratiche e prospettive d'azione
per valorizzare il capitale umano in chiave intergenerazionale

(a cura di Claudia Montedoro)

Questo *position paper* intende rappresentare un contributo al costituendo Osservatorio sull'Age Management del CNEL. Le parti del documento sono state elaborate da alcuni membri di CompEu – un gruppo di esperti nella realizzazione di studi, piani formativi e programmi di assistenza metodologica volti ad armonizzare il rapporto tra organizzazioni, lavoro e capitale umano - e da altre professionalità con esperienza nell'ambito delle politiche e degli interventi di sviluppo delle risorse umane.

Indice

Introduzione (<i>Claudia Montedoro</i>)	2
1. Politiche e strategie dell'Unione Europea a fronte dell'invecchiamento della popolazione (<i>Claudio Dondi</i>)	6
2. Invecchiare oggi: tra complessità sociale, riflessività esistenziale, vita lavorativa (<i>Daniele Callini</i>)	13
3. L'invecchiamento della popolazione europea e italiana e il suo impatto sulle dinamiche economiche e occupazionali (<i>Aldo Gandiglio</i>)	34
4. La sinergia delle competenze: attuare l'Age Management (<i>Mario Giuli</i>)	47
5. Le buone pratiche di Age Management nelle organizzazioni	
a. Quadro di riferimento (<i>Mario Giuli</i>)	57
b. Esempi di esperienze aziendali (<i>Mario Giuli</i>)	59
c. Esempi di esperienze nel volontariato (<i>Sabina Polidori</i>)	63
d. Esperienze nelle associazioni di categoria: l'esempio del Fondo "PMI WelfareManager" Confapi e Federmanager (<i>Armando Occhipinti</i>)	72
e. Contributo di riflessione a partire dai progetti realizzati dall'Istituto Internazionale Salesiano di Ricerca Educativa (ISRE) (<i>Arduino Salatin</i>)	75
6. Cenni sulle linee metodologiche di base per un Piano d'azione organizzativo mirato alla gestione delle età (<i>a cura di CompEu</i>)	81
Conclusioni (<i>Claudia Montedoro</i>)	82
<i>Brevi note professionali sugli autori dei contributi</i>	86

(*) Le opinioni espresse negli scritti sono da attribuirsi agli autori e non comportano la responsabilità delle istituzioni di appartenenza.

Introduzione (Claudia Montedoro)

L'aumento delle aspettative di vita e la contestuale riduzione dei tassi di natalità sono alla radice di un profondo cambiamento demografico. La conseguenza è un invecchiamento della popolazione a livello europeo e nazionale che non si era mai verificato prima d'ora.

L'invecchiamento attivo è, dunque, una questione sociale che assume sempre maggiore rilevanza nelle società moderne.

L'assunzione del paradigma dell'invecchiamento attivo promuove una visione della persona anziana come risorsa da valorizzare, protagonista della vita economica e sociale.

In prospettiva, l'allungamento della vita renderà urgente l'adozione di politiche innovative di riqualificazione delle risorse umane e di prolungamento dell'attività lavorativa per i lavoratori maturi al fine di ridurre negative conseguenze macroeconomiche legate all'aumento della longevità abbinata al calo della crescita demografica. Questo argomento è ampiamente trattato nel capitolo primo del paper e costituisce il filo rosso del progress di ricerca che qui presentiamo.

Tra le politiche di active ageing si distingue l'age management, ovvero lo sviluppo di misure che sostengono l'occupazione lavorativa lungo l'intero arco di vita della persona.

Questa visione è entrata a far parte pienamente delle politiche europee e nazionali che hanno adottato, le prime fin dal 1994 e le seconde in tempi più recenti, misure atte a far fronte al prolungamento della vita lavorativa in considerazione anche dello squilibrio delle finanze pubbliche causato dalla precaria sostenibilità di sistemi pensionistici fino ad allora vigenti. Il tema, analizzato nel secondo capitolo, presenta un quadro di sintesi dell'invecchiamento della forza lavoro in Europa e in Italia e disegna gli scenari che caratterizzano gli over 50 nel mutato contesto del mercato del lavoro italiano.

In ambito europeo, pietre miliari di questo processo sono state la creazione del Partenariato europeo per l'innovazione sull'invecchiamento attivo e in buona salute nel 2011; la designazione del 2012 come anno europeo dell'invecchiamento attivo; lo sviluppo dell'Indice di invecchiamento attivo voluto dalla Commissione Europea e dalla Commissione Economica per l'Europa delle Nazioni Unite. Anche la Strategia europea 2020, nonché l'Agenda 2030 per lo Sviluppo sostenibile, inseriscono il ruolo dell'invecchiamento attivo quale misura volta a favorire una crescita inclusiva caratterizzata da politiche di coesione economica sociale e territoriale. Da questo punto di vista, i governi europei sono impegnati a sviluppare tre dimensioni dell'invecchiamento:

- Invecchiamento attivo nel mondo del lavoro, attraverso la predisposizione di misure di apprendimento permanente, di prolungamento della vita lavorativa anche per lavoratori maturi;
- Partecipazione alla vita sociale, attraverso la promozione di iniziative che incoraggiano e sostengono il ruolo attivo degli anziani evitando l'isolamento sociale e i problemi ad esso connesso;

- Sostegno alla vita autonoma, attraverso la promozione della medicina preventiva e la creazione di un ambiente favorevole agli anziani e al loro rimanere autonomi quanto più a lungo possibile.

In più occasioni, la Commissione europea ha sollecitato i governi a potenziare la solidarietà tra le generazioni trasmettendo competenze acquisite durante la vita lavorativa in chiave intergenerazionale. I concetti di invecchiamento attivo e di age management si pongono pertanto come nuovi paradigmi, in contrapposizione alle teorie che identificano l'età matura come una fase della vita in cui l'individuo necessita soprattutto di cura e di assistenza. La riflessione, sviluppata nel capitolo terzo del dossier, focalizza l'attenzione sulle pratiche di age management che sono state realizzate da alcune Associazioni di categoria, da aziende del settore not for profit e for profit, italiane e multinazionali. Esse testimoniano la crescente consapevolezza e l'impegno delle imprese e delle istituzioni verso il destino demografico della forza lavoro italiana.

Quali sono, in particolare, le misure intraprese dalle istituzioni italiane per aiutare i cittadini a prepararsi ai profondi cambiamenti sociali in corso?

Tra le più rilevanti va menzionata la proposta di legge sull'invecchiamento attivo presentato dall'On.le Edoardo Patriarca nel 2016. In essa si afferma l'esigenza di coprire le varie dimensioni della vita degli anziani: dalla sicurezza del reddito alla lotta alla discriminazione basata sull'età, dalla prevenzione della salute alla partecipazione ad attività di volontariato, dalla promozione di attività di lifelong learning all'impegno civico, dallo sviluppo di housing al prolungamento della vita lavorativa.

Lo spettro d'azione sembra molto ampio, tuttavia recenti ricerche condotte nel 2017 dall'INRCA (Istituto Ricovero e Cura a carattere scientifico per Anziani), evidenziano alcune peculiarità del sistema italiano che richiederebbero ulteriori approfondimenti e che possiamo così sintetizzare:

- Il reingresso nel mondo del lavoro o un suo prolungamento non sembra essere tra le priorità di chi è vicino al pensionamento o da chi ne è fuoruscito;
- Si tende ad uscire dal mondo del lavoro il prima possibile per paura di rimanere bloccati da riforme dell'ultima ora.
- Il prolungamento dell'attività lavorativa è percepito come un peso e il problema è amplificato dall'aumento dell'età pensionabile stabilito con la riforma del sistema previdenziale.

Emerge la difficoltà a pianificare il post-pensionamento e ciò richiede, in prospettiva, un maggiore impegno delle Istituzioni nella predisposizione di percorsi di transizione lavoro-pensione e viceversa.

Tra gli elementi determinanti il successo degli investimenti sulla forza lavoro in costante invecchiamento, il Cedefop evidenzia, tra gli altri, il ruolo centrale della legislazione quale strumento essenziale per sostenere l'active ageing sia dal punto di vista della promozione della

salute che del lavoro. Ma è soprattutto sulle competenze e sulla promozione dell'apprendimento permanente in prospettiva intergenerazionale che il Cedefop individua la strada maestra per favorire la partecipazione dei lavoratori in età matura al mercato del lavoro.

In questa prospettiva è esemplare l'esperienza promossa dalla Regione Veneto che viene ampiamente illustrata nel terzo capitolo e che focalizza il tema del trasferimento intergenerazionale delle competenze in alcune realtà aziendali secondo gli approcci metodologici sopra menzionati.

Gli sforzi fino ad ora compiuti per promuovere orientamenti culturali in linea con i più innovativi trend dell'age management sono, a livello nazionale, limitati. Poco più numerosi sono gli esempi individuati in ambito regionale, mentre una certa vivacità si registra a livello di singole iniziative imprenditoriali, la cui esaustiva mappatura risulta, però, difficoltosa a causa sia dell'assenza di una normativa che attribuisca competenze in materia che di un "luogo", di una istituzione preposta al monitoraggio degli interventi realizzati sul tema.

Tra le principali sfide da superare, inoltre, si registra l'esigenza di separare i percorsi di invecchiamento attivo in ambito lavorativo da quelli prevalentemente dedicati a finalità assistenziali. Ciò implica la necessità di andare oltre la prospettiva culturale prevalente, passando da un approccio dell'invecchiamento attivo orientato ad attività di cura ed assistenza a favore di uno basato sull'intero ciclo di vita delle persone, sulla valorizzazione delle competenze, sul contributo della persona alla costruzione del benessere sociale ed economico della società (OMS 2017).

E' quest'ultima la prospettiva affrontata dal lavoro che qui presentiamo e che fotografa una realtà caratterizzata da:

- Episodicità ed emergenzialità degli interventi;
- Prevalenza di attenzione agli aspetti di cura e di benessere psicofisico delle persone anziane;
- Assenza di politiche pubbliche di qualità centrate sul paradigma della silver economy;
- Assenza di visioni sistemiche sull'age management;
- Ritardi nella promozione di politiche volte alla occupabilità delle persone mature;
- Esiguità di interventi di formazione e valorizzazione di apprendimento intergenerazionale e di reverse mentoring.

Si è ancora lontani dal principio che si sta affermando in molti Paesi europei e che potremmo riassumere in "lavorare meno (ore), lavorare tutti (lungo tutto il ciclo di vita), lavorare meglio (con maggiore produttività).

La consapevolezza di varare politiche pubbliche di qualità per mantenere in equilibrio un destino demografico che segnerà pesantemente l'economia italiana sembra ormai essere giunto ad una svolta.

Di fronte allo spopolamento di intere aree geografiche del Paese e all'invecchiamento della popolazione (tendenze confermate anche da recenti studi dell'Istat), è necessario considerare la partecipazione al lavoro delle persone in età matura un obiettivo strategico delle politiche attive del lavoro.

In questo contesto le evidenze suggeriscono di promuovere strategie innovative volte a:

- Sensibilizzare le istituzioni, le parti sociali e gli stakeholders sull'esigenza di varare misure finalizzate al prolungamento graduale e progressivo della vita lavorativa;
- Rafforzare il ruolo delle istituzioni preposte al supporto delle politiche attive del lavoro e di inclusione sociale delle persone in prospettiva intergenerazionale;
- Sviluppare pratiche di monitoraggio di azioni legislative da realizzare a livello nazionale e regionale sul tema dell'active ageing e dell'age management;
- Raccogliere, monitorare e valutare pratiche innovative di partecipazione al lavoro di persone mature;
- Considerare un sistema di incentivi che incoraggi forme flessibili di pensionamento;
- Incentivare i lavoratori maturi a partecipare ad iniziative di lifelong learning.
- Il successo di queste strategie risiede nella capacità di sviluppare azioni coordinate tra istituzioni pubbliche, datori di lavoro, organizzazioni sindacali, società civile e corpi sociali, con lo scopo di adottare agende di lavoro "age friendly".

1. Politiche e strategie dell'Unione Europea a fronte dell'invecchiamento della popolazione *(Claudio Dondi)*

1. L'invecchiamento della popolazione come fenomeno europeo

Gli Europei hanno conseguito importanti progressi rispetto all'aspettativa di vita, grazie ai passi avanti della medicina e a condizioni di vita molto migliorate negli ultimi trenta anni; insieme a un tasso di natalità basso, soprattutto in alcuni paesi, questo spiega il fenomeno dell'"invecchiamento" della popolazione europea, sicuramente più accentuato che in altre regioni del mondo, ma non limitato al nostro continente.

Si stima che nel 2020 un quarto della popolazione europea avrà più di 60 anni e che la "silver economy" europea (la spesa dei cittadini con oltre 50 anni) valeva nel 2015 3.700 miliardi di Euro, crescendo del 5% in media ogni anno: la consapevolezza di questa evoluzione della società, che sta portando cambiamenti molto significativi nell'economia, nei sistemi di sicurezza sociale, nei sistemi di salute pubblica, nel mercato del lavoro e in molte altre sfere della vita collettiva e individuale non si è raggiunta, a livello europeo, in un'unica fase, ma progressivamente, settore per settore, fino a raggiungere una visione d'insieme intorno al 2012. In questo breve capitolo si offre una sintesi del percorso di "maturazione" e una breve illustrazione dei più recenti temi di ricerca affrontati, sull'argomento, a livello europeo.

2. La preoccupazione per le finanze pubbliche al centro dell'attenzione

Il cambiamento demografico in Europa è ufficialmente entrato nel cuore dell'agenda Europea ai summit del 1994 (Corfù, Essen), quando per la prima volta si è evidenziata la necessità di prolungare la vita lavorativa degli Europei a fronte di un rischio maggiore di squilibrio nelle finanze pubbliche, particolarmente rispetto ai sistemi pensionistici e della sanità. Ma è il Consiglio Europeo di Stoccolma del Marzo 2001 che stabilisce tre obiettivi primari :

- Ridurre rapidamente il debito pubblico ;
- Aumentare il tasso di occupazione e la produttività ;
- Riformare i sistemi pensionistici, i sistemi sanitari e l'assistenza per rispondere alle sfide dell'invecchiamento della popolazione.

Concretamente, si fissa l'ambizioso obiettivo di portare il tasso di occupazione dei lavoratori anziani al 50% entro il 2010 (era al 26,3% nel 2000).

Tra tutte le strategie proposte per fronteggiare il cambiamento demografico, quella di prolungare la vita lavorativa per garantire la sostenibilità finanziaria dei sistemi pensionistici è stata la più

vistosa e quella che ha portato le conseguenze maggiori ; non si è trattato solo di « suggerire » agli Stati Membri di alzare l'età necessaria per avere diritto alla pensione, ma anche, in una prospettiva di politiche attive, di proporre misure anti-discriminatorie per il reclutamento di lavoratori anziani, di incoraggiare forme di lavoro flessibili (adatte anche a lavoratori anziani), di valorizzare l'esperienza e le capacità dei lavoratori senior nei contesti organizzativi, di ridurre gli oneri sociali sugli stipendi dei lavoratori anziani, etc.

Progressivamente le sfide derivanti dall'invecchiamento della popolazione sono diventate oggetto di sempre più frequenti discussioni sul futuro dell' Europa, ampliando la prospettiva dal mercato del lavoro a una serie di altre questioni riguardanti le condizioni di vita di una fascia sempre crescente di popolazione, talvolta intrecciandosi con un tema destinato a divenire critico rispetto al consenso : quello delle migrazioni, naturale bilanciamento classico all'invecchiamento della popolazione, ma sempre più controverso in tempi di crisi economica e sociale, particolarmente in alcuni paesi europei. Un importante elemento si è aggiunto alle preoccupazioni sulla sostenibilità dei sistemi di previdenza e assistenza sociale : la consapevolezza del potenziale della popolazione anziana come consumatori, investitori e fornitori di assistenza volontaria ha aperto la riflessione sulla « silver economy », e sull'importante ruolo attivo degli anziani nell'economia europea. Studiarne le preferenze, le esigenze e le abitudini ha permesso di sviluppare nuovi prodotti e servizi adeguati al pubblico di età avanzata, in buona parte dotato di riserve economiche e interessato a mantenere un buon livello di qualità di vita, oltre che a contribuire ad affrontare i problemi della società.

Nella comunicazione della Commissione Europea del 2006 « Il futuro demografico dell'Europa – dalle sfide alle opportunità » si dichiara che « in vista della complessità delle sfide legate all'invecchiamento, una strategia d'insieme appare necessaria. Sia a livello dell'Unione che a quello degli Stati Membri sarà necessario rivedere le politiche esistenti per valutare se necessitano di aggiustamenti per prendere atto del cambiamento demografico dell'Unione Europea. » Le cinque direzioni di politica pubblica identificate erano:

1. Supportare i tassi di natalità favorendo migliori condizioni di vita per le famiglie e la riconciliazione tra lavoro e vita familiare;
2. Sostenere l'occupazione, più posti di lavoro di qualità per lavorare più a lungo ;
3. Aumentare la produttività e la performance economica investendo in istruzione e ricerca ;
4. Ricevere e integrare migranti nella società europea ;
5. Assicurare che una solida finanza pubblica possa garantire pensioni adeguate, assistenza sanitaria e assistenza a lungo termine per gli anziani.

Nel 2007 una Risoluzione del Consiglio su « Le opportunità e le sfide del cambiamento demografico in Europa : il contributo della popolazione anziana allo sviluppo economico e sociale

» enfatizza il bisogno di sviluppare le opportunità di partecipazione, a partire dal volontariato, e le nuove opportunità di sviluppo create dalla « silver economy ».

Questi importanti documenti mostrano come, prima della crisi, le istituzioni europee si stessero progressivamente attrezzando per articolare un insieme di politiche pubbliche coerenti e non di semplice cautela finanziaria rispetto ai costi dei sistemi previdenziali. L'esplosione del debito pubblico degli anni successivi riporto' il discorso principale sulla sostenibilità finanziaria della spesa pensionistica e sulla necessità di allungamento della vita lavorativa.

3. Il 2012 come anno di svolta e di adozione di un approccio di sistema alle politiche europee rispetto all'invecchiamento della popolazione

Il 2012 segna un punto di svolta nell'approccio europeo alle politiche pubbliche finalizzate a fronteggiare l'invecchiamento della popolazione : l'anno viene dichiarato Anno Europeo dell'Invecchiamento Attivo e della Solidarietà tra le Generazioni e uno sforzo importante viene fatto per vedere il fenomeno attraverso un approccio di sistema, con aree problematiche, ma anche opportunità. Il 2012 viene dichiarato Anno Europeo dell'Invecchiamento Attivo e della Solidarietà tra le Generazioni. Una serie di iniziative viene appoggiata (ESF-Age Network, Best Agers nei Paesi Baltici, Active Aging Index) e il Consiglio adotta i 19 Principi Guida per l'Active Ageing e la solidarietà tra generazioni ¹:

articolati in tre capitoli:

1. Occupazione : istruzione e formazione continua, buone condizioni di lavoro, servizi all'impiego per i lavoratori anziani, lotta alla discriminazione basata sull'età, sistemi di imposizione/incentive che favoriscano l'impiego degli anziani , trasferimento inter-generazionale di esperienza, riconciliazione tra lavoro ed « assistenza attiva » dei lavoratori anziani rispetto ad altri membri della famiglia (più anziani o comunque bisognosi di assistenza) ;
2. Partecipazione alla società : sicurezza del reddito, inclusione sociale, volontariato senior, lifelong learning, partecipazione alle decisioni, supporto a chi fornisce assistenza volontaria ;
3. Vita indipendente: promozione della salute e prevenzione delle malattie, abitazioni e servizi adattati, trasporti accessibili e a costi contenuti, ambienti, beni e servizi pensati per le esigenze della terza età, autonomia nella fruizione dei servizi di assistenza a lungo termine.

A partire dal 2012 si raccolgono dati in modo sistematico nei paesi UE per monitorare l'Active Ageing Index, il cui capitolo principale riguarda precisamente i tassi di occupazione delle

¹ (http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/en/lisa/134097.pdf)

popolazioni 55-59, 60-64, 65-69 e 70-74. Gli altri tre capitoli riguardano la Partecipazione (attività volontarie, assistenza a figli e nipoti, assistenza a persone più anziane, partecipazione civica), la vita indipendente (esercizio fisico, accesso ai servizi sanitari, autonomia, sicurezza finanziaria, sicurezza fisica, apprendimento) e la «capacità » (aspettativa di vita, benessere mentale, uso delle TIC, vita sociale, livello educativo).

4. L'insieme delle politiche e dei programmi: lavoro, volontariato, formazione, servizi, salute, assistenza, adeguamento dei luoghi, dei prodotti e dei servizi per rispondere alle esigenze degli anziani.

E' evidente, anche dalla copertura dell'Active Ageing Index, che, a partire dalla preoccupazione primaria sull'equilibrio delle finanze pubbliche e dalla insistenza sul prolungamento della vita lavorativa, le politiche europee si sono progressivamente estese a molte aree di policy per coprire le varie dimensioni della vita degli anziani. La dimensione sociale e quella educativa sembrano oggi prevalere su quella economica nel numero delle politiche e dei programmi destinati alla popolazione più anziana, ma è innegabile che il nucleo è ancora l'estensione della vita lavorativa. In questo contesto è attribuita molta importanza alla valorizzazione delle competenze complesse, organizzative e relazionali, alla conoscenza tacita e al potenziale dei lavoratori anziani come facilitatori dell'apprendimento di lavoratori giovani ; ma anche alla necessità di proteggere gli anziani dalla tentazione, per i datori di lavoro, della sostituzione degli anziani con lavoratori più giovani, meno costosi e, in certe mansioni, più produttivi. In entrambi i casi –valorizzazione e protezione - il tema della formazione emerge come strategico.

La ricerca europea gioca un ruolo importante nel proporre soluzioni innovative per la salute, la sicurezza, la partecipazione degli anziani e il loro benessere ; e nel raccogliere e valutare pratiche innovative e dati statistici sulla partecipazione (e.g. lo stesso Active Ageing Index).

Va riconosciuto che, ben prima dell'iniziativa dell'Unione Europea, le Nazioni unite avevano promosso un approccio di sistema alla questione dell'invecchiamento (Piano d'azione internazionale sull'invecchiamento – Madrid, 2002²), e che vari Paesi Membri dell'UE lo avevano preso a riferimento; questo piano comprendeva 10 impegni fondamentali:

1. Inserire il tema dell'invecchiamento della popolazione come un fattore da considerare in tutte le politiche pubbliche ;
2. Aiutare gli anziani a partecipare attivamente alla società ;

² <http://social.un.org/index/Ageing/Resources/MadridInternationalPlanofActiononAgeing.aspx>

3. Promuovere una crescita economica equa e sostenibile a fronte dell'invecchiamento della popolazione ;
4. Adeguare i sistemi di previdenza sociale in funzione del cambiamento demografico e delle sue conseguenze sociali ed economiche ;
5. Permettere al mercato del lavoro di adeguarsi alle conseguenze economiche e sociali dell'invecchiamento della popolazione ;
6. Promuovere il lifelong learning ed adattare i sistemi educativi per adeguarsi alle nuove condizioni economiche, sociali e demografiche ;
7. Assicurare la qualità della vita a tutte le età per mantenere condizioni di vita indipendente (salute e benessere);
8. Assicurare un approccio di genere nelle politiche rivolte all'invecchiamento;
9. Garantire supporto alle famiglie che offrono assistenza alle persone più anziane e promuovere la solidarietà tra le generazioni;
10. Promuovere la messa in pratica e il monitoraggio della strategia di implementazione regionale (in questo caso Europea) attraverso la cooperazione tra Paesi della stessa regione (Europa).

Certamente il documento europeo del 2012 si basa, tra gli altri contributi, sul piano d'azione di Madrid del 2002, ma introduce nuovi elementi, anche basandosi sulla maggiore dimensione raggiunta dall'Unione con i « nuovi » Paesi Membri e sui dubbi rispetto alla crescita economica causati dalla crisi finanziaria, economica e sociale esplosa nel frattempo, con conseguenze particolarmente drammatiche in alcuni Paesi Membri. La salute, l'assistenza a lungo termine, l'accessibilità ai servizi, la ricerca e l'innovazione si consolidano come aree di policy convergenti sull'obiettivo dell'Active Ageing. In ciascuna di queste aree i programmi di lavoro prevedono sovvenzioni per progetti orientati alla popolazione anziana. Il Nuovo Fondo Sociale Europeo mette "Active and healthy aging" tra le priorità di investimento per il periodo 2014-20. Questo favorisce la creazione di reti europee specializzate, che comprendono anche organizzazioni italiane.

5. Alcuni contributi della ricerca europea

La ricerca europea è sicuramente molto attiva rispetto ai temi collegati all'invecchiamento della popolazione: il Programma Horizon 2020, che si articola in sette "sfide della società" (societal challenges), destina la quota più significativa di risorse alla sfida "Salute, cambio demografico e well-being"; inoltre, la ricerca relativa alle conseguenze sociali ed economiche dell'invecchiamento è ben presente nella "sfida" "L'Europa in un mondo che cambia".

Tra le aree coperte dai progetti di ricerca finanziati ci sono l'attivazione del potenziale delle persone anziane, il patrimonio immobiliare degli anziani e il suo utilizzo, la combinazione di politiche di genere e politiche dirette alla popolazione anziana, le forme di espressione della solidarietà intergenerazionale; molte ricerche combinano un approccio a livello di sistema con quello "life history", che permette meglio di cogliere la varietà delle situazioni personali/familiari e di studiare i meccanismi decisionali delle persone anziane. E' importante notare che in tutti i progetti principali si riconosce che la questione dell'invecchiamento non riguarda solo le fasce di popolazione di età più avanzata, ma ha profonde implicazioni sull'insieme della società e dell'economia, richiedendo così una visione intergenerazionale di ogni questione affrontata. Viene inoltre evidenziata la necessità di un maggiore coinvolgimento dei datori di lavoro per favorire l'attività produttiva dei lavoratori anziani, l'aggiornamento e la valorizzazione delle loro competenze, percorsi di transizione personalizzati tra lavoro a tempo pieno e pensionamento.

Uno studio dell'OCSE del 2011 analizza i flussi finanziari intergenerazionali e conclude che le persone di oltre 50 anni sono "datori" netti di risorse rispetto alle generazioni più giovani, una conclusione che non sorprende gli osservatori italiani, ma che è valida anche in paesi con migliori risultati in termini di occupazione giovanile. Un altro recentissimo studio condotto nel 2018 da Technopolis e Oxford Economics dimostra che le persone che hanno più di 50 anni spendono molto più della media in diversi "mercati": oltre alla sanità –che non sorprende- le spese per la casa, gli alimentari, l'arredamento e molti servizi. Lo stesso studio individua aree di innovazione particolarmente orientate al pubblico più anziano: la telemedicina, i robot domestici, il monitoraggio della salute, la domotica, i supporti tecnologici alla vita attiva, il turismo "silver", le università aperte, i veicoli a guida automatica. Infine, lo studio mette in evidenza il potenziale imprenditoriale degli anziani (Olderpreneurs).

Il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione europea viene oggi trattato come irreversibile e diviene un fattore di contesto che deve ispirare tutte le politiche settoriali, favorendo la loro integrazione; non va considerato come un vincolo alla crescita, ma va esplorato come una fonte di crescita potenziale.

In conclusione, si può certamente affermare che, nonostante un calo di visibilità del tema rispetto all'anno 2012, l'Unione Europea non sta trascurando il tema dell'invecchiamento della popolazione nei suoi diversi aspetti, aiutando a mettere in evidenza anche i risvolti potenzialmente positivi del fenomeno. E' evidente che altre problematiche, tutte intrecciate saldamente al tema dell'invecchiamento, stanno occupando le recenti cronache europee, ma chiaramente esistono interlocutori, programmi, reti e iniziative specifiche che possono aiutare ad affrontare il tema in Italia, paese che vive in maniera più acuta di altri il fenomeno.



Riferimenti bibliografici

Davies, Ron, *Older People in Europe – EU Policies and programmes*, European Parliamentary Research Service, 2014
European Commission, *Population Ageing in Europe – Facts, implications and policies*, Brussels, 2014;
European Social Network, *Investing in later life*, Brighton, 2017
Technopolis and Oxford Economics, *The Silver Economy*, European Commission, Brussels, 2018;
UK Home Office, *2010 to 2015 Government policy: Older People*, Policy Paper, London, 2015

2. Invecchiare oggi: tra complessità sociale, riflessività esistenziale, vita lavorativa

(Daniele Callini)

1. Per una lettura post-moderna e polisemica dell'invecchiare

L'esperienza dell'invecchiare ha incontrato nella post-modernità una moltitudine di insidie, ma anche di nuove opportunità. Dopo il Giappone³, l'Italia è sicuramente uno dei paesi tra i più vecchi al mondo, e questo per l'intersecarsi di due fenomeni, da un lato l'aumento della speranza di vita e dall'altro, per il drastico calo delle nascite. Il fenomeno in realtà riguarda molti altri paesi dell'Unione europea, in particolare la Germania. Sono tuttavia in corso alcuni fenomeni sociali e culturali che meritano una considerazione attenta, per prefigurare scenari, problematiche, politiche e progettualità efficaci. Anche se la popolazione invecchierà, la vecchiaia sarà più produttiva e, tendenzialmente, richiederà assistenza solamente negli ultimi anni di vita⁴. La spesa pubblica pensionistica, sanitaria ed assistenziale dovrà ovviamente affrontare seri problemi di sostenibilità e lo stesso mercato del lavoro rischierà di assistere ad un rallentamento del ricambio generazionale, oltre ad un aumento della popolazione inattiva, soprattutto di quella giovanile e femminile⁵. Sicuramente serviranno formule innovative e creative di *welfare*⁶ (così come di politiche del lavoro) non ancora pensate e sperimentate sino ad oggi. Nel frattempo i processi di robotizzazione e lo sviluppo dell'industria 4.0 darà un ulteriore contraccolpo ad un mercato del lavoro già in crisi. Il terziario povero, il lavoro operaio a bassa qualificazione, oltre ai lavori agricoli di semplice manovalanza, assorbiranno sempre più offerta di lavoro immigrato. Nei prossimi

³ Il Giappone è la popolazione più vecchia, a livello mondiale, per via di un basso tasso di fecondità totale, di un'aspettativa di vita molto alta e l'assenza di immigrazione. In questa realtà sociale molti anziani preferiscono il carcere alla povertà e all'esclusione sociale. Infatti il 40% della popolazione carceraria giapponese ha più di 65 anni. Mentre la popolazione dei paesi più sviluppati tenderà, nei prossimi decenni ad invecchiare, i paesi poveri assisteranno ad un incremento significativo delle generazioni più giovani. Un contributo emblematico al riguardo è di Livi Bacci, M. *Il pianeta stretto*, Bologna, Il Mulino, 2015.

⁴ Il Rapporto Oasi 2016 conta nel nostro paese 2,7 milioni di anziani non autosufficienti. Di questi solo 200.000 sono in carico a strutture dedicate. Ulteriori 600.000 ricevono un'assistenza domiciliare. Gli altri ricorrono a badanti, familiari, ospedalizzazioni improprie e molti si trovano in situazioni assistenziali inadeguate.

⁵ Le fonti ISTAT del 2017 (tanto il dossier sul Documento di economia e finanza, nel corso dell'audizione nelle commissioni Bilancio di Camera e Senato di aprile, quanto il consueto Rapporto Annuale di dicembre), evidenziano alcuni *trend* significativi. Il primo è che, tra i paesi sviluppati, l'Italia spende la percentuale più alta di PIL in pensioni. L'intera spesa pubblica composta soprattutto da spese previdenziali e sanitarie si rivolge prevalentemente ai più anziani e danneggia maggiormente i giovani. Quasi il 12% delle famiglie italiane nel 2016 si è trovata nella situazione di "grave deprivazione materiale" e questo indice, che penalizza ancora le fasce più giovani della popolazione, soprattutto quelle disoccupate e inattive, inizia a segnare un peggioramento anche per gli stessi over 65. Infatti, tra il 2015 e il 2016 l'indice passa, per gli over 65, da 8,4% a 11%. E' prevedibile, anche per la popolazione più anziana, la crescita di un divario tra anziani benestanti e anziani poveri, che acuirà distanze e conflittualità sociali.

⁶ Dal concetto classico di *welfare state* si è già passati a una gamma differenziata di modelli e opzioni culturali, che fa in qualche modo presagire una certa vitalità prospettica: *welfare* societario, *welfare* comunitario, *welfare* sussidiario, *welfare mix*, *welfare* aziendale, *welfare* locale, *welfare* relazionale, ecc.

decenni diminuirà, a livello globale, l'orario complessivo di lavoro. Sempre, sul piano planetario, è prefigurabile l'incremento di una forbice, in fatto di distribuzione della ricchezza e del divario tra ricchi e poveri. Ciò comporterà una significativa riduzione della capacità di acquisto di segmenti considerevoli della popolazione. Contrariamente, l'uso progettuale e formativo del tempo libero concorrerà a delineare nuove forme di identità sociali. Anche i paesi in via di sviluppo investiranno in automazione riducendo così il fabbisogno di manodopera, nonostante il basso costo su base locale. Occorreranno, ovunque, politiche innovative per redistribuire opportunità e sicurezze. Un'attenzione crescente sarà dedicata da tutti, giovani e anziani, alla qualità della vita, alla sobrietà, alla crescita personale, alla creatività, al senso del proprio vivere, però non sarà un passaggio immediato, ma lento e progressivo. Sarà una conquista esistenziale non scevra da contraddizioni, incoerenze, cadute, come sempre è, quando si parla di emancipazione, sia questa personale o collettiva.

E' insomma in corso una trasformazione antropologica significativa⁷ che tocca da vicino la psicologia soggettiva e collettiva del tempo, il suo utilizzo, le modalità di costruzione e significazione delle identità sociali⁸.

Nel modello più arcaico della società agro-pastorale l'organizzazione sociale e la stessa struttura del potere familiare poneva le sue radici nel valore della anzianità⁹. I più vecchi erano i detentori della memoria, della sapienza e del comando delle sorti della famiglia contadina. Del resto tutti i meccanismi psichici degli attori sociali di quella cultura erano in un certo modo orientati al passato. Il primato delle tradizioni si fondava sulla ripetizione, su un incessabile ripetersi di cicli, riti, passaggi. Il susseguirsi delle stagioni, e con esso, delle fasi di lavorazione della terra, delle liturgie religiose e delle feste paesane, del nascere e del morire¹⁰, non poteva che proiettare i pensieri verso una memoria sacra del passato che già tracciava e direzionava le linee del futuro. Un bambino apprendeva sin dalla più tenera età che il futuro non sarebbe stato poi così diverso dal passato. Anche le guerre, le carestie, le epidemie, o i sussulti ctoni e ribelli della terra, erano sì eventi traumatici e improvvisi, ma era noto che di tanto in tanto avrebbero fatto capolino, provocando sofferenze alla carne e allo spirito. In questo modello di società, fortemente comunitario, gli anziani avevano una posizione di rilievo. Non solo erano venerati e rispettati, ma erano i capi della famiglia, i sacerdoti del passato, i custodi della memoria e della tradizioni. Rappresentavano coloro che avevano assistito ad un numero maggiore di primavere e di inverni, di nascite e di lutti, di gioie e di dolori.

Questa struttura culturale è entrata in crisi con l'avvento della società industriale, l'abbandono delle campagne, la progressiva urbanizzazione. La famiglia diviene nucleare e, nel corso dei decenni, sempre più ridotta nel numero dei suoi componenti, sino alla frantumazione e differenziazione dei modelli e delle forme familiari, tipica della società contemporanea. Gli anziani

⁷ Cfr. De Masi, D. *Lavoro 2025*, Venezia, Marsilio, 2017.

⁸ Si vedano, in proposito: M. La Rosa, *Tempo di lavoro. Tempo di non lavoro*, Milano, Angeli, 1995; D. De Masi, *Ozio creativo*, Milano, Rizzoli, 2002.

⁹ Cfr. P. Camporesi, *La terra e la luna*, Milano, Garzanti, 2011.

¹⁰ Nascere e morire erano, nella società agro-pastorale, due eventi non ospedalizzati, che avvenivano entro le stesse mura della grande casa colonica.

un po' alla volta ne sono stati estromessi e sono sorte strutture e servizi progettati per la loro assistenza. La psicologia del tempo si è spostata nel presente così come l'organizzazione della città e della fabbrica. L'orologio meccanico ha sostituito quello della natura; ora l'efficienza produttiva e il mondo dei consumi orientano, assieme, le fatiche e gli investimenti umani. La velocità incrementale dei cambiamenti e delle innovazioni della tecnica e della scienza, la globalizzazione finanziaria e commerciale, le variegata turbolenze sociali e demografiche, una politica sempre più sottomessa a poteri economici forti, danno il colpo finale a quel che resta delle ideologie ed incrementano la forbice tra ricchezza e povertà, riducendo la capacità di acquisto e consumo di gran parte delle persone. Prende forma un modello sociale che non ha un nome ben definito. Qualcuno la chiama società post-industriale¹¹, chi post-moderna¹², chi complessa¹³, chi dell'informazione¹⁴, chi del rischio¹⁵, chi, addirittura, società liquida¹⁶. La psicologia del tempo sposta il suo asse di attenzione. Ora si guarda, per stessa necessità di sopravvivenza, il futuro. Ma dopo un po' che si dirige lo sguardo in quella direzione ecco che tutta l'insicurezza entropica che ne deriva trasforma il futuro in un luogo di incubi e paure, e spinge l'osservatore a quella che Bauman definisce "retrotopia", un cammino riflessivo, introspettivo e finanche esistenziale, a ritroso, verso un passato nostalgico, più affidabile, più sicuro¹⁷. L'utopia del progresso illimitato incontra le sue delusioni e disillusioni, ma dinnanzi al rischio di "un'era del vuoto",¹⁸ allo scenario oramai completamente aperto verso infinite possibilità, le istanze della sopravvivenza o il bisogno di senso non risparmiano alcun attore sociale dall'impegno progettuale, indipendentemente dalla sua età. Non progettare equivale a rassegnarsi passivamente ad un destino scritto da altri, a divenire "deietti" (già in Heidegger, 1927)¹⁹.

Dunque il tempo ciclico è scandito dal movimento delle stagioni e dei cicli naturali, dove ogni evento si conforma al già accaduto. Ogni futuro è un ripetersi del passato, che ritrova inesorabilmente una sua conferma nel "qui e ora", nel presente. Si tratta di una visione del mondo estremamente rassicurante poiché il futuro è un eterno ritorno, uniforme, prevedibile. Non vi è nulla da attendere, se non la fine, che diviene quindi il fine, ciò che rende completa l'esistenza e il suo ciclo naturale. Il tempo progettuale spezza invece questa catena, inaugurando un nuovo modo di vivere il tempo, quello dell'uomo e delle sue intenzionalità.

L'uomo è ora posto di fronte alla libertà e alla responsabilità di scegliere cosa fare del proprio tempo. Il discorso non esclude alcuno. Giovani e anziani si trovano assieme di fronte a un futuro

¹¹ Cfr. A. Touraine, *La società post-industriale*, Bologna, Il Mulino, 1972.

¹² Cfr. A. Ardigò, *Per una sociologia oltre il post-moderno*, Bari, Laterza, 1978.

¹³ Cfr. E. Morin, *La sfida della complessità*, Firenze, Le Lettere, 2017.

¹⁴ Cfr. Castells, M. *La nascita della società in rete*, Milano, Bocconi, 2014.

¹⁵ Cfr. U. Beck, *La società del rischio*, Roma, Carocci, 2013.

¹⁶ Cfr. Z. Bauman, *Modernità liquida*, Bari, Laterza, 2011.

¹⁷ Cfr. Z. Bauman, *Retrotopia*, Bari, Laterza, 2017. Scrive a tal proposito l'autore: "La via del futuro somiglia stranamente a un percorso di corruzione e degenerazione. Il cammino a ritroso, verso il passato, si trasforma perciò in un itinerario di purificazione dai danni che il futuro ha prodotto ogni qual volta si è fatto presente."

¹⁸ Cfr. G. Lipovetsky, *L'era del vuoto*, Milano, Luna Editrice, 1995.

¹⁹ Martin Heidegger in *Sein und Zeit* (1927) indica con "deiezione" il modo di esistere non autentico, impersonale, tutto preso dalla quotidianità e da un'illusoria autoconsapevolezza, nel mentre che ci si abbandona a possibilità già date.

incerto, senza più modelli univoci da poter imitare e seguire. Questa maggiore libertà si coglie in tutti gli ambiti esistenziali della società post-industriale: affettivi, sociali, professionali, culturali. Le opportunità progettuali aumentano sia per le persone che per i sistemi sociali. La creatività progettuale pone l'uomo di fronte alla libertà, alla responsabilità, alla possibilità di testimoniare un significato. Il rischio è altrimenti quello di restare intrappolati e sospesi in una perenne attesa. Proiettato, scaraventato, in un futuro sempre più incerto, l'essere umano, tenta perennemente di ricucire le dimensioni temporali del passato, del presente, del futuro, in un percorso di senso²⁰. Lo stato di attesa che si sviluppa nella società moderna non è quello più virtuoso della pazienza, dell'ascolto, dell'accoglienza, dell'alterità. È piuttosto l'ansia per il futuro. Per un futuro incerto, fonte di profonde insicurezze ontologiche. Questo stato di attesa perenne, rivolto alle ombre del futuro, consolida un atteggiamento diffuso di tipo fatalistico, talvolta "aprogettuale". Il fatalismo può allora prendere il sopravvento sulla libertà, generando caduta dell'autodirezionalità. La responsabilità dell'uomo viene allora relegata sullo sfondo. Ciò permette agli attori di vivere con maggiore serenità il vuoto di senso, poiché la causa di tale situazione non è più imputabile ai singoli, ma alla "grande macchina", all'ingranaggio sociale, a un capitalismo puro e senza limiti. E soprattutto a un sistema che ha celebrato il primato del profitto e dall'azione funzionale sul simbolico, sulla ricerca di significato, sulla dimensione trascendentale.

L'attesa è dunque il principale sintomo dell'insicurezza ontologica²¹ dell'uomo post-industriale. Egli trovandosi dinnanzi a un'eccedenza di opportunità progettuali talvolta è portato a scegliere tacitamente di rinunciare a trovare la propria, quella autentica, quella a cui affidare il proprio compito esistenziale, in cui esprimere l'autotrascendenza.

Nella società post-industriale la progettualità della persona ha sconfinato i tradizionali limiti di età entro cui si collocavano le fasi ripetitive del ciclo sociale e biologico della vita. Oggi anche ad un anziano è culturalmente permesso di immaginare e realizzare progetti affettivi, formativi, professionali, sociali, esistenziali. La trama di possibilità che ne deriva è vastissima e ciò che rimette al centro del ragionamento è l'esercizio consapevole della "libertà di ...", una libertà che sa agire tra le maglie dei vincoli, può trasformarli persino in risorse, grazie a "processi creativi" che oggi, come in nessuna precedente epoca storica, possono definirsi, nel sentire comune, "senza età". Non tutte le persone entrano in questa sfera di coraggiosa creatività, sono pronte a sfidare la complessità, accettano il rischio dell'iniziativa, ricercano un significato da esprimere. Questa è la sfida pedagogica e andragogica più grande del terzo millennio²² che obbliga, in un certo senso, ogni persona, a divenire responsabile di ciò che è, che può e che vuole essere. Nella società iper-complessa il rischio più grande è infatti la marginalizzazione o l'esclusione sociale dei soggetti a

²⁰ Cfr. Gasparini, G. *Sociologia degli interstizi*, Milano, Mondadori, 1998. Emblematica la sua riflessione: "... l'attesa ci parla del tempo, di quella complessa relazione che un individuo intrattiene con il futuro, così come dei modi con i quali una cultura e una società decidono di concettualizzare e di rappresentare il legame tra presente e futuro, il quale a sua volta richiama quello tra presente e passato ..."

²¹ Cfr. Bauman, Z. *Paura liquida*, Bari, Laterza, 2008.

²² Cfr. Quaglino, G. P. (a cura di) *Autoformazione*, Milano, Raffaello Cortina, 2004. Nel volume c'è un capitolo introduttivo di Knowles sull'apprendimento autodiretto, quale "capacità di diventare sempre più responsabili della nostra vita".

basso potenziale cognitivo, psichico, emozionale oppure con scarse opportunità di accesso alla conoscenza e a percorsi di emancipazione.

2. Oltre il narcisismo post-industriale

La società contemporanea esalta una forma illusoria e superficiale di bellezza, quella giovanile dal corpo scultoreo, abbronzato, sempre forte, sempre più affidata a mestieri dedicati del *fitness* e del *wellness*. La post-modernità ha infatti terrore della morte, della malattia, della senilità, della stanchezza che sono preludio di una qualche forma di perdita. Perdita di energia, di salute, di vita. Questi elementi debbono essere esiliati dalla scena edonistica. La loro marginalizzazione è protettiva e tranquillizzante. Possono essere spettacolarizzati a livello mediatico, attraverso narrative filtrate da assicuranti schermi intermediari.

Una sempre più numerosa popolazione anziana rende possibile due macroscopiche aree di affari, quella della assistenza e quella del *loisir*. La prima viene relegata sullo sfondo, dietro il sipario della rappresentazione narcisistica e collettiva dell'era post-industriale. La seconda è invece parte primaria e integrante della scena. In questo modo anche le persone più attempate possono svolgere pratiche giovanili e appartenere, potenzialmente e sino all'ultimo istante, alle tribù del mercato, ai variegati rituali del piacere e della vanità, alla celebrazione del benessere attraverso il consumo.

Tuttavia questa diffusa e pervasiva pulsione edonistica e narcisistica si confronta con il sentimento di vuoto che essa stessa produce. E' evidente che alcun significato trascendente può trovare risposta in una cultura materialista che onora il primato dell'economia sulle istanze spirituali ed esistenziali dell'essere umano.

D'altro canto la riappropriazione di orizzonti di senso e di significato lungo itinerari fertili, ispirati da passioni creative²³, desiderosi di operosità, di bellezza, di relazionalità, di atteggiamenti radicalmente umani, è la via per realizzare appieno la condizione umana, al di là delle barbarie dei totalitarismi politici ed economici. Appartenere ad un sistema economico e politico che è al servizio dell'uomo, e non viceversa, ne è il presupposto fondante. Utopia? Illusoria speranza? Immaginazione ontologica? No. E' molto di più. E' l'idea stessa della non rassegnazione. E' la fede nell'uomo e nella vita, persino nei suoi misteri. Ma come costruire un uomo nuovo? Si tratta certamente di una sfida multidirezionale: politica, economica, culturale, spirituale, che non può che avvenire attraverso l'educazione.²⁴

²³ Esplora il tema delle "passioni tristi" Umberto Galimberti, attraverso il testo classico di Miguel Benasayag e Gérard Schmit, *L'epoca delle passioni tristi*, Feltrinelli, Torino, 2004. L'utilitarismo del "qui e ora" rompe la passione generativa proiettata verso il futuro.

²⁴ *"La sfida educativa"*, è un volume pubblicato nel 2009, a cura del Comitato per il progetto culturale della Conferenza Episcopale Italiana, con prefazione di Camillo Ruini. "L'educazione ... è forse il tema pubblico per eccellenza, dove si gioca davvero il destino dell'intera comunità".

La costruzione di un “uomo nuovo” può condurre l’umanità a un “mondo nuovo”. Non si tratta di una rinnovata *Utopia* o di una perfettibile *Città del Sole*, e neppure è *La nuova Atlantide*²⁵. Bensì di un tessuto culturale che fa dell’imperfezione umana una risorsa, e della fragilità un luogo di evoluzione e di crescita sociale, dove si pone al centro e prima di ogni altra cosa la dignità della persona stessa. Nell’esperienza dell’invecchiare, in tutta la sua polisemia ontologica, e nella sua densità esistenziale, è presente anche la fragilità, un sentimento così tanto prossimo al dignitoso e garbato coraggio di lasciare una qualche forma di tradizione a chi è arrivato dopo. Si tratta di una fragilità fisiologica, biologica, ma anche psichica, fortemente compensata dalla forza della memoria, da una riflessività lenta che oramai non è più debitrice, non deve dimostrare nulla, è grata per i doni ricevuti, ed è generosa nella loro restituzione. Ma questa, così rappresentata, è forse solo una forma romantica dell’immagine più nobile del processo dell’invecchiamento umano? La realtà è certamente variegata per tipi di situazioni, alcune più felici, altre persino drammatiche. La lettura qui proposta è prettamente simbolica, metaforica, volta a dare evidenza a tutta la potenzialità di questa esperienza a cui già partecipare è un dono e una fortuna²⁶.

E’ questo atteggiamento riflessivo, ontologico, attento alla realizzazione del significato, che può aiutare il sistema sociale a rigenerare il senso, messo a dura prova dalle istanze individualistiche, dall’emotivismo²⁷, e dal conseguente narcisismo che altro non è, se non una compensazione di ferite psichiche, culturali e sociali.

Il narcisismo affonda senz’altro le sue radici sull’individualismo e sull’emotivismo, ma soprattutto sul dissolvimento di relazioni autentiche. Ovidio nelle *Metamorfosi* narra di Narciso, figlio di un dio e di una ninfa. Quando nacque i genitori consultarono un indovino, per conoscere il suo futuro. Questi rispose loro che Narciso sarebbe vissuto a lungo solamente se non avesse conosciuto sé stesso. Crebbe con la sua bellezza, ma insensibile alle passioni di molte ragazze. Non se ne curava. Egli preferiva la solitudine e la caccia. Allora queste, disprezzate, chiesero vendetta al cielo. Così fu. In un caldo giorno, dopo la caccia, Narciso si sporse su una sorgente, per potersi dissetare. Qui vide riflessa la propria immagine. Se ne innamorò irrimediabilmente. Volle contemplarla più da vicino. Si ripiegò su di essa, sino ad annegare. Si lasciò morire fuso con la propria immagine liquida. Il mito celebra l’Io che sa amare solo sé stesso, escludendosi dal resto del mondo. Vi è un aspetto del mito che è di particolare interesse. Un qualcosa di misterioso, di paradossale. La conoscenza di sé stesso conduce Narciso alla morte. Con un ironico rovesciamento del famoso “conosci te stesso.” Occorre dunque andare oltre. Per accedere a una dimensione vitale più profonda è necessario che muoia il proprio “Ego.” Occorre questo sacrificio per la realizzazione più completa

²⁵ Ci si riferisce al romanzo di Tommaso Moro del 1516, all’opera del 1602 di Tommaso Campanella, ed al racconto utopico incompiuto, di Francesco Bacone del 1624. Sono tre scritti che descrivono una società ideale, così come era già avvenuto per “*La Repubblica*” di Platone (IV sec. a. C.).

²⁶ Già Cicerone (I sec. a. C.) nel suo “*Cato Maior De Senectute*” e successivamente Petrarca (XIV sec.) nel suo dialogo “*De Senectute*”, rilevavano che il fatto stesso di invecchiare fosse un privilegio, un dono della vita a cui essere grati.

²⁷ Lorenzo Biagi affronta il ruolo dell’emotivismo nella società contemporanea. I giudizi morali sono espressione anche di emozioni, sentimenti e preferenze. Dunque anche l’etica assume un ruolo funzionale, dovendo suscitare emozioni. Qualsiasi punto di vista autonomo diviene possibile, e l’Io così democratizzato non abbisogna più di identità sociale. L’Io sovrano di sé stesso ha insomma perduto i contorni sociali e il fine trascendentale della vita. Per un approfondimento si veda il contributo di Biagi nella curatela di Vincenzo Salerno, *Non di solo io*, Padova, 2017.

del Sé. Solo così sarà possibile riconoscere anche l'altro. Apprezzarne la bellezza, le qualità. Desiderare un incontro.

La bellezza non ha solo una forma esteriore: questa ha il suo ciclo di vita ed è destinata al declino. La bellezza è prima di tutto interiore e si manifesta attraverso l'apprezzamento, la considerazione, il rispetto per sé stessi, per gli altri, per i luoghi in cui viviamo, per l'operosità umana.

Chi invecchia ha avuto più occasioni di morti e di rinascite, ed è costretto a fare bilanci, a raccontarsi per sciogliere il bando della propria esistenza, ma anche a misurare le forze e a dedicarle a ciò che ha più valore. Può, se ha ben lavorato su di sé, più facilmente lasciare andare quelle componenti vanitose ed avide dell'Ego, per valorizzare invece quelle più ironiche, gioiose, creative.

3. Da un "ritorno nostalgico" a un "apprendimento esistenziale"

Nella società post-industriale le risorse principali del successo, almeno nell'immaginario collettivo, sembrano divenire le competenze, l'intelligenza, l'informazione, l'accesso al capitale finanziario e a quello relazionale. Si assiste a fenomeni come la deindustrializzazione, la terziarizzazione, la globalizzazione o internazionalizzazione delle economie. Le dimensioni spaziali e temporali perdono di significato in quanto vincoli, grazie alla diffusione su scala mondiale delle nuove tecnologie dell'informazione. Il cosmopolitismo non è solo economico ma anche tecnologico e comunicativo. Internet è una rete ad accesso pubblico che connette i dispositivi di navigazione presenti in ogni parte del mondo. Attraverso Internet ogni persona da qualsiasi parte del pianeta dotata di un server locale, può entrare con il suo personal computer o altro terminale multimediale, nella rete telematica per scambiare o prendere informazioni, ma anche per effettuare transazioni professionali o commerciali di ogni genere. La dinamicità della rete la rende qualcosa di vivo, in continua trasformazione, con la massima libertà di accesso e senza mediazioni gerarchiche. Con Internet opportunità e pericoli si intrecciano come per tutto il discorso sul post-industriale.

Per quanto concerne poi la produzione dei beni di consumo il problema non è più fare a macchina, ma far fare alla macchina il prodotto e controllare il processo. L'automazione ha sovvertito il mercato del lavoro, i modelli di organizzazione del lavoro, le identità lavorative e sociali, i sistemi delle competenze, il *welfare state*.

I sistemi di valori non sembrano ancora così ben definiti, anzi si assiste a un vero processo di diversificazione dei *mores*: tecnocrazia, meritocrazia, solidarietà globale, pace, qualità della vita, cultura della decrescita, polverizzazione dei movimenti etnici, spirituali, ideologici, sociali. I rischi di questo modello hanno invece già preso forme abbastanza definite: cronicizzazione della crisi economica, manipolazione mediatica, nuove forme di emarginazione sociale, salute psichica, carenze identitarie, problemi ecologici, conflitti etnici, relativismo etico.

Quella post-industriale è l'epoca del vuoto esistenziale e della crisi di senso²⁸, del consumismo²⁹ e del narcisismo³⁰, della "paura liquida"³¹ e della disgregazione del sociale³². C'è da ricostruire una coscienza collettiva capace di arginare le derive schismogenetiche³³, le numerose separazioni e divisioni che qualificano relazioni tra persone, gruppi, istituzioni, e che indeboliscono progressivamente i sistemi sociali nella loro portata morale.

In uno scenario sempre più complesso, turbolento, confuso, si assiste a una crescente caduta di senso e di significato, spesso compensata dal cinico pragmatismo del "qui e ora". La metafora dell'arena sociale è estremamente attuale. Nell'arena non c'è un *telos*. Vi sono solamente molti Ego combattenti, per un'idea riduttiva, ma necessaria, violenta e prepotente, di sopravvivenza. Talvolta anche solo per rivendicare un'identità impoverita, fragile, dunque per una compensazione narcisistica e per qualche applauso del pubblico. Tutti contro tutti. Le alleanze sono provvisorie, contingenti, precarie, funzionali. Vigè la legge del più forte. In queste situazioni non sono più chiari i fini ultimi, i principi, lo scopo. I mezzi di sopravvivenza celebrano la loro vittoria a scapito dei fini ultimi, del *telos*, per l'appunto³⁴. Quindi non si intravedono più le priorità. Ogni direzione può avere un valore e al tempo stesso non averlo, a seconda delle convenienze del momento.

Viviamo in un mondo complesso, interconnesso, con una velocità di cambiamento mai conosciuta prima, nella storia dell'uomo. Il cambiamento divora ogni aspetto, ogni strato della vita umana: tecnologie, prodotti, mercati, assetti politici, orientamenti legislativi, trend demografici, stili di vita, valori, singoli percorsi esistenziali. L'insicurezza ontologica si diffonde e non resta che l'esercizio di una "libertà di..."³⁵, che deve comunque confrontarsi con le innumerevoli incertezze della post-modernità. La nostalgia del passato o del ritorno al grembo materno, comunque a un luogo sicuro della memoria, delle radici e delle origini, restano sentimenti consolatori, quasi di arresa emozionale alla lotta quotidiana per la sopravvivenza. Questo atteggiamento di "dietrofront dal futuro" è ben descritto da Bauman nella sua opera "*Retrotopia*", che appunto sottolinea come le persone si rifugino nella memoria nostalgica, oppure tutte in frenetica competizione tra loro, liberino occasionalmente aggressività repressa³⁶.

La globalizzazione economica intensifica questi sentimenti. Una cultura globale unificata non

²⁸ Cfr. Frankl, V. E. *Senso e valori per l'esistenza*, Roma, Città Nuova, 1994.

²⁹ Cfr. Sen, A. *Etica ed economia*, Bari, Laterza, 2002.

³⁰ Cfr. Cesareo, V. Vaccarini, I. *L'era del narcisismo*, Milano, FrancoAngeli, 2012.

³¹ Cfr. Bauman, Z. *Paura liquida*, Bari, Laterza, 2008.

³² Cfr. Morin, E. *Introduzione al pensiero complesso*, Milano, Sperling & Kupfer, 1993.

³³ Cfr. Bateson, G. *Verso un'ecologia della mente*, Milano, Adelphi, 1976.

³⁴ Max Scheler aveva già colto questo processo alla fine dell'800, in piena rivoluzione industriale. Le sue parole sono esplicite: "Fu soprattutto rivoluzionando i modi dell'attività economica delle masse che la potenza della tecnica materiale, nella sua attività di trasformazione del mondo, condusse a imprevista manifestazione la capacità di porre fini propria del *mezzo*, e spinse via dalla panoramica spirituale del tempo la capacità di selezionare mezzi propria del *fine*. Il mondo del *telos* apparve come capovolto" (Scheler, M. *Lavoro ed etica. Saggio di filosofia pratica*, Roma, Città Nuova, 1997).

³⁵ A fronte della ineludibile e improbabile "libertà da ...".

³⁶ Nel primo capitolo di *Retrotopia*, dal titolo assai evocativo "*Ritorno ad Hobbes?*", Bauman scrive: "La sensazione che abbiamo (anche se non riusciamo a darle un nome) è che il nostro mondo sia tornato ad essere un teatro di guerra: di una guerra combattuta da tutti contro tutti, e quindi da – e contro – nessuno in particolare."

esiste ancora³⁷. Tuttavia una cultura globalizzata per via economica è già presente nella trasformazione delle relazioni e delle identità dei luoghi che abitiamo e che frequentiamo socialmente e professionalmente. La deterritorializzazione è appunto la perdita del legame con la propria località, provocata dalla globalizzazione economica. Tuttavia questo fenomeno viene bilanciato da una forza opposta, la riterritorializzazione, che spinge gli individui a ricostruire una casa nella modernità globale, casomai recuperando anche elementi identitari connessi alle proprie radici. Il cosmopolita diviene allora capace di vivere contemporaneamente, "nel globale e nel locale".

La televisione, ora assieme a internet, e ai nuovi sistemi satellitari, sono i più importanti ambienti simbolici comuni, fonti primarie di informazione quotidiana, apprendimento, socializzazione³⁸. Costituiscono luoghi tecnologici di accomunamento di una popolazione sempre più differenziata, anche sotto il profilo intergenerazionale. La rete è altamente complessa, inclusiva, molteplice. Riproduce in questa complessità il rizoma della realtà sociale, ne diventa specchio. E' aperta a tutti. Chiunque può entrarvi e uscirne, in qualsiasi momento, liberamente, giovani e anziani³⁹. Crea infinite connessioni cognitive e relazionali. Le possibilità di accesso alle informazioni e alle comunicazioni si autoalimentano progressivamente grazie anche a nuovi programmi, nuovi *social network* che via via entrano nel rizoma. Le interfacce strumentali con personal computer, cellulari, tablet, incrementano tutte queste possibilità. I temi sono infiniti, collegati in una catena di nessi, collegamenti, rimandi. Il "tutto connesso" prende forma, si manifesta, è visibile. La verità viene smontata, vivisezionata, rimandata, diffusa e si trasforma in "multiverità" relativizzando il pensiero e l'informazione. Viene meno la gerarchia del sapere e le autorità del sapere perdono potere. L'unica via possibile per procedere oltre e per trasformare la complessità in traiettoria di senso è l'apprendimento esistenziale. Che segue la vita di ciascuna persona e dell'intero genere umano. E' reso possibile dalla stessa esperienza del vivere e forma, nel corso del tempo e dell'evoluzione di ciascun sistema psichico o sociale, il suo stesso carattere, la sua identità. Tutti apprendiamo dall'esistenza, ma non tutti consolidiamo la consapevolezza della vita, dei suoi doni e delle sue illusioni. E' necessario qualcosa di più del semplice esistere, serve riflessività dell'esperienza, epistemologia del vivere, frutto dell'ascolto interiore, dell'umile osservazione fenomenica, dell'empatia, dell'autotrascendenza. Tutto ciò è frutto del tempo vissuto e riflettuto.

³⁷ Cfr. Tomlinson, J. *Sentirsi a casa nel mondo*, Milano, Feltrinelli, 2001.

³⁸ Cfr. Bennato, D. *Sociologia dei media digitali*, Bari, Laterza, 2011; Boccia Artieri, G. *Stati di connessione. Pubblici, cittadini e consumatori nella (social) Network Society*, Milano, Franco Angeli, 2012; Boccia Artieri, G. (a cura di), *Gli effetti sociali del web*, Milano, Franco Angeli, 2015; Lovink, G. *L'abisso dei social media. Nuove reti oltre l'economia dei like*, Milano, Egea, 2016; Mc Quail, D. *Sociologia dei media*, Bologna, Il Mulino, 2007; Sorice, M. *Sociologia dei massmedia*, Roma, Carrocci, 2009; Stella R., Riva C., Scarcelli C. M., Drusian M. *Sociologia dei new media*, Novara, Utet, 2014.

³⁹ Il digitale oramai è entrato anche nella vita delle persone più mature come dimostrano recenti studi. Come evidenziano Istat e Censis, una quota considerevole e crescente di over '60, circa un quarto nel 2016, utilizza internet e i *social network*, anche se l'Italia nel panorama europeo non primeggia per questo aspetto. Figli e nipoti alfabetizzano genitori e nonni creando nuovi luoghi e prassi educative che si mescolano con gli affetti familiari. Si veda anche: Delai, N. *Internet over 60. Le tecnologie digitali per la generazione matura*, Milano, Franco Angeli, 2011.

L'apprendimento esistenziale⁴⁰ non è un sapere dichiarativo o procedurale, è un sistema di qualità interiori che aiuta la persona a lavorare, incessantemente e contestualmente, sulla consapevolezza di sé, sul potenziamento della propria identità, sulla valorizzazione dei talenti interni, sulla capacità di riconoscere e di accettare la realtà per quello che è, quindi di governare efficacemente il rapporto tra desideri e realtà, tra illusioni e speranze, tra il sé e gli altri. Non ci sono commissioni d'esame, neppure titoli accademici quali improbabili esiti di un percorso circoscritto, l'unica verifica di questa forma di apprendimento profondo è la vita stessa, per via di una maturazione e di una riflessività durevole. L'invecchiare può essere il luogo privilegiato per questo tipo di esperienza, che può essere condivisa, socializzata, narrata. Trasmessa a chi è arrivato dopo affinché questi possa farne tesoro. Eredità più grande non è concepibile, ontologicamente. Il dono del sapere maturo, la sua densità porosa di vita, è testimonianza e cultura sapienziale, competenza di realtà e ricerca perenne della verità, esempio simbolico ed espressivo da seguire e riproporre.

4. L'invecchiare come forma d'arte

*"Invecchiare: una forma d'arte?"*⁴¹

Per comprendere e descrivere l'esperienza dell'invecchiare non ci si può rivolgere solo alla biologia. Serve, sostiene Hillmann, una categoria in più, un'idea aggiuntiva, una prospettiva di analisi diversa da quella esclusivamente fisiologica. L'autore propone di considerare l'invecchiamento come una "struttura" anziché un "processo". Infatti, se letta come processo, l'esperienza esistenziale dell'invecchiare finisce, si porta a compimento con il morire e determina una finalizzazione di inutilità. Ciò che invecchia, tuttavia, non è solo il corpo, ma pure il carattere, che con gli anni plasma la nostra intelligenza, il nostro mondo relazionale, affettivo, comportamentale. Tra carattere ed invecchiamento c'è una reciproca compenetrazione. Il carattere indirizza l'invecchiamento e l'invecchiamento rende evidente il carattere. Questo doppio movimento può essere evolutivo, emancipativo, oppure statico o regressivo. E' molto più di una flebile consolazione sapere che si può divenire più consapevoli, più saggi, più lenti e riflessivi. Allora l'immagine giusta non è il crepuscolo, la malinconica fine del giorno, quanto piuttosto la bellezza fiammeggiante di un tramonto, segno eterno della trasformazione. Vedere nella vecchiaia più carattere, anziché solo più morte, modifica e capovolge completamente gli orizzonti di senso, progettuali, relazionali, li proietta verso nuove esperienze gravide di possibilità. I vecchi non dovrebbero mettersi da parte, fin quanto la salute lo rende loro possibile, ma dovrebbero piuttosto essere operosamente grati alla vita attraverso la restituzione di ciò che hanno ricevuto: la loro esperienza, la loro saggezza, le loro narrazioni. Altro, evidentemente è la decrepitezza, che abbisogna di servizi e pratiche assistenziali, con un ulteriore ribaltamento sinallagmatico della

⁴⁰ Cfr. Callini, D. *Complessità felice*, Padova, Libreria Universitaria, 2017.

⁴¹ Il quesito che guida l'intera trattazione dell'opera è in: Hillmann, J. *La forza del carattere*, Milano, Adelphi, 2000, pag. 14.

gratitudine. Tuttavia anch'essa può definirsi opportunità per l'esercizio di una relazione di aiuto ontologicamente intrisa di significato, di cura amorevole, perciò di senso.

La parola "vecchio" è intrisa poi di una infinità di ambivalenze. Siamo circondati da moltissime opere artistiche e architettoniche che sono vecchie, ma eterne, ci sono discipline scientifiche che studiano ciò che è successo prima, qualcosa di estremamente vecchio, e che ci affascina perché proprio lì affondano le nostre radici. Poi vi sono giovani con lo sguardo da vecchi, e vecchi con lo sguardo da giovani. Ci sono i vecchi testi, o grandi vini sapientemente invecchiati. Nella lingua anglosassone la parola *old* (vecchio) rappresenta qualcosa che è maturo al punto giusto.

Certamente il mondo contemporaneo vive una "tossicodipendenza da novità", come scrive Hillman, è immerso in una vita frenetica, stressante, *fast* (veloce) e non ha ancora appieno rivalutato la cultura *slow* (lenta).

La ripetizione rallentata di un gesto, di un discorso, di un rito, o semplicemente di un'abitudine, rafforzano l'importanza e l'unicità di ciò che si ripete. La memoria ha bisogno di voce, di parole, di simboli, di ripetizioni. Finanche di silenzi. In essa c'è una forza vitale, c'è una gratitudine per le radici, che si prendono cura di noi. Gli anziani sono i custodi della memoria e delle radici, dunque del senso della condizione umana. Questa grande eredità della cultura agropastorale non deve essere perduta, ma rigenerata e tramandata, con nuove forme interazionali, nella cultura post-moderna.

Le derive narcisistiche, già tematizzate in precedenza, ostacolano non poco la formazione di un'estetica dell'invecchiare che possa portare benefici alla post-modernità. La bellezza fisica è un valore espressivo della nostra epoca. La società post-industriale è sempre più diseducata a convivere con la malattia, la sofferenza, la morte, tutte insidie emotive costantemente esorcizzate o anestetizzate attraverso effimere pratiche edonistiche.

Il rifiuto, da parte degli stessi adulti, dell'adulità, dall'idea di invecchiare, nasce dal desiderio di sentirsi per sempre desiderabili, di avere un corpo e uno stile giovanile. Ciò concorre a favorire, nella nostra società, assieme al dilagante relativismo etico, una crisi dell'autorità.

L'autorità ha peraltro un ruolo determinante nella significazione sociale e culturale. La costruzione del rispetto per sé stessi, della propria dignità e responsabilità non può generarsi senza il timore della perdita, in qualche modo indirizzato dall'autorità. La progressiva perdita di credibilità dell'autorità, nella famiglia, nelle istituzioni, nelle organizzazioni, nei sistemi educativi, non predispone ad una piena maturazione della responsabilità e della libertà dei giovani.

Ogni fase della vita ha le sue forme di fragilità. E' fragile ciò che facilmente potrebbe rompersi, ciò che è in contatto con la finitudine⁴².

Ogni essere umano, come ogni elemento della natura, ha un suo ciclo di vita: nasce, cresce, raggiunge la maturità, invecchia, declina, muore. Vive e alterna, nel suo divenire, forza e fragilità, momenti di salute con altri di malessere. Qualsiasi tipo di sofferenza è tanto più insopportabile quando appare priva di senso, senza speranza e, per questo, fa persino traballare la dignità di esistere. Il solo sentirsi utili, il percepire di servire a qualcosa, forniscono di energia quel sentimento di autoefficacia indispensabile per dare un senso alla vita. Gli acciacchi, la stanchezza,

⁴² Cfr. Borgna, E. *La fragilità che è in noi*, Torino, Einaudi, 2014.

il calo fisiologico delle forze, che appartengono all'esperienza dell'invecchiare, sin quando mantengono in vita l'autosufficienza funzionale, sia pur rallentata, nelle pratiche quotidiane, risultano essere componenti estetiche dell'esperienza stessa. Sono segni ineluttabili che si presentano in misura minore o maggiore, a seconda dei casi, ma che si mescolano con altri elementi, che rendono quell'esperienza degna di essere vissuta, ammirevole, una fase di piena maturazione spirituale, relazionale, che si presta ad una narrazione poetica della vita stessa.

Nel corso dell'esistenza dell'essere umano, ogni giorno che passa è certamente una riduzione del tempo restante di vita. Durante la giovinezza non ci si fa caso, ma nella cosiddetta terza età quel pensiero si fa più presente e pressante. Allora anche il singolo istante abbisogna di divenire eterno attraverso un conferimento di valore. L'esperienza che resta da compiere deve essere perciò significativa, non necessariamente eroica, memorabile, eccezionale, "epifanica", quanto piuttosto autentica, preta di grazia e di senso.

La vecchiaia e la fragilità fanno parte del pacchetto della vita, e l'essere umano, come Sisifo, affronta con fatica questo suo destino, con tutta la dignità e la forza di cui è capace. Il mito di Sisifo descrive infatti la condanna eterna alla fatica, ma al tempo stesso anche la celebrazione della dignità, pertanto del senso. Sisifo deve continuamente spingere un masso di enorme peso fino alla cima di una montagna, ma ogni volta, poco prima di giungere alla meta, il masso rotola giù, a valle. Allora Sisifo lo va a riprendere, e poi lo riporta nuovamente su, in cima. Continuamente così. Senza mai una fine. Trascinando, insieme al masso, la propria fatica.

Sisifo è l'eroe della dignità⁴³. Rappresenta proprio l'uomo che sa guardare in faccia al suo destino, al suo limite, andando incontro a esso, senza tentare di fuggire. Camus immagina Sisifo ai piedi della montagna. Il suo destino non gli sembra inutile, ma forte del suo carattere. L'impegno e il coraggio per risalire sino in cima, in alto, verso il cielo, può bastare per colmare la sua anima. Per conferire un senso alle sue fatiche. Anche Sisifo può avere la sua ragione per essere felice. Del resto Sisifo non è solo. Tutti gli esseri umani gli sono vicini e spingono con lui il masso dell'esistenza.

La società contemporanea è terrorizzata come nessuna cultura precedente, da qualsiasi forma di fragilità. Gli eroi postindustriali sono belli e forti nel corpo, visibili, pubblici, performanti. Curano la loro immagine, nei minimi particolari. Sono narcisi, innamorati della loro stessa esteriorità. La società dei consumi e dell'apparire sostiene e rinforza quest'atteggiamento tattico dell'occultamento del limite, esaltando bisogni, desideri, capricci. L'effimero e il superficiale prendono allora il sopravvento sulle dimensioni più profonde dell'esistenza.

Sarebbe inoltre ingiusto e ingrato, nonostante l'esistenza della finitudine, dimenticare delle diverse forme di "bellezza" della vita, dei segni della "grazia" che ogni esistenza può incontrare, anche la più sfortunata. Queste qualità si possono esprimere nei modi più svariati: le opere dell'uomo, dell'ingegno e dell'arte, i vari tipi di amore e di compassione umana, i colori, le forme e

⁴³ Albert Camus ha provato a pensare Sisifo felice, pur compagno della sua stessa sofferenza. Nel suo saggio del 1942, *"Il mito di Sisifo"*, egli afferma che: "... Sisifo insegna la fedeltà superiore, che nega gli dei e solleva i macigni. Anch'egli giudica che tutto sia bene. Questo universo, ormai senza padrone, non gli appare sterile né futile. Ogni granello di quella pietra, ogni bagliore minerale di quella montagna, ammantata di notte, formano, da soli, un mondo. Anche la lotta verso la cima basta a riempire il cuore di un uomo."

i movimenti della natura e degli astri, tutte quelle benefiche sensazioni, fatte anche di piccolissimi istanti, di stupore, meraviglia, gioia, gusto, piacere, dove le nostre percezioni si fondono con qualcosa di molto più vasto. La bellezza, quella ontologica e profonda, non quella post-moderna, superficiale ed effimera, "siliconea", costituisce in ogni caso, e da sempre, un potente antidoto alla fragilità. Essa ha un grande potere taumaturgico, quello di generare un atteggiamento benevolo sul significato dell'esistenza, quand'anche questo sia stato messo a dura prova dagli eventi. La dignità non è forse una forma trascendente di bellezza?

La bellezza è infatti prima di tutto percezione, da parte di un singolo o di un gruppo, di armonia, di verità, di autenticità, di creatività. Perciò di energia e forza vitale. Nella bellezza c'è dunque un sentimento di rinascita, di liberazione metafisica da orpelli, pesi e zavorre dell'esistenza. E' proprio lei a connetterci con qualcosa di più grande rispetto alla materialità della vita, a proiettarci oltre la nostra stessa corporeità. L'arte, intesa nella sua accezione più tradizionale, è solo una delle innumerevoli forme di bellezza. Ma c'è arte anche nel gesto amorevole, nel ben fatto, nella gentilezza, nella semplice cura del quotidiano, nel vivere consapevole. Tutto si può fare con arte! Anche lo stesso invecchiare.

5. L'umanizzazione del lavoro e della vita organizzativa

L'umanizzazione del lavoro è una questione che evidentemente ha a che fare con la qualità della condizione lavorativa. Ma è forse possibile separare un tale aspetto da un problema ben più ampio, che riguarda la qualità della vita in generale, e il ruolo dell'economia come mezzo per il bene della società? Quest'ultimo interrogativo ci riguarda da vicino. Il puro appagamento dei bisogni economici e materiali è forse sufficiente per generare felicità? La nostra società, che sembra la più evoluta nella storia del pianeta, grazie all'incessante progresso delle tecnologie e delle scienze, ci educa alla competitività e all'individualismo. All'incertezza e all'evasione narcisistica. Tutto ciò non determina benessere. Questa situazione non può considerarsi felicità. Il crescente consumo di antidepressivi ne è la prova. La gran parte delle persone corre senza sosta per appagare i bisogni materiali, trascurando sistematicamente quelli psichici, etici, culturali, spirituali. La natura umana non è solo economica. Anzi oggi, più che mai, è proprio necessario ripartire dai bisogni più profondi dell'uomo, dalla sua antropologia esistenziale. L'economia è un mezzo, non può trasformarsi in fine ultimo. La società e le organizzazioni hanno bisogno di riappropriarsi per l'appunto dei fini ultimi, quelli che riguardano l'idea di uomo, di lavoro, di operosità, di espressività, di vita, di bellezza. Occorre insomma rimettere al centro del ragionamento il sistema di valori e di priorità. L'arte di governare la società, parte proprio dai sistemi educativi, e richiede un cambio di atteggiamento e di paradigma culturale. Purtroppo, però, la nuova classe dirigente - politica, economica, sociale - è cresciuta in questi ultimi decenni nelle arene della competizione spinta. Dove vince il più forte. Questo nuovo corpo di ufficiali ha appreso l'arte della guerra e ha perduto di vista l'arte della felicità. Alla felicità debbono pensare i singoli, al di fuori della vita politica e lavorativa. La felicità è divenuta quasi un fatto personale, intimo, non è un problema sociale, radicata sulla coscienza collettiva di un bene comune. A scuola

non si insegna la felicità. Nelle organizzazioni la parola è bandita. Per paura di affrontare interrogativi inquietanti, destabilizzanti, fuorvianti. Occorre, ovviamente, sgombrare il campo da qualsiasi tipo di equivoco. La felicità assoluta non esiste. Così come è effimera la mera e esclusiva ricerca della felicità, attraverso l'averne, il consumare, il produrre profitto. Attraverso la fuga dalla noia. La felicità è qualcosa di completamente diverso, è legata al significato che ciascuno conferisce alla propria esistenza. Allora essa scaturisce⁴⁴. Le ragioni più profonde della vita che danno una direzione e un senso alla nostra testimonianza sono le stesse che ci possono dare sofferenza e dispiacere. Per questo motivo la felicità è inseparabile dalla noia, così come dal dolore. La vita produce in continuazione esperienze più o meno noiose o dolorose. Anche le organizzazioni ne sono piene. Tutti le abbiamo provate. Cercare di osservarle, riconoscerle e comprenderle nella loro interezza è l'unica possibilità che abbiamo per riconciliarci con la vita. Il dolore non può essere combattuto o rifuggito, e neppure idealizzato. Può solo essere riconosciuto e accettato. E la noia può essere accolta nel vuoto, quale fonte di ispirazione e di origine creativa del pieno.

La crescita meccanicistica del mercato e delle organizzazioni burocratiche ha insomma prodotto una cultura "asociale" e "aspirituale", ma soprattutto ha concentrato l'attenzione sull'immanenza funzionale. I bisogni di trascendenza e di socialità, di ricerca di un fine, di incontro con gli altri, di espressività esistenziale, sono stati inariditi ed impoveriti dalle organizzazioni del consumo. Molti sistemi educativi si sono arresi a questi processi. Una rinnovata cultura sociale non potrà essere costruita senza questo tipo di consapevolezza. Il credo dello sviluppo della società capitalistica si fonda infatti su due dogmi: 1) senza crescita economica non vi può essere benessere sociale; 2) senza crescita economica non vi può essere pace sociale. Tuttavia la frattura tra etica sociale e consumo di massa si è verificata con maggiore evidenza, in un primo momento, nella società capitalistica per eccellenza, quella americana, e poi con la globalizzazione si è diffusa nelle altre parti del pianeta.

La storia del consumismo - che da pesante e fordista, basato sul bisogno, è divenuto leggero, liquido, prodotto dal desiderio - traccia i percorsi della disgregazione di una domanda sempre più fantastica e dell'abbattimento degli ostacoli solidi al suo soddisfacimento. Ma pian piano il desiderio è divenuto il nuovo colpevole delle crisi di autenticità degli io interiori, allora anch'esso è stato sostituito, dal capriccio, come afferma Bauman, un nuovo stimolante più indolore al consumo. Attraverso quest'ultimo ritrovato emozionale l'acquisto può liberarsi da ogni vincolo, da ogni colpa, divenendo casuale, impreveduto, spontaneo, quindi apparentemente autentico. Il cittadino isolato nel suo mondo di consumi non riesce dunque a trovare in esso le sue soddisfazioni esistenziali più profonde. I privati interessi materiali non sono fonte sufficiente di

⁴⁴ Cfr. Frankl, V. E. *Senso e valori per l'esistenza*, Roma, Città Nuova, 1994. Frankl, medico e filosofo sopravvissuto nel lager, inventore della logoterapia, definisce la felicità come "effetto non intenzionale dell'intenzionalità della vita". Quindi essa non può essere progettata, acquistata, consumata, in quanto derivato autentico di un significato esistenziale. In ogni momento dell'esistenza, persino in un campo di concentramento, è non solo possibile ma addirittura necessario conferire un senso. Questa intenzionalità autotrascendente genera senso, dunque felicità. Perciò è necessaria una distinzione ontologica tra felicità, appagamento e serenità, la cui confusione è foriera di contraddizioni esistenziali e sociali.

felicità. Intrapresi nell'attesa di ricavarne gratificazione producono come risultato finale la delusione.

Lo stesso lavoro, come è avvenuto per il consumo e per i legami affettivi, è stato poi assorbito da una "cultura del disimpegno", anche in virtù della sua precarizzazione, delle sue formule di somministrazione estemporanea e di una contrattualistica con cicli di vita abbreviati e segmentati. Il passaggio auspicato, ed ancora auspicabile, da modelli organizzativi meccanici a organici, non si è ancora pienamente realizzato, e dopo quasi mezzo secolo se ne parla ancora come di una metamorfosi imminente, che però fatica a realizzarsi⁴⁵. Forse sarà proprio l'industria 4.0 e la complessità della *new economy* a farne necessità adattiva oppure, al contrario, a celebrarne la sconfitta definitiva. Il passaggio tuttavia può essere reso possibile solo da forme di divisione e controllo del lavoro a misura d'uomo, ispirate alla valorizzazione di talenti e dignità, e tese ad una reciprocità realizzativa. Ma il vero salto di qualità è nello stile e nello spessore della classe dirigente, del suo carisma, dunque della sua capacità di significare, di comunicare, di garantire equità sociale e crescita sostenibile. La saggezza dell'esperienza, perciò dell'anzianità, anche a discapito della competenza iper-specialistica, entro una visione organizzativa organicistica, ha il diritto/dovere di armonizzarsi con la creatività e l'energia del cambiamento che avanza. E' un modo questo per unire ciò che potrebbe irreparabilmente dividersi, il "vecchio" e il "nuovo", tradizione e innovazione, memoria e trasformazione. Anche l'organizzazione può impossessarsi di tali elementi archetipici ed alchemici, trasformandoli in processi, stili comunicativi, sistemi informativi, soluzioni partecipative, *learning organization*. C'è ancora molto da inventare, costruire, sperimentare. Si può aprire una pagina bianca, ancora tutta da scrivere.

6. Le opzioni culturali dell'Age Management

Per *Age Management* si intende quell'insieme di strategie, pratiche e interventi organizzativi volti a gestire e valorizzare i punti di forza dei lavoratori più anziani⁴⁶. Questa esigenza deriva, come si è visto, da trend demografici, economici e da politiche sociali e giuslavoristiche tese a gestire problematiche sempre più differenziate e complesse. Presenta inoltre il pregio di prevenire forme di contenimento di possibili conflitti intergenerazionali, determinati da squilibri di opportunità nel

⁴⁵ Già il Tavistock Institute di Londra, fece largo utilizzo della ricerca-azione entro una lettura sistemica e socio-tecnica delle organizzazioni complesse. Nel '49, Curle, studioso del Tavistock precisò che: "La ricerca-azione non solo tende a scoprire fatti, ma anche ad aiutare nella modificazione di certe condizioni vissute dalla comunità come insoddisfacenti." Questi erano già i primi passi verso l'affermazione di un modello organicistico di organizzazione. Poi, negli anni '80 il testo di Gareth Morgan, *Images. Le metafore dell'organizzazione*, consolida questa prospettiva di analisi e progettazione organizzativa. E' tuttora in corso di realizzazione una sintesi sistemica dell'approccio ingegneristico di matrice tayloristica con tutto il filone delle relazioni umane e dei motivazionalisti. In Italia è Federico Butera il principale sostenitore dei modelli organici. In: Butera, F. *L'orologio e l'organismo*, Milano, Franco Angeli, 1985.

⁴⁶ Si veda, in proposito, il contributo della Fondazione Istud: Verna, M. A. (a cura di), *Age Management. Teoria e pratica per la gestione dell'età nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 2014. Inoltre: Toppan, C. *Age management. Idee, pratiche, prospettive per valorizzare il ruolo degli over 50 nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 2014.

più ampio panorama sociale e del mercato del lavoro. Con il progressivo invecchiamento della popolazione attiva diventa insomma necessario riconoscere e utilizzare le potenzialità dei lavoratori di tutte le età, tanto per mantenere la competitività aziendale quanto per promuovere una cultura sociale di impresa.

E' di sicuro ipotizzabile che, invecchiando, le persone perdano alcune capacità, soprattutto rapidità, elasticità, resistenza, creatività, ma ne potenzino altre, come affidabilità, riflessività, relazionalità, lealtà. Ma questo terreno richiederebbe sicuramente un incremento della ricerca psico-sociale in ambito organizzativo che, nel nostro paese, evidenzia un certo ritardo.

In ogni caso la valorizzazione delle persone in relazione all'età costituisce un fattore critico di successo e di sviluppo organizzativo, che tuttavia può oscillare tra due direzioni, da non concepire necessariamente in modo contrapposto, ma che pongono il problema su due piani diversi: quello della valorizzazione e quello della gestione della diversità generazionale.

Da un lato la visione e il paradigma della valorizzazione sta nell'umanizzazione che può pervenire ad una reciprocità tra bisogni umani e profittabilità del lavoro e dell'organizzazione. D'altro canto la visione e il paradigma della mera gestione determina il primato degli obiettivi utilitaristici sulle condizioni lavorative e sociali delle persone.

Entrambe le prospettive trattano inevitabilmente gli stessi temi/problemi: la sicurezza e la tutela della salute, i tempi e i luoghi di lavoro, la divisione del lavoro, il reclutamento e la formazione permanente, i percorsi di carriera, i sistemi interni di comunicazione e partecipazione, i modelli di apprendimento organizzativo, il clima aziendale, le forme di uscita e di transizione, i sistemi di *welfare* aziendale, la promozione dell'equilibrio vita-lavoro.

Ciò che muta è invece il rapporto "mezzi-fini".

Il ruolo dei manager diviene sicuramente più articolato e complesso, sia nella gestione che nella valorizzazione delle persone e della loro storia professionale, esistenziale, anagrafica. Essi hanno comunque il compito, mai banale, di garantire prestazioni e benessere, senso e risultati. E' quindi indispensabile lo sviluppo culturale di un'idea multidimensionale e integrale di uomo, non esclusivamente relegata al mero aspetto economico. La reciprocità realizzativa⁴⁷ tra istanze organizzative e attese umane impegna la funzione manageriale in un'opera continua di ascolto, elaborazione creativa, sperimentazione, analisi degli errori, miglioramento.

Certamente i giovani sono più portati alle cosiddette professioni 4.0, ad acquisire velocemente e naturalmente le competenze dell'era digitale, ma la stessa cultura in cui essi si formano li porta ad un certo nomadismo organizzativo. Già da alcuni decenni, prima ancora dell'*Age Management*, si è andata sviluppando una disciplina manageriale nota come *Internal Marketing*⁴⁸, che ricomprende tutti quegli strumenti e accorgimenti che hanno lo scopo di sviluppare appartenenza, identificazione con l'organizzazione, una percezione positiva, da parte dei lavoratori, della realtà aziendale e del proprio ruolo. Nella cassetta degli attrezzi delle relazioni interne, così come si è consolidata in letteratura e nella prassi aziendale, ritroviamo tutti gli strumenti di "comunicazione

⁴⁷ Su reciprocità realizzativa e su nuovi paradigmi culturali di sviluppo organizzativo, si vedano: Callini, D. *Leggere le organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 2001; Callini, D. *Organizzazioni allo specchio*, Faenza, Tempo al Libro, 2010.

⁴⁸ Cfr. Coletti, M. Iacchi, P. *Internal marketing*, Milano, Guerini, 1990.

interna”, poi gli “stili di comando” appropriati e situazionali, finanche i “sistemi premianti e meritocratici” aggiuntivi a quelli contrattuali con tutto ciò che coinvolge la “valutazione delle posizioni, delle prestazioni e dei potenziali”, e ancora l’adeguatezza del “sistema professionalizzante” coerentemente alle attese di quei dipendenti considerati strategici dall’azienda stessa. L’idea di fondo della disciplina è che un’impresa non possa essere veramente competitiva, e vendere bene all’esterno i propri prodotti, l’immagine, il *brand*, l’identità, se prima non vende, convince, motiva, fidelizza, il cliente interno, ovvero il lavoratore. Ogni azienda investe, evidentemente, e con soluzioni a geometria variabile, su quelle figure professionali che le garantiscono il successo, quelle più rare sul mercato del lavoro. Questo orientamento selettivo all’applicazione delle pratiche di *internal marketing*, ne ha fatto uno strumento tattico circoscritto, esclusivo per popolazioni professionali ristrette e meritevoli di attenzione strategica. Per trattenere queste risorse entro l’organizzazione, per non farsele scappare, l’azienda utilizza ogni stratagemma. Ci si riferisce alle categorie emergenti di professionisti, i *knowledge workers*, i *lavoratori della conoscenza*, gli *analisti simbolici*, i *creativi*, i *problem solver*, i *professional*. Non sono mancate dunque le denominazioni più originali⁴⁹, ma si tratta in tutti i casi di lavoratori ad alta competenza e specificità aziendale, a prescindere dalla loro età. I *professional* più anziani vengono definiti senior ed hanno un tariffario decisamente più elevato dei cosiddetti *junior*. Nelle strategie di *Internal Marketing*, definito da Nacamulli⁵⁰ anche “marketing del personale”, il sindacato si è trovato progressivamente escluso da qualsiasi tipo di processo informativo, partecipativo, negoziale, per due ordini di motivi. I destinatari privilegiati, ovvero i *professional*, non sono sindacalizzati e negoziano individualmente e direttamente con l’impresa. Inoltre l’impresa si prende maggiormente cura delle relazioni “uno ad uno”, soprattutto con quelle posizioni lavorative ritenute strategiche, anche se questa soluzione le costa di più, rispetto al sistema tradizionale di relazioni sindacali, proprio per garantire una loro maggiore fidelizzazione. I sistemi tradizionali di relazioni sindacali, per questa fascia emergente di lavoratori, appartiene dunque al passato⁵¹. Nonostante questi sforzi, i *professional*, tendono comunque ad utilizzare in modo strumentale l’azienda, in una prospettiva strettamente funzionale al loro percorso di carriera, apprendimento e visibilità. Quando percepiscono di non aver più possibilità di crescita professionale sono portati a cambiare azienda. Evidentemente i *professional*, nel mercato del lavoro, costituiscono un segmento ancora ridotto, anche se in forte espansione, in virtù del processo di intellettualizzazione e dematerializzazione del lavoro. Buona parte delle mansioni sono

⁴⁹ Queste diverse denominazioni sono proposte, rispettivamente, da Federico Butera, Gian Paolo Prandstraller, Robert Reich, Domenico De Masi, Giorgio Nardone, Raoul Nacamulli e Octave Gelinier.

⁵⁰ Cfr. Nacamulli, R. in *Integrazione e conflitto. Relazioni sindacali, flessibilità e marketing del personale*, 1996.

⁵¹ I *professional* non vanno confusi con un’altra popolazione giovanile di lavoratori, anche questi scarsamente sindacalizzati, e si tratta dei precari, soprattutto giovani, il c.d. “esercito dei mille euro al mese”. E’ una fascia considerevole di lavoratori spesso esclusi o comunque marginalizzati dal *welfare* aziendale, oltre che dalle tradizionali tutele previdenziali pubbliche. In ogni caso non sono un punto di riferimento dell’*Internal Marketing* poiché occupano posizioni non stabili, più facilmente sostituibili, a bassa specificità aziendale. Accanto a questa tipologia di precariato giovanile si vanno sviluppando le formule contrattuali, iper-flessibili, della *gig economy*. Si tratta di lavoratori chiamati solamente in caso di necessità, attraverso piattaforme informatiche dedicate. Emblematico il caso Uber. Cfr. Staglianò, R. *Lavoretti*, Torino, Einaudi, 2018.

ancora manuali, anche se diminuiranno progressivamente in ragione della robotizzazione e per queste attività dequalificate è in atto da anni un progressivo impegno dei lavoratori immigrati.

Al di là dei reciproci opportunismi, dalla venatura persino un po' cinica, sia da parte delle aziende che degli stessi *professional*, le pratiche dell'*Internal Marketing* propongono una "cassetta di attrezzi" particolarmente interessante per un *welfare* aziendale di tipo intergenerazionale, volto al benessere lavorativo, e partecipato, a livello strategico, anche dalle parti sociali.

Dai primi anni del 2000, il tasso di occupazione dei lavoratori più anziani (55-64 anni) è in costante aumento, a causa di un loro ingresso tardivo nel mercato del lavoro per l'accresciuta scolarizzazione, ed anche per l'innalzamento dei requisiti di età per l'accesso al pensionamento. Il fenomeno riguarda indistintamente i diversi tipi di lavoro, anche quelli usuranti, determinando situazioni diffuse di malessere psicologico e fisico.

Dunque l'invecchiamento della popolazione lavorativa è intriso di ambivalenze anche per quanto concerne la vita organizzativa. Vi sono diverse tipologie di popolazioni lavorative, di competenze richieste, di percorsi di carriera, e vi sono certamente fasce di lavoratori anziani più a rischio di tutela psico-fisica, di obsolescenza, di occupabilità futura, ed altre con opportunità più interessanti e significative, sotto il profilo della gratificazione economica e morale.

Sicuramente si aprono nuove opzioni culturali e progettuali per le stesse organizzazioni che necessitano di riflessioni etiche e sociali, oltre che di funzionalità e utilità economica. Si tratta di una grande sfida che, da un certo punto di vista, obbliga anche gli attori produttivi ad interrogarsi sul bene comune, oltre che a prefigurare nuovi modelli di economia più attenti alle istanze del sociale.

7. Un provvisorio epilogo: il *welfare* relazionale e transpersonale

L'innalzamento della speranza di vita nella civiltà occidentale ha notevoli e numerosi effetti sistemici sull'economia globale, sui consumi, sul mercato del lavoro e sulle politiche del *welfare*.

Anche il *welfare* sta attraversando momenti non facili. Deve quasi reinventarsi strategie, entro scenari di crescente complessità, emergenze di ogni tipo e differenziazione incrementale dei bisogni sociali. Necessita di nuove visioni ma anche di tutta la forza dell'esperienza e delle memorie storiche di conquiste civili e sociali, di narrazioni virtuose e di verità scomode, di trasparenza del divenire e di salvaguardia di un'idea di bene comune, così difficile da intercettare e ricomporre, entro una società enormemente frammentata.

Serve il pieno recupero, anche in ambito educativo, di una cultura relazionale, che affondi le sue visioni nel paradigma ontologico della "cura".

Il superamento delle istanze materialistiche e individualistiche, funzionali ed utilitaristiche, ma anche dello scetticismo e del relativismo, necessita infatti di un ritorno all'idea ontologica di "cura". Una "cura" al contempo auto ed etero direzionata, degli universi interiori e relazionali, dell'intenzionalità della vita, così come della propria medesimezza ed integrità, della consapevolezza di sé, e poi della espressività creativa ed estetica, della formatività dell'azione, e,

ancora, della epistemologia del conoscere, dell'apprendere e dell'esperire, sino a "poter essere per altri", e trovare qui un compimento di senso.

La "cura" dunque rappresenta una categoria ontologica e relazionale fondamentale per ricomporre l'idea di umano, per poter agire questa idea in un mondo che sembra aver perduto la dimensione del sociale, e quindi una propria autorappresentazione dotata di senso.

Questa idea di "cura" non è quella espressa da Heidegger⁵², necessaria per conferire un senso alla morte, quale evento di completamento dell'essere in quanto tale, e quindi fondamentale per affrontare l'angoscia del vuoto, del nulla, della dissolvenza. È piuttosto una visione finalistica, etica, per l'appunto di significato, quindi sovraordinata al mero esserci.

L'idea di "cura" qui proposta non è dunque una cura "della" vita, o di una malattia dell'esistere, ma è una cura "per" la vita. E' fede nell'esistenza e nel suo significato. Come tale le conferisce un senso che non può essere artificialmente costruito, ma può essere colto, come dono della vita stessa, attraverso l'autotrascendenza, che costituisce un movimento transpersonale, un autodirezionamento che procede oltre il proprio Sè.

La riappropriazione di una visione e di una cultura relazionale, di un "essere per sé" che resta incompleto senza avvertire e sentire come necessario anche un "essere per altri", porta alla costruzione di un *welfare* relazionale diffuso, dove tutti sono potenzialmente attori e beneficiari del bene agito⁵³. L'incontro intergenerazionale è un terreno privilegiato poiché integra non solo persone, storie, esperienze, ma valorizza una memoria collettiva delle comunità di cui si è parte, siano queste lavorative, sociali, familiari⁵⁴.

Le variegate delusioni prodotte dalla post-modernità, e dalle illusioni che questa è capace di diffondere capillarmente nelle esperienze relazionali e sociali, può ritrovare solo in comunicazioni autentiche e non tattiche, una spinta vitale umanizzante.

Albert Hirschman⁵⁵ analizza e descrive questo fenomeno. Si tratta di un'oscillazione che il singolo individuo vive tra il suo sistema di desideri e la realtà delle sue esperienze. Il soggetto prima di fare qualsiasi cosa - acquistare un prodotto o impegnarsi nella vita pubblica, sociale, relazionale - formula una specie di progetto. In esso confluiscono le sue aspettative, sotto forma di immagini mentali riferite alla "natura" di quella esperienza, e al tipo e grado di soddisfazione che questa gli procurerà. L'evenienza della piacevole sorpresa è tanto rara poiché le aspettative superano la realtà molto più frequentemente di quanto la realtà possa essere più forte delle attese. Quindi la delusione diviene disillusione, disinganno, incontro con la realtà complessa. Il soggetto si trova di fronte al suo errore: l'essersi aspettato troppo dalla realtà. In prima istanza c'è un rifiuto dell'errore di valutazione, sostenuto da un tentativo di sopprimere elementi interpretativi che

⁵² Cfr. Heidegger, M. *Essere e tempo*, Milano, Mondadori, 2006.

⁵³ Sulla categoria dei beni relazionali si vedano: Bruni, L. *L'economia, la felicità e gli altri. Un'indagine su beni e benessere*, Roma, Città Nuova, 2004; Zamagni, S. *L'economia del bene comune*, Roma, Città Nuova, 2007; Donati, P. *I beni relazionali. Che cosa sono e quali effetti producono*, Torino, Bollati Boringhieri, 2011.

⁵⁴ Una formula già sviluppata in diversi paesi del mondo sono le esperienze di *co-housing*, strutture abitative in cui convivono soggetti e famiglie di varie età, che sviluppano rapporti di solidarietà, scambio, compartecipazione a spazi e servizi comuni, aiuto reciproco.

⁵⁵ Cfr. Hirschmann, A. O. *Felicità privata e felicità pubblica*, Bologna, Il Mulino, 2003.

dimostrano il contrario. Con il fine di mantenere un equilibrio psichico di serenità e di autostima. Prima di ammettere a noi stessi la delusione mettiamo in scena trucchi dilatori, sino a una certa soglia, un punto di non ritorno, in cui l'esperienza di rottura si manifesta con tutto il suo impeto. È allora prevedibile una fuga dell'uomo relazionale alla vita privata, in un terreno individualistico, che può divenire anticamera del cinismo e del solipsismo.

La relazione sociale è un elemento ontologico primario e ogni realtà sociale esiste attraverso essa, così come la costruzione e l'esistenza di ciascuna identità soggettiva o collettiva. Il riduzionismo ed il meccanicismo sociologico, così come la cibernetica sociale, hanno reso la relazione sociale diadica, ma essa è di fatto triadica, in virtù del suo contenuto sovraordinato, normativo, morale, spirituale. In altri termini, non è possibile comprendere gli universi relazionali del sociale, senza considerare, accanto ai sistemi di relazione, i contesti e i fondamenti di senso e di significato. Il risultato sarebbe lo slittamento del relativismo epistemologico nella sfera ontologica, e di conseguenza il vuoto di senso.⁵⁶

Gli universi relazionali sono infatti sistemi complessi di elementi umani, fenomenologici, cognitivi che non possono essere isolati o espropriati dal *telos*, dai fini, dall'idea di ciò che umano, di cui si nutre qualsiasi relazione sociale. Pertanto le relazioni sociali non possono essere circoscritte alla sola espressione delle basi materiali ed economiche della società.

L'osservazione potrebbe sì ridursi ad alcuni fatti essenziali, selezionati per via funzionale ed utilitaristica, ma così verrebbe spogliata delle sue componenti ontologiche. Allora, come teorizza Donati, l'assunzione dell'ottica relazionale, presuppone una visione triadica della relazione stessa. Il *tertium* è ciò che costituisce il *telos*, dunque l'identità, il senso, sia pur nella molteplicità culturale. Il contesto, il codice simbolico, l'interazione intersoggettiva, risulteranno allora categorie necessarie per comprendere i fenomeni, ma abbisogneranno di visione etica e di imperativi di significato, entro una traiettoria transpersonale⁵⁷, diretta oltre la pura individualità.

Un *welfare* relazionale e transpersonale così concepito non è codificabile, progettabile, poiché è il derivato di movimenti spontanei, di spinte culturali, di orientamenti e contaminazioni valoriali, di risorse emozionali. È multidimensionale poiché può trovare spazio in contesti sociali alquanto diversificati, è integrativo poiché può interconnettere più culture ma anche fasce generazionali diverse. Non è ingegnerizzabile ma può essere facilitato da opportuni processi educativi, sulla base di una prospettiva "*life long learning*" a matrice relazionale, interculturale e intergenerazionale, nonché da soluzioni partecipative nei sistemi organizzativi e nelle istituzioni sociali e della *polis*.

Che ruolo potranno dunque interpretare gli anziani entro questi scenari di complessità e quale contributo potranno offrire alla costruzione di un *welfare* relazionale e transpersonale? Come

⁵⁶ Come afferma Donati, "Il pensiero si fa sempre più relazionale, ma, contemporaneamente, la relazione sociale viene perduta. Come poi dirò, in realtà questo è un paradosso dietro il quale si cela il fenomeno della crescente differenziazione riflessiva della relazione sociale in quanto tale. Ma ciò non toglie che, oggi, in sociologia, si parli sempre più di relazioni sociali proprio quando l'esistenza e le forme delle relazioni sociali diventano più problematiche, cioè incerte, instabili, implodenti." In: *Teoria relazionale della società*, Franco Angeli, Milano, 1991.

⁵⁷ Cfr. Assagioli, R. *L'atto di volontà*, Roma, Astrolabio, 1977. Principale teorizzatore della psicologia transpersonale, ovvero tesa a costruire una sintesi tra le diverse parti dell'io senza escludere mai l'alterità entro un'onnipresente dimensione trascendente e spirituale.

potranno essere valorizzate le loro esperienze all'interno di un patto sociale e culturale intergenerazionale, in modo da facilitare e non ostacolare l'ingresso nel mondo del lavoro dei giovani e la loro progettualità esistenziale e professionale? Ma soprattutto come potranno vivere in modo autentico e generativo la stessa esperienza dell'invecchiare?

Questi interrogativi non hanno risposte univoche. Siamo in piena transizione e i sentieri si biforcano dinnanzi a noi entro una gamma ampia di possibilità. Il futuro sarà, inevitabilmente, l'esito complesso ed articolato delle scelte di tutti i diversi attori sociali. Alcune, come sempre, peseranno più di altre nella determinazione di ciò che sarà, ma, da un punto di vista sistemico, tutte si influenzeranno reciprocamente nel "co-determinare" nuovi orizzonti, che si spera, possano essere pregni di senso e di bene.

Bibliografia minima essenziale

- Ardigò, A. *Per una sociologia oltre il post-moderno*, Bari, Laterza, 1989.
- Bauman, Z. *Modernità Liquida*, Bari, Laterza, 2008.
- Bauman, Z. *Paura liquida*, Bari, Laterza, 2008.
- Bonazzi, G. *Storia del pensiero organizzativo*, Milano, Franco Angeli, 1992.
- Borgna, E. *La fragilità che è in noi*, Torino, Einaudi, 2014.
- Butera, F. *L'orologio e l'organismo*, Milano, Franco Angeli, 1985.
- Callini, D. *Arcani al lavoro. Metafisica della vita organizzativa*, Franco Angeli, Milano, 2008.
- Callini, D. *Complessità felice*, Padova, Libreria Universitaria, 2017.
- Callini, D. *Leggere le organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 2001.
- De Masi, D. *Lavoro 2025*, Venezia, Marsilio, 2017.
- De Masi, D. *L'avvento post-industriale*, Milano, Franco Angeli, 1987.
- Donati, P. *Teoria relazionale della società*, Milano, Franco Angeli, 1991.
- Frankl, V. E. *Senso e valori per l'esistenza*, Roma, Città Nuova, 1994.
- Giddens, A. *Il mondo che cambia*, Bologna, Il Mulino, 2000.
- Hilman, J. *La forza del carattere*, Milano, Adelphi, 2000.
- Hirschmann, A. O. *Felicità privata e felicità pubblica*, Bologna, Il Mulino, 2003.
- Lipovetsky, *L'era del vuoto*, Milano, Luna Editrice, 1995.
- Morin, E. *Introduzione al pensiero complesso*, Milano, Sperling & Kupfer, 1993.
- Salerno, V. *Non di solo io*, Padova, Libreria Universitaria, 2017.
- Sen, A. *Etica ed economia*, Bari, Laterza, 2002.
- Sennett, R. *Rispetto. La dignità umana in un mondo di diseguali*, Bologna, Il Mulino, 2009.
- Taylor, C. *Etica e Umanità*, Milano, Vita e Pensiero, 2004.
- Taylor, C. *Il disagio della modernità*, Bari, Laterza, 2011.
- Taylor, C. *Incanto e disincanto*, Bologna, Edizioni Dehoniane, 2014.
- Toppan, C. *Age management. Idee, pratiche, prospettive per valorizzare il ruolo degli over 50 nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 2014.
- Touraine, A., *La società post-industriale*, Bologna, Il Mulino, 1975.
- Verna, M. A. (a cura di), *Age Management. Teoria e pratica per la gestione dell'età nelle organizzazioni*, Milano, Franco Angeli, 2014.
- Weick, K.E. *Senso e significato nell'organizzazione*, Milano, Raffaello, 1997.

3. L'invecchiamento della popolazione europea e italiana e il suo impatto sulle dinamiche economiche e occupazionali *(Aldo Gandiglio)*

I. Introduzione

Le analisi relative all'invecchiamento della popolazione, così come il rilievo nelle agende dei policy maker, hanno avuto in questo ultimo quinquennio un periodo di relativa minor presenza, sopravanzate dall'incedere degli effetti della crisi economico-finanziaria. Mentre la ristrutturazione dell'apparato produttivo si accompagnava alla ricerca dell'aumento della produttività per riprendere il trend dello sviluppo, emergevano due priorità sociali a concentrare l'attenzione ed il dibattito: le difficoltà di inserimento delle leve più giovani nel mercato del lavoro e l'aumento delle diseguaglianze, con l'ampliarsi delle povertà.

L'approfondimento delle tematiche relative alle difficoltà di imprimere vigore alla ripresa economica, le misure per fronteggiare sia i guasti nel tessuto sociale lasciati nei territori dall'attraversamento della crisi, sia le problematiche sociali innescate dalle trasformazioni produttive legate all'innovazione tecnologica, all'automazione, alla globalizzazione, hanno riportato – per le interrelazioni con quanto appena tratteggiato - anche l'invecchiamento della popolazione tra i temi al centro del dibattito in questi ultimi mesi.

In alcuni dei più recenti documenti dei principali organismi e istituzioni internazionali e nazionali si rintracciano riflessioni, approfondimenti, confronti, che mettono in rilievo:

- i rischi di negative conseguenze macroeconomiche legate all'aumento della longevità abbinata al calo della crescita demografica, a causa delle implicazioni per la crescita potenziale e la sostenibilità dei sistemi di sicurezza sociale (International Monetary Fund, 2018);
- per i paesi dell'area dell'euro, le implicazioni macroeconomiche e fiscali dell'invecchiamento della popolazione (calo dell'offerta di lavoro, perdita di produttività, aumento del risparmio precauzionale, aumento della spesa pubblica per pensioni, sanità e assistenza) e le modalità attraverso le quali le riforme pensionistiche possono contribuire a risolvere i problemi a esso collegati (Nerlich e Schroth, Banca Centrale Europea, 2018);
- attraverso gli aggiornamenti delle proiezioni demografiche e della spesa a fini sociali a lungo termine, la necessità di non allentare la direzione intrapresa nei paesi europei nel riformare, in particolare, i sistemi pensionistici, al fine di controllarne l'impatto sui bilanci pubblici (Commissione Europea, 2018; analogamente per la situazione italiana (Ragioneria Generale dello Stato, 2017; Documento di Economia e Finanza, 2018; Ufficio Parlamentare di Bilancio, 2018);
- come l'andamento demografico, e quindi la composizione della popolazione, abbiano influenzato positivamente nel passato gli andamenti economici. Al contrario, e ciò assume un rilievo particolare per l'Italia, come nel futuro possano aumentare i rischi di un

- rallentamento della crescita di un'economia dove gli anziani siano una maggioranza relativa (Barbiellini Amidei et al., Banca d'Italia, 2018);
- come l'invecchiamento della popolazione sia l'aspetto demografico che contraddistingue il nostro Paese nel contesto internazionale. Inoltre, come anche le caratteristiche demografiche delle persone possano influenzare una diseguale distribuzione dei redditi, ed anche la partecipazione culturale, politica, gli stili di vita e le condizioni di salute (ISTAT, 2017);
 - sempre sul tema delle diseguaglianze, anche se lo stato di salute e il livello di reddito delle persone anziane siano notevolmente migliorati negli ultimi decenni nei paesi dell'OECD, siano invece in aumento i rischi della disuguaglianza tra i futuri pensionati. Cambieranno drasticamente le prospettive dell'invecchiamento per le giovani generazioni a causa dell'aspettativa di vita più lunga, della diminuzione delle dimensioni della famiglia, di una maggiore disuguaglianza nel corso della vita lavorativa e anche le riforme che hanno ridotto i futuri redditi pensionistici e rafforzato i legami tra contributi pensionistici e benefici (OECD 2017);
 - come l'invecchiamento demografico stia favorendo una maggiore partecipazione degli anziani al mercato del lavoro, e in tale ambito assuma rilievo approfondire i fattori che possono facilitare o ostacolare l'allungamento della vita lavorativa. Rendere il lavoro più sostenibile nel corso della vita richiede condizioni lavorative che sostengano le persone nel rimanere in attività fino all'età pensionabile, e ciò assume modalità diverse a seconda di: caratteristiche individuali, elementi legati al lavoro, norme sociali e il contesto istituzionale (Eurofound, 2017).

In tutti i contributi gli approfondimenti analitici si accompagnano ad indicazioni di policy che potrebbero portare alla attenuazione degli scenari più negativi, con interventi sul sistema fiscale (riduzione del cuneo fiscale sul lavoro), politiche di attivazione e di miglioramento delle transizioni (differenziate per giovani, donne, anziani), per la famiglia (conciliazione, flessibilità, assistenza), sul capitale umano (sistema formativo, formazione continua e permanente), per la immigrazione (con allentamento degli effetti dell'invecchiamento), nell'ambiente di lavoro (sicurezza e attività adeguate alle diverse età), per l'uso di tecnologie mirate al lavoro e all'ambiente domestico, ecc.

Nelle pagine a seguire, si inizierà ad offrire una panoramica sintetica degli scenari che vedono interrelazioni con la complessiva problematica dell'invecchiamento della popolazione, con particolare riguardo al nostro Paese, di cui si tratteggeranno anche gli aspetti di maggiore criticità e le conseguenti aree di priorità di intervento.

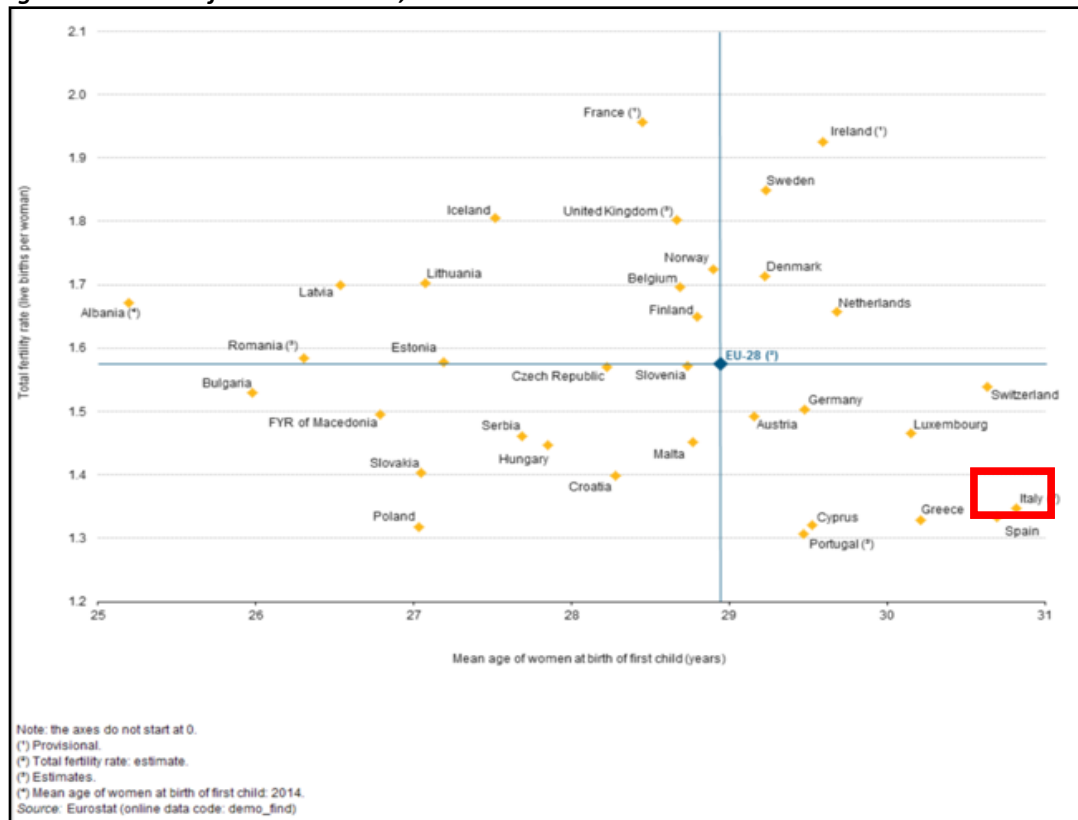
II. Denatalità, invecchiamento e prime analisi dell'impatto sulle dinamiche economiche

Alcune informazioni delineano un quadro di sintesi di come l'Italia si collochi nel contesto internazionale a riguardo delle dinamiche demografiche ed in particolare dell'invecchiamento della popolazione.

Il tasso di fecondità in Italia è sceso come nei paesi più sviluppati, raggiungendo in Europa il livello più basso insieme alla Spagna (1,33-1,34), allontanandosi a partire dai primi anni '70 del secolo scorso dal 2,1%, che rappresenta l'indice di riproduzione in grado di mantenere un equilibrio generazionale.

Come appare dal Grafico 1, il più basso tasso di fecondità di questi due paesi (insieme al Portogallo, Grecia, Cipro) segnala una correlazione positiva con l'età media più elevata della nascita del primo figlio. Sono paesi in cui il legame tra nuzialità e natalità è ancora molto forte e dove le difficoltà della crescita economica hanno inciso con maggiore intensità sulle prospettive di lavoro dei giovani e delle donne; ciò ha portato anche ad una decrescente propensione ad avere figli.

Figura 1 – Tasso di fecondità totale*; anno 2015



*Tasso di fecondità totale esprime il numero medio di figli per donna in età feconda (15-49 anni). In un'ottica generazionale il tasso di fecondità che assicura ad una popolazione la possibilità di riprodursi mantenendo costante la propria struttura è pari a 2,1 figli per donna.

Fonte: EUROSTAT, *Statistics Explained, Fertility statistics, March 2017*

Il forte calo del tasso di fecondità unitamente agli effetti “strutturali” indotti dalle significative modificazioni della popolazione femminile in età feconda (convenzionalmente fissata tra 15 e 49 anni) ha determinato un calo delle nascite.

Alcuni dati sono sufficienti a definire il fenomeno: dal dopoguerra le nascite sono ascesa sino al massimo storico del 1964 (1.016.000 nati vivi), per iniziare a scendere velocemente sino a perdere 400mila unità dopo solo 20 anni (588mila nel 1984). Di seguito, il declino continua pur con numerose oscillazioni annuali sino ad oggi, con 464mila nascite dell’anno 2017, nuovo minimo storico.

E tutto ciò accade in presenza delle ondate migratorie che nel nuovo millennio aggiungono mediamente 100mila nati alle nascite da genitori entrambi italiani.

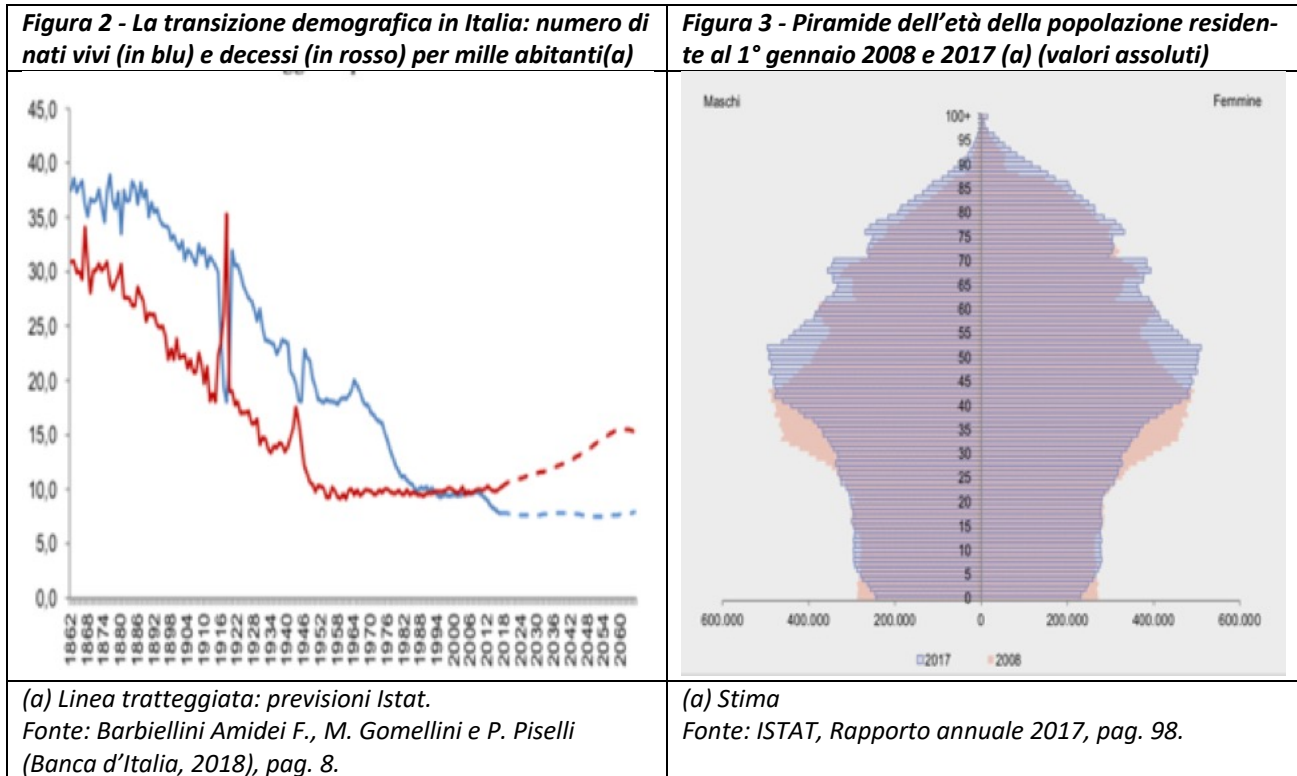
La dinamica naturale negativa derivante dagli effetti contrapposti tra nascite (in diminuzione) e decessi (in aumento nel prossimo futuro⁵⁸), resa evidente dalla Figura 2, determina un progressivo calo demografico. A partire dal 2015, la popolazione residente si riduce per la prima volta di 130 mila unità e la diminuzione prosegue nel 2016 (-86 mila residenti) nel 2017, portando secondo le stime Istat al 1° gennaio 2018, i residenti in Italia a 60 mln 494 mila, quasi 100 mila in meno.

L’immigrazione ha contribuito nel passato a mantenere la crescita complessiva della popolazione, e a riequilibrare il saldo naturale della popolazione (nascite-morti), altrimenti negativo per la popolazione italiana già residente. Infatti, per il sesto anno consecutivo la popolazione di cittadinanza italiana è in diminuzione: in complesso, gli italiani residenti ammontano a 55 milioni 430 mila unità al 1° gennaio 2018, con una perdita di oltre 100mila persone l’anno⁵⁹, mentre i residenti stranieri ammontano a 5 milioni 65mila (8,4% della popolazione totale), in lieve aumento rispetto all’anno precedente e con grandi differenze a livello territoriali⁶⁰.

⁵⁸ Anche qui, con effetti contrapposti tra aumento delle leve demografiche in “uscita” e aumento della speranza di vita alla nascita che nel 2016 ha raggiunto 80,6 anni per gli uomini e 85,1 anni per le donne (nel 1980 rispettivamente 70,5 e 77,2; nel 2000 76,5 e 82,3).

⁵⁹ La popolazione di cittadinanza italiana scende a 55 milioni 430mila (-113mila residenti). Per i cittadini italiani risulta negativo sia il saldo naturale (-241mila) sia il saldo migratorio con l’estero (-72mila). Fonte: ISTAT, Statistiche report, *Indicatori demografici*, 8 febbraio 2018.

⁶⁰ A livello territoriale, solo nel Mezzogiorno il saldo naturale contribuisce ancora alla crescita della popolazione, grazie alla struttura della popolazione più giovane che nel resto d’Italia. Tuttavia, si determina una più bassa crescita della popolazione a causa dell’impatto dell’immigrazione molto più contenuto, in quanto i flussi migratori si orientano al Centro-nord dove esistono le maggiori opportunità di lavoro (nel Mezzogiorno gli immigrati residenti non superano il 3% della popolazione, mentre al Centro-nord hanno superato il 10%).

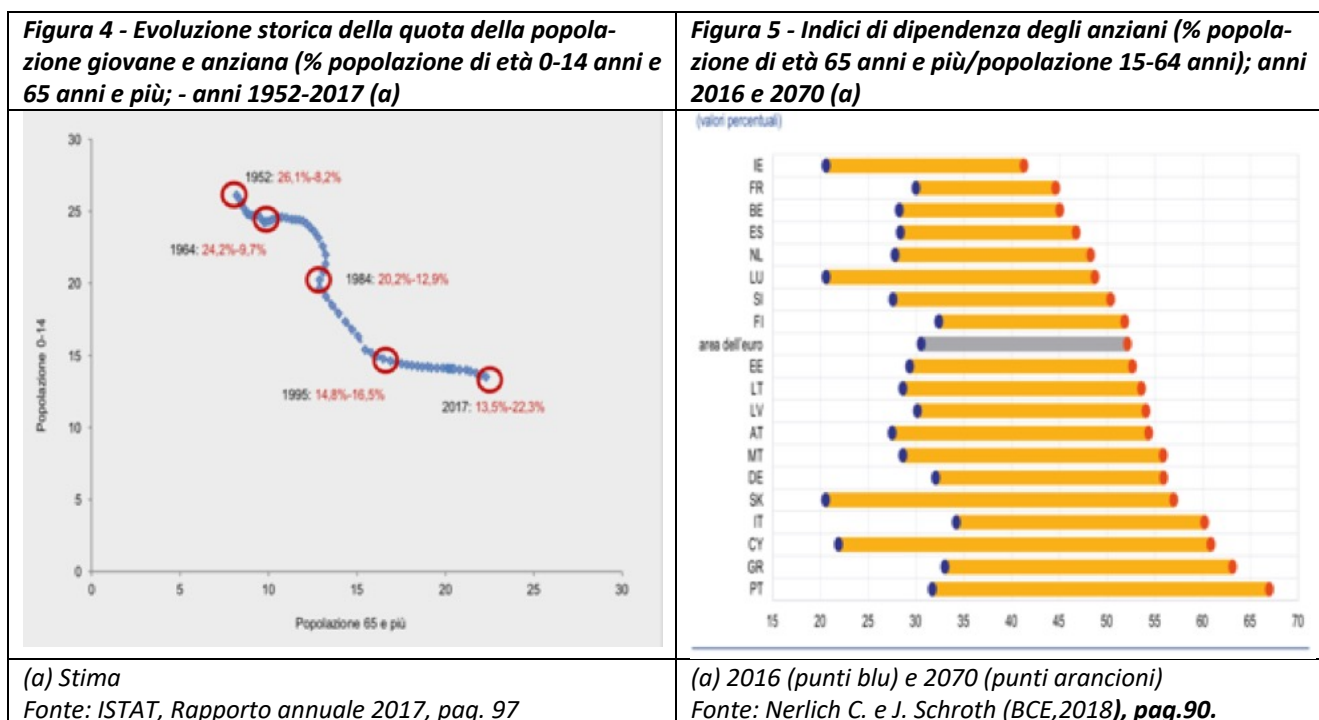


61

La Figura 3 sintetizza con efficacia lo scorrere della leva demografica, con il restringimento progressivo dalla base della “piramide” dell’età della popolazione residente italiana, che sta via via assumendo una configurazione a base cilindrica.

Ma vi è aspetto demografico che contraddistingue il nostro Paese. Secondo i più recenti dati Istat (vedi Figura 4 e tabella 1), al 1° gennaio 2017 la quota di giovani (0-14 anni) conferma il rallentamento della discesa, raggiungendo il valore più basso (13,5 %); la popolazione in età attiva (15-64 anni) corrisponde al 64,3 per cento del totale della popolazione. Gli individui di 65 anni e più sono oltre 13,5 milioni pari al 22,3 per cento; quelli di 80 anni e più sono 4,1 milioni, pari al 6,8 per cento del totale. L’indice di vecchiaia al 1° gennaio 2017 è pari a 165,2 persone di 65 anni e oltre ogni 100 giovani con meno di 15 anni (con un valore massimo nel Nord-ovest – 176,5 – e un valore minimo al Sud – 145,0), collocando il nostro Paese tra quelli a più elevato invecchiamento al mondo, con un aggravamento della situazione anche nel prossimo futuro (Figura 5 e Tabella 1)

⁶¹ ISTAT, Statistiche report, *Il futuro demografico del paese. Previsioni regionali della popolazione residente al 2065 (base 1.1.2017)*, 3 maggio 2018.



Le recenti previsioni dell'Istat mettono in rilievo un radicale aggravamento degli squilibri demografici, in particolare dopo il 2025, a causa dell'invecchiamento della popolazione, in costanza della una quota della popolazione giovanile, con un negativo impatto sul totale delle persone in età lavorativa⁶². Di conseguenza, tutti gli indici utilizzati nella rappresentazione di tale dinamica demografica sono in peggioramento come si vede nella Tabella 1.

Tabella 1 - Indicatori di struttura della popolazione italiana. Anni 1980 – 2017 e previsione al 2065

Anno (1° gennaio)	Classi di età (%: totale pop. = 100)			Indici		
	0-14	15-64	65 e oltre	Vecchiaia (a)	Dipendenza (b)	Dipendenza degli anziani (c)
1980	22,6	64,4	13,1	57,9	55,4	20,3
1990	16,8	68,5	14,7	87,6	46,0	21,5
2000	14,4	67,6	18,0	124,5	47,9	26,6
2011	14,0	65,7	20,3	144,5	52,3	30,9
2017	13,5	64,3	22,3	165,2	55,7	34,7
<i>Previsioni (scenario centrale)</i>						
2025	12,3	63,2	24,6	200,0	58,4	38,9
2045	12,0	54,5	33,5	279,2	83,5	61,5
2065	12,0	54,8	33,3	277,5	82,7	60,8

⁶² . L'immigrazione potrebbe servire a rallentare questa flessione che, pur in presenza degli stranieri, fa scendere a circa 55% il peso della popolazione in età attiva. Le stime a 30 anni portano a prevedere che un quarto della popolazione in età lavorativa potrebbe essere composta da stranieri. Senza questo apporto, la quota dei 15-64enni scenderebbe al 40% del totale.

- (a) % popolazione di 65 anni e oltre, rapportata a pop. di 0-14 anni.
- (b) % popolazione 0-14 anni + pop. 65 anni e oltre, rapportata alla pop. 15-64 anni.
- (c) % popolazione 65 anni e oltre rapportata alla pop. 15-64 anni.

Fonte: elaborazioni su dati ISTAT

Non solo l'*indice di vecchiaia*, che mette in rapporto le leve degli anziani (65 anni e oltre) alle leve giovanili (0-14 anni), che raddoppierà già nel 2025, ma anche quelli di *dipendenza (totale e degli anziani)*, che pongono in relazione la popolazione che, di solito, è fuori dal mercato del lavoro (scolarizzati e inattivi: pensionati, casalinghe, ecc.) con la popolazione 15-64 anni, potenzialmente in grado di lavorare. Anche se sono indici molto grezzi⁶³, tuttavia anch'essi segnalano un preoccupante peggioramento che genererà ripercussioni sulla sostenibilità finanziaria dovuta, da un lato, alle richieste di aumento delle spese del sistema formativo e, dall'altro, alla pressione esercitata dalla popolazione anziana sul sistema sanitario e pensionistico: i due gruppi di età (giovani e anziani) si trovano ad essere "a carico" di generazioni di popolazione in età lavorativa sempre più contenute. Tra poco meno di 30 anni (nel 2045) il numero delle persone inattive (semplificando: giovani e anziani) sarà superiore dell'80% a quelle in età lavorativa e, analogamente, il numero degli anziani inattivi supererà del 60% di chi è in età lavorativa.

Relativamente all'analisi delle conseguenze macroeconomiche delle dinamiche demografiche, la conclusione di un apposito studio della Banca d'Italia (Barbiellini Amidei et al., 2018) è così sintetizzata: "Le modifiche nella struttura per età della popolazione hanno prodotto nel passato più lontano un *demographic dividend* positivo. Al contrario, negli ultimi venticinque anni e con ogni probabilità nel futuro, la demografia ha dato e darà un contributo diretto sensibilmente negativo alla crescita economica. I flussi migratori previsti limiteranno l'ampiezza di tale contributo negativo, ma non saranno in grado di invertirne il segno".

Tale conclusione è tratta da analisi che mettono in relazione un rallentamento della crescita economica nelle nazioni in cui gli anziani diventano maggioranza relativa della popolazione. È una delle determinanti su cui si basa la teoria della stagnazione secolare, che risale agli anni '30 e che si sta riproponendo dopo l'avvento della crisi finanziaria del 2008.

E in Italia, secondo le previsioni Istat, nel 2065 la popolazione residente dovrebbe attestarsi sui 53,7 milioni, 7 milioni in meno di oggi, con: restringimento della popolazione totale, discesa al 55% della popolazione in età lavorativa, aumento al 33% della popolazione anziana.

Lo studio elabora più scenari, con un punto in comune: il Pil subirà una pressione al ribasso a seguito delle dinamiche demografiche a meno che non si riesca ad aumentare drasticamente la produttività.

⁶³ Basti pensare a quanto stia aumentando il tasso di scolarizzazione tra i giovani oltre i 15 anni, con una diminuzione delle leve della popolazione potenzialmente attiva, e quanto stia – pur con minore intensità – aumentando il tasso di occupazione delle persone anziane, con una corrispondente diminuzione della popolazione inattiva.

Nello scenario “benchmark”, elaborato a parità di altre condizioni, le dinamiche demografiche determinerebbe in 45 anni un calo del Pil del 24,4 per cento rispetto al 2016 e del 16,2 per cento in termini pro capite. Con uno scenario effettuato con l’ipotesi del blocco dell’immigrazione, il PIL calerebbe del 50 per cento e il PIL pro capite di un terzo.

Contributo contabile della demografia alla crescita futura: scenari alternativi
(variazioni percentuali)

Benchmark e tipo di scenario	PIL: Differenza cumulata percentuale 2016-2061 (1)	PIL pro capite: Differenza cumulata percentuale 2016-2061 (2)	Crescita annuale della produttività che compensa gli effetti demografici (3)
Benchmark	-24,4	-16,2	0,34
1) Tasso di occupazione al livello pre-crisi	-22,2	-13,8	0,29
2) Tasso di occupazione immigrati uguale a quello degli italiani	-25,3	-17,2	0,36
3) Assenza di flussi migratori e completa “assimilazione” della popolazione straniera già residente	-50,1	-33,3	0,64

Al fine di attenuare l’impatto delle dinamiche demografiche, lo studio analizza l’effetto positivo dell’adozione di tre politiche: aumento dell’età pensionabile, aumento della partecipazione delle donne al lavoro, aumento della dotazione di capitale umano.

**Possibili fattori compensativi delle dinamiche demografiche avverse:
l’Italia nel confronto internazionale**

Paese	Tasso di occupazione femminile (2014)	Età effettiva di pensionamento (uomini; media 2009-14)	Quota di laureati su pop 15-64 (2010)
Germania	69,5	62,7	14,8
Francia	60,9	59,4	11,7
Spagna	51,2	62,2	18,0
Gran Bretagna	67,1	64,1	17,0
Stati Uniti	63,0	65,9	27,5
Giappone	63,6	69,3	24,4
Italia	46,8	61,4	8,4
Gap rispetto alla media	-15,8	-2,5	-10,5

Fonte: Barro e Lee (2015); Eurostat (2017); OECD (2016b).

Ma su questi possibili “fattori compensativi”, l’Italia si colloca su livelli nettamente inferiori alla media dei principali paesi avanzati, anche se ciò implica – volgendo al positivo - che vi siano spazi per l’adozione di politiche per contrastare il declino. Per tutti, in modo particolare nel caso della formazione del capitale umano, i miglioramenti – e gli effetti - non possono realizzarsi se non nel medio periodo e, nel caso dell’Italia, i ritardi sono ampi e diversificati.

Tabella 2 - Indicatori sulla formazione del capitale umano; anno 2017 (percentuali)

Paesi	Giovani che abbandonano prematuramente gli studi (a)	Livello di istruzione della popolazione adulta (b)	Tasso di scolarizzazione superiore (c)	Adulti che partecipano all'apprendimento permanente (d)	Occupati che partecipano ad attività formative e di istruzione (e)
Italia	16,0	39,1	81,8	7,9	8,9
Francia	8,9	21,6	87,8	18,7	20,7
Germania	10,1	13,5	77,5	8,4	12,1
Gran Bretagna	10,6	19,9	85,6	14,3	18,2
Spagna	18,3	40,9	71,7	9,9	10,9
Svezia	7,7	14,7	85,6	30,4	31,0
UE 28	10,8	22,5	83,3	10,9	13,8

(a) Popolazione 18-24 anni con al più la licenza media e che non frequenta altri corsi scolastici o svolge attività formative superiori ai 2 anni (%)

(b) Percentuale della popolazione in età 25-64 anni che ha conseguito al più un livello di istruzione secondario inferiore

(c) Percentuale della popolazione in età 20-24 anni che ha conseguito almeno il diploma di scuola secondaria superiore

(d) Percentuale della popolazione 25-64 anni che frequenta un corso di studio o di formazione professionale

(e) Percentuale della popolazione occupata 25-64 anni che frequenta un corso di studio o di formazione professionale

Fonte: EUROSTAT

Ha valore, tuttavia, quanto ha detto il Governatore della Banca d’Italia, Vincenzo Visco, nelle occasioni in cui ha messo il capitale umano al centro del dibattito sulle cause del ritardo dello sviluppo dell’Italia, come in un suo intervento al Convegno Biennale Centro Studi Confindustria, tenutosi a Bari il 29 marzo 2014

“Tali andamenti riflettono principalmente la mediocre crescita di quella che gli economisti chiamano produttività totale dei fattori, che dipende in misura fondamentale dal capitale umano e dalla capacità d’innovazione e organizzazione delle imprese, oltre che dal contesto istituzionale...Una crescita sostenuta della produttività richiede una forza lavoro che sappia da una parte sfruttare appieno le potenzialità delle nuove tecnologie, dall’altra adeguarsi tempestivamente alle rapide trasformazioni dell’economia mondiale. Ma conoscenze e competenze dei lavoratori hanno altresì bisogno di imprese e imprenditori dinamici e competitivi che le sappiano valorizzare e aggiornare, in grado di raccogliere le sfide poste dall’innovazione e dalla globalizzazione. Spetta infine alla politica creare un contesto istituzionale più favorevole all’attività d’impresa e alla valorizzazione del capitale umano.”.

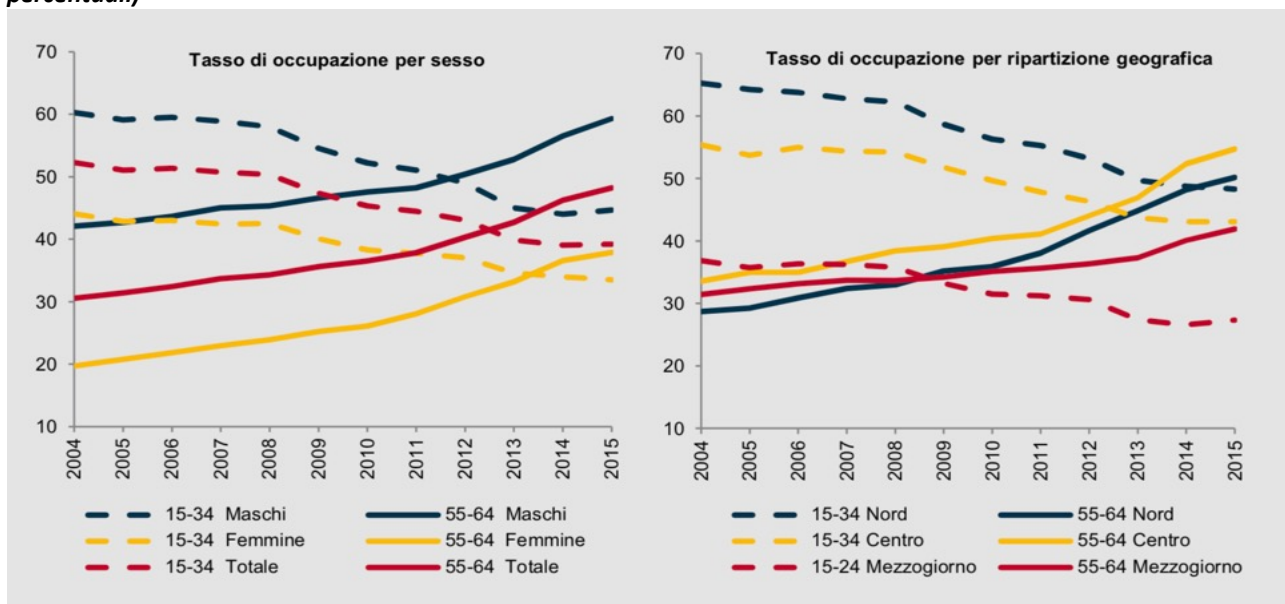
III. Andamenti demografici, condizioni di lavoro, sostenibilità

Si è appena detto come l'Italia sia interessata da un forte aumento della popolazione anziana e che, in futuro, l'invecchiamento della popolazione stia accelerando. In tale contesto, promuovere la partecipazione al lavoro in generale, e degli anziani in particolare, assume una massima importanza.

Le dinamiche demografiche, unitamente agli effetti della crisi sul mercato del lavoro, stanno ridisegnando nel nostro Paese gli equilibri generazionali nell'allocazione del lavoro. Come riportato dall'Istat (2016), "...l'allungamento dei percorsi formativi, la diffusione crescente di forme di lavoro atipico e i cambiamenti nei requisiti per accedere alla pensione hanno ritardato sia l'entrata sia l'uscita nel mondo del lavoro. In tale scenario, l'invecchiamento della popolazione e quello della forza lavoro, sebbene fortemente legati, presentano dinamiche in parte differenti".

Nella figura successiva, appaiono con evidenza i trend segnati nel recente passato a riguardo delle differenze per età, per sesso, per territorio, e con una costante: l'aumento del tasso di occupazione della popolazione in età 55-64 anni.

Figura 8 - Tasso di occupazione 15-34 e 55-64 anni per sesso e ripartizione territoriale - Anni 2004-2015 (valori percentuali)



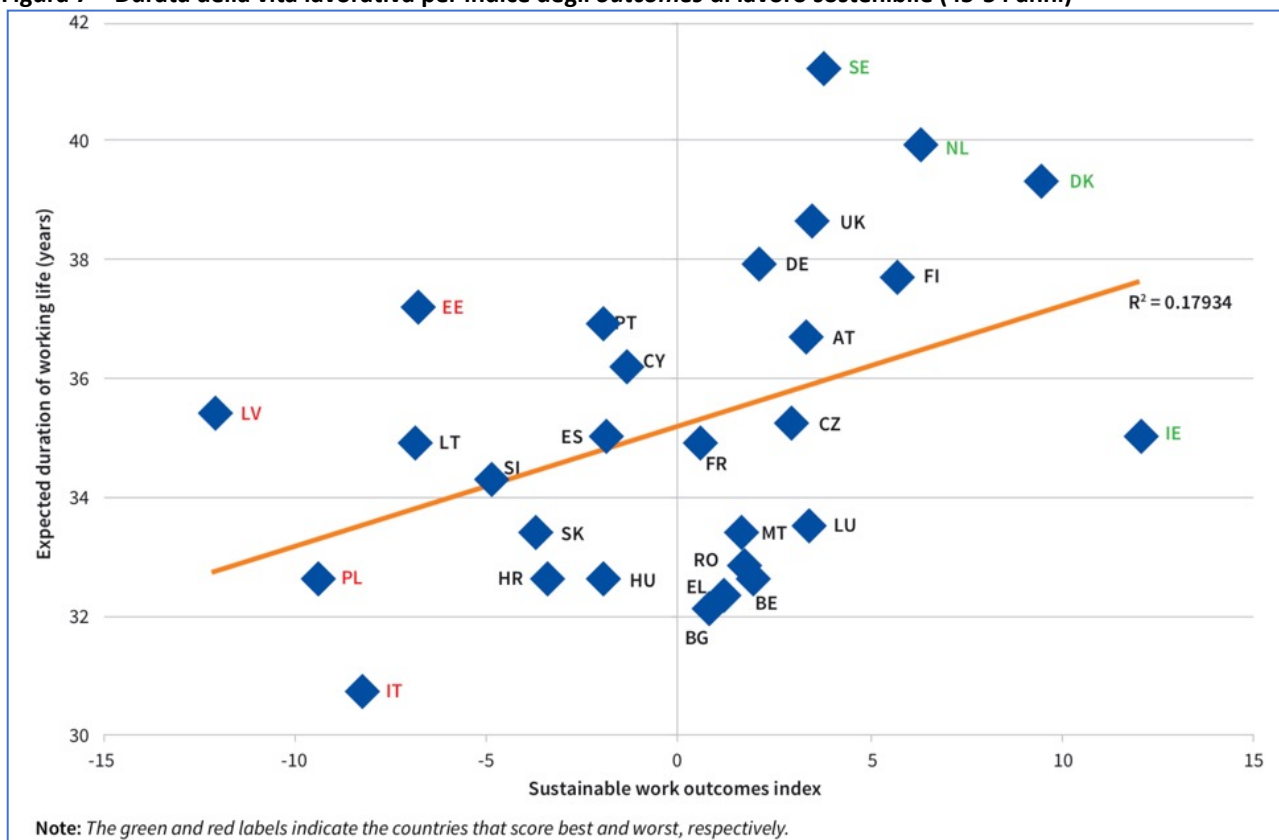
Fonte: ISTAT

Il permanere delle differenze per età e sesso segnala già delle prospettive negative rese evidenti attraverso un altro Indicatore quale la "durata prevista della vita lavorativa". Nel 2016, il valore della media UE è pari 35,6 anni, con una differenza di 4,9 anni tra uomini e donne (38,0 anni per gli

uomini e 33,1 per le donne) ed il confronto tra gli Stati membri dell'UE vede anche in questo caso l'Italia all'ultimo posto, con 31,2 anni, contro il valore massimo di 41,3 anni per la Svezia.

In uno studio di EuroFound (2017), i valori di questo indicatore sono stati messi in relazione con i principali indicatori/determinanti (*outcomes*) della sostenibilità di una attività lavorativa (salute, benessere, conciliazione tra lavoro e vita privata, sicurezza del posto di lavoro e occupabilità) e sono valutati per ciascun paese europeo relativamente ai lavoratori della fascia d'età 45-54, una fascia di età di particolare criticità nel contesto delle analisi relative alla sostenibilità dell'attività lavorativa.

Figura 7 – Durata della vita lavorativa per indice degli *outcomes* di lavoro sostenibile (45-54 anni)



Nella figura si evidenzia una correlazione tra i 5 indicatori che sono assunti come rilevanti per qualificare la sostenibilità del lavoro e la stessa aspettativa di durata della vita attiva.

Proseguendo sempre in questa sintetica illustrazione delle diverse dimensioni della sostenibilità del lavoro in un confronto europeo, l'Italia si trova come valore medio dell'indice dei 5 *outcomes* ancora tra gli ultimi posti in Europa.

Figura 8 – Valori degli *outcomes* relativi al lavoro sostenibile per paese, occupati in età 45-54 anni.

Country	Health	Well-being	Work-life balance	Job security	Employability
Ireland	91.2	74.1	92.5	86.7	34.1
Denmark	80.2	70.9	87.5	92.0	42.6
Netherlands	76.2	75.0	88.1	80.7	36.4
Finland	78.7	71.2	86.9	84.3	37.1
Sweden	81.7	67.3	86.1	82.0	39.6
United Kingdom	82.2	63.8	82.9	88.7	41.8
Luxembourg	76.8	67.8	88.1	94.3	21.9
Austria	71.0	70.5	86.7	93.4	24.3
Czech Republic	84.8	70.0	89.5	80.1	22.8
Germany	69.1	69.3	84.0	90.0	32.4
Belgium	73.4	68.2	87.7	85.4	31.3
Romania	61.9	67.7	91.3	89.7	33.2
Malta	70.4	65.8	83.7	96.0	29.7
Greece	93.7	67.0	88.1	80.1	13.9
Bulgaria	80.0	66.1	82.6	86.5	28.8
France	75.6	64.4	83.5	91.4	29.5
Cyprus	89.8	63.9	86.3	85.5	9.7
Spain	73.0	73.4	79.2	75.3	25.9
Hungary	76.0	67.3	81.7	82.4	25.4
Portugal	74.3	71.8	82.2	84.7	10.6
Croatia	76.2	66.0	84.5	81.8	16.6
Slovakia	66.0	61.8	88.2	93.5	17.5
Slovenia	69.0	68.9	84.4	74.0	22.8
Estonia	49.3	66.4	84.4	81.4	32.2
Lithuania	50.7	68.9	81.7	82.5	26.2
Italy	62.5	63.6	87.7	76.2	20.5
Poland	67.4	63.7	81.6	70.4	26.0
Latvia	46.5	64.4	83.8	73.6	27.4

Notes: Each cell contains the percentage of employees aged 45-54 for each country. Based on these percentages, a standardised score (known in statistics as the 'z-score') was calculated measuring the country's relative deviation from the EU mean for each category. Higher values indicate more sustainable outcomes. The cells are shaded different colours based on the standardised value of the outcome (that is, its relative deviation from the mean for each category). Countries are ordered in terms of the average standardised score for all categories, ranging from the best performing (green) to the worst (red).

Riferimenti bibliografici

Barbiellini Amidei F., Gomellini M., Piselli P., (2018), *“Il contributo della demografia alla crescita economica: duecento anni di storia italiana”*, Banca d’Italia, Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers), N. 431, marzo.

Eurofound, (2017), *Working conditions of workers of different ages*, December

European Commission (2018), *The 2018 Ageing Report. Economic and Budgetary Projections for the EU Member States*, European Economy - Institutional Papers 079, May

International Monetary Fund, (2018), *World Economic Outlook*, April

ISTAT, (2016), *Rapporto annuale*, 30 maggio, pag. 131

ISTAT, (2017), *“Anziani – Istruzione, formazione e lavoro”*, archivio www.istat.it

ISTAT, (2018), *Statistiche report, Il futuro demografico del paese*. Previsioni regionali della popolazione residente al 2065 (base 1.1.2017), 3 maggio

Nerlich C. e J. Schroth (2018), *“L’impatto economico dell’invecchiamento della popolazione e delle riforme pensionistiche”*, in BCE, Bollettino Economico, N. 2, marzo.

OECD (2017), *Preventing Ageing Unequally*, Paris, October.

Ufficio Parlamentare di Bilancio (2018), *Le proiezioni di medio-lungo periodo della spesa pensionistica*, Focus Tematico n. 8, 28 giugno

Visco, I. (2014), *Capitale umano, innovazione e crescita economica*, Convegno Biennale Centro Studi Confindustria, Bari, 29 marzo

4. La sinergia delle competenze: attuare l'Age Management (Mario Giuli)

I. Age Management: l'ambito d'intervento

L'invecchiamento attivo della popolazione (*Active Ageing*) è una questione sociale di rilevante importanza, definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come "il processo di ottimizzazione delle opportunità di salute, partecipazione e sicurezza al fine di migliorare la qualità della vita delle persone in età" (WHO, 2002).

A sua volta, l'*Age Management* può essere inquadrato come quell'insieme di "misure che combattono le barriere dell'età e/o promuovono la diversità d'età" (Walker, 1999) e ciò, contestualizzato nel mondo del lavoro, significa includere tutte le persone che possono fornire un contributo al funzionamento organizzativo. Nella sua accezione più ampia, dunque, l'*Age Management* non si focalizza esclusivamente sui lavoratori senior, ma si prefigge l'obiettivo di sostenere l'occupazione lavorativa lungo l'intero arco di vita, valorizzando e facendo convivere positivamente le diverse generazioni d'età nelle organizzazioni. Tale approccio non guarda sbrigativamente al breve termine ma - sia pure a fronte di un indubbio impegno gestionale - punta verso traguardi caratterizzati da orizzonti temporali più ampi e da maggiori livelli di efficacia organizzativa e sociale, che evitino peraltro il sorgere di conflitti intergenerazionali insiti in fenomeni come la percezione di mancata equità organizzativa da un lato, o di etichettatura sociale dall'altro. In sostanza, l'*Age Management* "affronta il fenomeno dell'invecchiamento come processo e non come condizione, in un'ottica di continuità che inizia con l'accesso al mercato del lavoro fino alla sua uscita e oltre" (Aversa et al., 2014).

Prima di addentrarci negli orientamenti strategici e metodologici che caratterizzano la gestione del capitale umano secondo una prospettiva *ageing*, esaminiamo brevemente i fattori all'origine di questo approccio, ossia l'evoluzione demografica e gli aspetti psicofisici legati all'invecchiamento.

II. (Tendenze demografiche in Europa e in Italia)

Il 2012 ha segnato un punto di svolta per l'andamento demografico in Europa: la percentuale di popolazione in età lavorativa è infatti diminuita per la prima volta in 40 anni, e le previsioni stimano che ciò avverrà ogni anno fino al 2060 (The Economist Intelligence Unit, 2014). Più in particolare, le tendenze demografiche indicano che la fascia d'età compresa tra 55 e 64 anni aumenterà di circa il 16,2 % tra il 2010 e il 2030, mentre tutte le altre fasce d'età diminuiranno, e se quella tra i 40 e i 54 anni calerà del 5,4 %, la fascia tra i 25 e i 39 lo farà del 14,9 % (Ilmarinen, 2012).

L'aumento dell'aspettativa di vita e la riduzione dei tassi di fertilità sono alla base di questo cambiamento demografico così evidente. La conseguenza è un invecchiamento della forza lavoro europea mai visto prima d'ora. In molti paesi i lavoratori anziani costituiscono già ora il 30 % o più della popolazione attiva. D'altro canto, una ricerca condotta qualche anno fa su 480 dirigenti di imprese europee (The Economist Intelligence Unit, 2014) ha evidenziato che, nelle previsioni di circa il 71% di essi, il numero dei dipendenti al di sopra dei 60 anni delle proprie aziende sarebbe aumentato, anche in modo significativo, entro il 2020. Nella stessa indagine, peraltro, si faceva rilevare come questo trend fosse presente da tempo a livello europeo: ad esempio, allora la Philips impiegava nel Benelux circa 15.000 persone, la cui età media era aumentata da 41 a 44.3 anni nell'ultima decade, mentre gli over 50 erano passati dal 26% della forza lavoro nel 2007 al 32% nel 2014. Anche in una realtà come BMW, nello stesso periodo l'età media dei 79.000 dipendenti in Germania si attestava sui 42.7 anni, ma le previsioni al 2020 indicavano una media attorno ai 46 anni, con una percentuale di over 50 in crescita nello stesso periodo dal 25% al 35%.

In Italia il processo di invecchiamento della popolazione è tra i più rapidi dei Paesi OCSE: nel 1951 le persone con più di 65 anni rappresentavano solo l'8,2% della popolazione, mentre nel 2008 erano aumentate al 19,7%, con un contemporaneo drastico calo delle nascite, passate da quasi 2,5 per famiglia nel 1971 a 1,35 nel 2006 (Riccio et al., 2008). Sulla base dei dati statistici più recenti (ISTAT, 2017) con i suoi over 65 pari oggi al 22% della popolazione, l'Italia è in Europa il paese con il più alto indice di vecchiaia (161,4 rispetto ad una media dei 28 stati posizionata al 122,9) e nel 2050 si prevede che gli anziani arriveranno a rappresentare il 34,3% della popolazione, passando quindi da un quinto a un terzo dei residenti.

Questo *trend* si sta riflettendo in modo sensibile anche nel contesto lavorativo. Difatti, dal 2005 al 2015 nel nostro Paese gli occupati tra i 55 e i 64 anni sono aumentati di ben il 53,5%, ma è anche interessante notare che, in un periodo sostanzialmente analogo, il livello di istruzione dei senior cresce sensibilmente: il 41,6% di persone tra i 55 e i 59 anni senza titolo di studio o con licenza elementare registrato nel 2004 si ridimensiona al 14,1% nel 2014, mentre i laureati della stessa fascia di età crescono dal 9,7% (uomini) e 7,7% (donne) del 2004 al 13% (uomini) e 12,2% (donne) del 2014, mostrando anche una sensibile riduzione del gap di genere (ISTAT, 2017a). Il trend di maggior presenza dei lavoratori attivi più anziani è peraltro amplificato dall'aumento dell'età pensionabile stabilito con la riforma previdenziale del 2011. Prima della riforma, il tasso di attività della popolazione compresa tra i 57 e i 66 anni previsto per il 2020 era infatti del 36,6%, mentre dopo di essa è stato rivisto al 47%. (CNEL, 2012).

In prospettiva, dunque, l'allungamento della vita lavorativa - reso ancor più marcato dalle limitazioni dei percorsi di uscita anticipata dal mercato del lavoro a causa delle riforme pensionistiche - rende quanto mai necessaria una politica di riqualificazione e di promozione dell'attività lavorativa per i lavoratori maturi e le fasce deboli, al fine di evitare che si creino situazioni di grave marginalità socio-economica.

In tal senso, il Trattato di Lisbona menziona per la prima volta (Art. 3.3) la solidarietà intergenerazionale come uno degli obiettivi dell'Unione Europea (Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea, C 306, 17 dicembre 2007) e il 2012 è stato proclamato "Anno Europeo per l'Invecchiamento attivo e la solidarietà tra le generazioni" allo scopo di dare impulso allo sviluppo delle iniziative di sensibilizzazione globale e all'elaborazione di principi comuni per le politiche in materia d'occupazione per l'invecchiamento attivo. Segnatamente, sono stati definiti gli elementi strategici per promuovere e valorizzare l'attività dei lavoratori maturi, includendo in essi il miglioramento delle condizioni di lavoro, il loro adattamento allo stato di salute e ai bisogni, un miglior accesso alla formazione, all'apprendimento continuo, all'ICT e una revisione dei sistemi fiscali e previdenziali, al fine di garantire ricompense sufficienti per lavorare più a lungo (European Commission, 2010).

III. Cenni sulle caratteristiche psicofisiche dell'invecchiamento

Tra le principali caratteristiche fisiche del normale processo di invecchiamento si possono citare:

- la diminuzione del numero di neuroni e il rallentamento nella trasmissione degli impulsi nervosi (Cesa-Bianchi e Vecchi, T., 1998)
- la riduzione della memoria a breve termine e della capacità attentiva distribuita o multitasking (McGhie, 1969)
- la diminuzione della massa e della forza muscolare (Nair KS., 1995)
- la diminuzione del livello di ormoni anabolici, come testosterone ed estrogeni (Zacker, 2006)
- la diminuzione delle abilità visive e uditive (Johnson e Choy, 1987)

Va osservato tuttavia che, nel processo di invecchiamento fisiologico, pur se il cambiamento sistemico individuale riguardante cellule, tessuti e organi riduce nel tempo la capacità funzionale, l'equilibrio omeostatico del sistema psicofisico viene tuttavia costantemente mantenuto, e con esso la possibilità di rimanere ad un livello di salute soddisfacente e sostenibile, in particolar modo se si pratica regolare attività fisica e si mantiene allenata la mente.

A conferma di ciò, diversi studi nel campo delle neuroscienze mostrano come, a fronte di un naturale processo di invecchiamento e del relativo calo psicofisico, con l'età migliorano abilità specifiche come il pensiero strategico, la perspicacia, l'avvedutezza, la saggezza, la capacità di giudizio, la capacità di razionalizzare, il controllo della vita, la percezione olistica e le competenze linguistiche (Ilmarinen, J., 2012). Più in dettaglio, gli over 50 sviluppano un'importante funzione mentale definita come *competenza cognitiva* (cognitive expertise), ovvero la capacità di risolvere problemi attraverso l'uso di modelli tratti dall'esperienza (Goldberg, 2005). In grande sintesi, nel corso della vita i processi cognitivi di consolidamento mnestico, come il sovrapporsi delle reti

neuronali per via di esperienze simili e la localizzazione dei ricordi generici in aree cerebrali dov'è richiesto un minore impegno metabolico, portano ad accumulare e conservare, senza significativi decrementi, la conoscenza prescrittiva. Essa consente, in termini di performance, di esprimere quell'“intuizione esperta” (Kahneman, 2011) che mette in grado di risolvere problemi mediante il riconoscimento di relazioni tra elementi noti (modelli) in situazioni nuove.

IV. Gli over 50 nel contesto lavorativo e il ruolo della formazione

Se da un lato il processo di invecchiamento il patrimonio di risorse psicofisiche individuali va incontro ad un naturale declino, dall'altro il mondo del lavoro formula sempre nuove richieste agli individui, come dinamicità, flessibilità, conoscenza delle nuove tecnologie. Tutto ciò porta spesso ad uno sbilanciamento tra richieste lavorative e risorse del soggetto senior, con una conseguente ricaduta negativa sullo status lavorativo, sulla salute e, più in generale, sul benessere personale (Von Bonsdorff et al., 2011). Questa situazione, oltre ad eventuali problemi di salute, può influenzare la decisione del lavoratore ultracinquantenne di concludere anticipatamente l'attività lavorativa, o comunque può portare ad una ridotta motivazione al lavoro. Altri fattori che risultano spesso alla base di questi atteggiamenti sono la difficoltà di molti senior – in particolare quelli con una minore qualificazione – a trovare sul mercato un'attività alternativa a quella attuale, così come la valutazione del rapporto tra prestazione pensionistica e retribuzione al momento del pensionamento, oppure la possibilità di integrare l'assegno di pensione con un reddito aggiuntivo da lavoro (Checcucci, 2011).

Al contrario, tre sembrano essere i principali fattori che facilitano la permanenza al lavoro dei lavoratori maturi (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003):

- livelli gestibili di stress fisico e psicologico, in relazione al ritmo di lavoro e all'impegno fisico;
- cambiamenti organizzativi orientati alla valorizzazione del capitale umano;
- orari flessibili, così da modulare i tempi di lavoro in maniera più compatibile con le esigenze della vita privata e familiare.

Se queste appaiono essere le principali variabili relative alla permanenza degli over 50 nel contesto lavorativo, appare indubbiamente utile indagare che cosa pensano le imprese in merito. Ciò che se ne desume, secondo le opinioni raccolte in alcune ricerche, è un quadro anche qui sostanzialmente ibrido, dove fattori positivi si affiancano ad altri meno favorevoli. Ad esempio, l'esperienza professionale maturata è il principale motivo per cui il personale ultracinquantenne è trattenuto in azienda mentre, al contrario, il costo del lavoro più alto è la ragione principale per cui le imprese tendono a espellere i senior. In altre indagini, il vantaggio nell'utilizzare i lavoratori over

50 sembra essere quello di avere a disposizione dei punti di riferimento stabili e affidabili, in grado di far fronte alle diverse esigenze di economicità, efficienza ed efficacia, mentre la carenza di creatività e flessibilità appaiono come i loro punti deboli (Basso et al., 2005). Nella recente ricerca già citata dell' Economist Intelligence Unit (2014), circa il 22% dei dirigenti intervistati ritiene che gli over 50 siano meno produttivi degli altri e ben il 26% li giudica più difficili da gestire rispetto al personale giovane. In genere, comunque, è l'incidenza dei maggiori salari solitamente riconosciuti al personale senior ad apparire un punto chiave a sfavore del loro impiego a parità di altre condizioni (Ilmakunnas et al., 2010).

Oltre ai motivi che fanno ritenere uno svantaggio il mantenimento degli over 50 in azienda, come il costo più elevato rispetto ai *junior*, la minore produttività o la scarsa conoscenza delle nuove tecnologie, risultano quindi evidenti anche quelli che mettono in luce gli aspetti più vantaggiosi, come il fatto che gli ultracinquantenni – se praticano un allenamento fisico e mentale adeguato – riescono a mantenere un livello di salute soddisfacente e a sviluppare inoltre capacità cognitive peculiari, legate in particolare al problem solving, oppure la constatazione che essi sono dediti all'attività lavorativa, assumono un comportamento leale verso il loro datore di lavoro e spesso sono meno assenteisti rispetto ad altre fasce di età. In diversi casi è stato anche rilevato che l'esperienza lavorativa acquisita compensa il declino di alcuni processi cognitivi di base quali le funzioni della memoria e le capacità psicomotorie. (Ilmarinen, 2012).

Tra vantaggi e svantaggi, sembra quindi riproporsi la classica questione ergonomica di un appropriato bilanciamento tra richieste lavorative e risorse individuali, ovvero di un'individuazione dei compiti più adeguati per i lavoratori maturi. Da questo punto di vista, numerosi studi e analisi sembrano convergere nell'indicare il tipo di attività lavorative che valorizzano maggiormente il contributo del personale senior. Esse riguardano soprattutto compiti che non richiedono un pronunciato impegno fisico, né risorse mentali legate alla rapidità d'esecuzione o all'attenzione distribuita, e neppure una conoscenza approfondita di tecnologie innovative. I compiti più appropriati si caratterizzano invece per una gestione di problemi con complessità sociale ma anche applicativa, dove diventano decisivi l'esperienza e l'intuito acquisiti sul campo, ma anche l'affidabilità, la responsabilità e l'accuratezza. Va inoltre ricordata la funzione di "memoria storica" che spesso rivestono nelle imprese le persone con più esperienza. Ciò è individuabile sia nel sapere tacito relativo alle mansioni svolte direttamente, sia in una più generale consapevolezza della conoscenza informale che, nel corso del tempo, si è sedimentata nel funzionamento organizzativo. In entrambe le situazioni, si tratta di un sapere disponibile ma non codificato, destinato quindi a perdersi con l'uscita di scena dei senior.

Per approfondire in modo strutturato l'importante questione del contributo lavorativo degli over 50, lo studioso finlandese Ilmarinen, assieme ad altri colleghi del Finnish Institute of Occupational Health (2004) ha elaborato, sulla base di numerose ricerche, un modello teorico e metodologico finalizzato a individuare i principali fattori che influiscono sulla capacità lavorativa individuale e a valutarne il loro possesso. Nel modello la capacità lavorativa viene rappresentata come una casa (*Work Ability House*) composta da quattro piani. I primi tre descrivono le risorse individuali, e cioè,

rispettivamente: (i) salute e capacità funzionali; (ii) competenza; (iii) valori, atteggiamenti e motivazione. Il quarto piano (iv) riguarda invece la vita lavorativa. La capacità lavorativa risiede nell'equilibrio tra il lavoro, inteso come richieste lavorative, e le risorse individuali. Le scale tra i piani indicano che tutti i fattori interagiscono.

Il concetto di capacità lavorativa così definito può essere valutato mediante un apposito strumento (*Work Ability Index* o WAI) ovvero un questionario in auto-somministrazione che misura il grado in cui un lavoratore è capace di svolgere il proprio lavoro nel presente e nel prossimo futuro, rispetto alle richieste della propria mansione ed alle proprie risorse psicofisiche (Tuomi et al., 1991).

Il WAI si compone di sette elementi:

1. Work Ability attuale comparata con il periodo migliore della propria vita;
2. Work Ability in relazione alle richieste della mansione;
3. Numero attuale di malattie fisiche croniche diagnosticate;
4. Stima dell'indebolimento delle capacità lavorative dovuto a tali malattie;
5. Permessi per malattia durante gli ultimi 12 mesi;
6. Percezione della propria Work Ability nei prossimi due anni;
7. Risorse mentali.

L'indice WAI ha mostrato un alto valore predittivo, è stato tradotto in 26 lingue ed è ampiamente utilizzato nelle diverse culture di tutto il mondo. I risultati complessivi evidenziano che la capacità lavorativa tende gradualmente a diminuire con l'età: in particolare, circa il 30% dei lavoratori di sesso maschile e femminile oltre i 45 anni di età mostra un calo pronunciato dei punteggi, e ciò riguarda sia gli operai che gli impiegati (Ilmarinen, 2012).

Tuttavia, vari studi longitudinali pongono anche in luce che se da un lato bassi valori di Work Ability risultano essere forti predittivi di ritiro anticipato dal lavoro, dall'altro *la Work Ability può essere positivamente influenzata dall'azione manageriale*, soprattutto quando agisce in un'ottica integrata che includa le richieste della mansione, l'ambiente e l'organizzazione del lavoro, la cura della salute e delle capacità funzionali del personale ed il sistema di competenze. E' infatti in questo modo che si riesce ad ottenere un efficace bilanciamento tra domanda ed offerta di risorse nel rapporto individuo-organizzazione (von Bonsdorff, et al., 2011). Va inoltre aggiunto che, secondo recenti risultati di ricerca, avere una buona capacità lavorativa prima del pensionamento è un fattore che determina l'autosufficienza nella vita quotidiana nella fascia d'età compresa tra 73 e 85 anni. In sostanza, migliore è la capacità lavorativa prima del pensionamento, migliore sarà la qualità della vita in seguito (Ilmarinen, 2012).

Il ruolo della formazione

I risultati dell'indagine ISFOL-INDACO-CVTS 2010-2011 forniscono informazioni importanti sulla composizione demografica dei partecipanti alle attività formative, sia in chiave europea che italiana (Angotti e Micheletta, 2011). Ad esempio nel 2010, il 4,5% della popolazione europea compresa fra i 55 e i 64 anni ha partecipato ad attività di istruzione e formazione, mentre in Italia lo ha fatto solo il 2,5%, ovvero circa la metà.

Per quanto riguarda gli interventi formativi erogati nelle imprese italiane, l'indagine registra che nel 2009 il tasso di partecipazione del personale senior alle attività di formazione presenta valori notevolmente inferiori alla media. Infatti, se nel complesso circa un lavoratore su tre partecipa ai corsi organizzati dalle imprese (33,2%), per i lavoratori più anziani tale percentuale scende al 24,4%. Un altro dato interessante della ricerca, inoltre, mostra come le opportunità di partecipazione dei lavoratori ultracinquantenni ai corsi aumentino in senso direttamente proporzionale alla dimensione dell'impresa.

Queste evidenze sembrano confermare l'esistenza di un divario formativo tra i lavoratori senior e il resto della popolazione aziendale. Ciò è peraltro avvalorato dai risultati di altre ricerche, come quella presentata nel Rapporto Isfol 2012, dove emerge che, considerando tutte le posizioni di lavoro all'interno delle imprese rilevate, il possesso contemporaneo di competenze linguistiche e informatiche è dichiarato dal 34,5% degli under 45 e solo dal 15% degli over 45 (ISFOL, 2012).

Se formare il personale vuol dire puntare allo sviluppo del capitale umano, occorre dunque riflettere sul perché esista questo *age gap*. Vari studi internazionali mostrano che, sebbene nelle direzioni aziendali esista da tempo una diffusa consapevolezza delle questioni che riguardano i lavoratori senior, poche di esse hanno realmente intrapreso delle azioni per trattenerli al lavoro in modo efficace (Arnone, 2006; Parker, 2006). Al di là delle convinzioni poco favorevoli sul contributo che gli over 50 possono ancora dare all'impresa in un'ottica costi-benefici - di cui è stato dato conto nelle pagine precedenti e che sembrano peraltro prevalere solo in un numero circoscritto di decisori aziendali - va rilevato che in numerosi altri casi il problema sembra riguardare proprio una scarsa conoscenza nella gestione di queste tematiche.

Proprio in uno studio trasversale del 2007 - condotto su 25 paesi e ben 28.000 datori di lavoro - la società Manpower ha riscontrato che solo il 21% degli imprenditori ha preso iniziative per trattenerne in azienda i lavoratori maturi, e la ragione principale è risultata essere la mancanza di conoscenza su come farli rimanere in un modo che fosse produttivo per l'impresa (De Baets e Warmoes, 2012). A conferma di ciò, Hedge et al. (2006) hanno rilevato che la carenza riguarda segnatamente pratiche di gestione e sviluppo delle risorse umane senior, come il coinvolgimento nelle attività formative.

Un fattore alla base di queste difficoltà potrebbe risiedere nel fatto che siano proprio i lavoratori più avanti con l'età ad essere meno motivati a partecipare alla formazione. Varie le ipotesi avanzate in tal senso (De Baets e Warmoes, 2012): gli incentivi economici potrebbero essere

percepiti come più bassi o meno attrattivi rispetto a quelli praticati per i colleghi più giovani, la formazione stessa potrebbe vista come un'“intrusione” non gradita nella routine lavorativa ormai praticata da tempo o, ancora, la pressione sociale a partecipare potrebbe essere avvertita in modo minore. D'altra parte, diversi autori ritengono che sia proprio l'interesse ad acquisire nuove competenze, anche in una prospettiva di opportunità di carriera, a decrescere con l'avanzamento dell'età.

A fronte di questi elementi “frenanti”, viene tuttavia osservato che esistono anche leve motivazionali - come l'autonomia, l'integrazione sociale, l'autorealizzazione - che appaiono invece crescere di importanza nell'invecchiamento lavorativo. Esporre chiaramente gli obiettivi formativi, collegandoli alle leve suindicate e, in particolare, alla risoluzione pratica dei problemi di lavoro, può dunque utilmente incrementare l'interesse degli over 50 alle attività di formazione. In effetti, più fonti ribadiscono che il personale senior valuta più efficace la formazione on-the-job e, comunque, realizzata secondo metodi meno formali e più applicativi, rispetto all'impianto metodologico teorico e un po' rigido che caratterizza numerosi corsi in aula di tipo tradizionale. In quest'ottica, ancora la ricerca Isfol INDACO evidenzia come le modalità di strutturazione dell'offerta formativa incidano sulla formazione dell'*age gap*: il divario risulta infatti più ampio nel caso dei corsi di formazione erogati attraverso metodologie d'aula, mentre si riduce in corrispondenza di metodologie di apprendimento non formale più innovative e meno legate alla fruizione d'aula (Angotti e Micheletta, 2011).

Un ulteriore aspetto da valutare è poi la capacità di apprendimento, che richiede tempi diversi rispetto al personale più giovane e che risulta in qualche misura ridotta per i concetti nuovi o comunque lontani dall'esperienza lavorativa maturata. Per questo, la valutazione degli ultracinquantenni sulla formazione condotta in aree dove essi possono agevolmente cimentarsi, come la comunicazione e il management, risulta più positiva, mentre lo stesso non accade in ambiti quali le nuove tecnologie, dove i colleghi più giovani hanno più facilità ad apprendere (De Baets e Warmoes, 2012). In sintesi, va tenuto conto la partecipazione alle attività formative, ancor più che per il resto del personale, può essere fonte di interesse ma anche di ansia e insicurezza (Hale, 1990), ed è opportuno che la progettazione nonché la realizzazione delle azioni formative riescano a trovare un valido bilanciamento tra strategie partecipative e gestione rassicurante e non invadente delle attività.

Riferimenti bibliografici

Angotti,R., Micheletta,C., 2011, Forme e modalità della partecipazione dei senior all'apprendimento permanente sulla base dei dati Isfol INDACO 2010-2011, in “Invecchiamento attivo: integrazione lavorativa e sociale della popolazione anziana”, FOP, anno 11, n.6, pp. 42-61.

Arnone, W.J., 2006, Are employers prepared for the ageing of the US workforce? *Benefits quarterly*, Vol. 22, No 4, pp. 7-12.

- Aversa, M.L., Checcucci, P., D'Agostino, L., Parente, M., 2014, "Rilevazione delle Buone Pratiche realizzate da imprese private per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro. Primi risultati", ISFOL.
- Basso S., Busetta A., Iacoucci R., Vittori P., 2005, "Invecchiamento e mercato del lavoro: due nuove indagini sul campo, Dipartimento di Scienze demografiche dell'Università La Sapienza", Roma.
- Cesa-Bianchi, M., Vecchi, T. (a cura di), 1998, Elementi di psicogerontologia, F. Angeli, Milano.
- Checcucci, P. (a cura di) 2011, Le azioni locali a supporto del prolungamento della vita attiva, ISFOL.
- CNEL, 2012, Rapporto "Il mercato del lavoro in Italia 2011-2012", Consiglio Nazionale Economia e Lavoro.
- De Baets, S., Warmoes, V., 2012, Learning later in life: the older worker's perspective, in Working and Ageing. The benefits of investing in an ageing workforce, Cedefop.
- The Economist Intelligence Unit, 2014, "Is 75 the new 65? Rising to the Challenge of an Ageing Workforce".
- European Commission, 2010, Commission Staff Working Document Ex-ante Evaluation - Accompanying document to the Decision of the European Parliament and of the Council on the European Year for Active Ageing (2012).
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003, Age and Working Conditions in the European Union, Dublino.
- Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea, C 306, 17 dicembre 2007.
- Goldberg, E., 2005, The Wisdom Paradox. How Your Mind Can Grow Stronger As Your Brain Grows Older (trad. it. Il paradosso della saggezza. Come la mente diventa più forte quando il cervello invecchia, Tea, Milano, 2012).
- Hale, N., 1990, The older worker: effective strategies for management and human resource development, Jossey-Bass, San Francisco.
- Hedge, J.W. et al., 2006, The Ageing Workforce: Realities, Myths, and Implications for Organisations, American Psychological Association, Washington, DC.
- Ilmakunnas, P., Skirbekk, V., van Ours, J., Weiss, M., 2010, "Age and productivity", in P. Garibaldi, J.O. Martins, J. van Ours, (a cura di), Ageing, Health, and Productivity: The Economics of Increased Life Expectancy, Oxford University Press, pp. 133-240.
- Ilmarinen J., Tuomi K., 2004, "Past, Present and Future of Work Ability" in Ilmarinen J & Lehtinen S. Past, Present and Future of Work Ability. People and Work – Research Reports 65, Finnish Institute of Occupational Health.
- Ilmarinen, J., 2012, Promuovere l'invecchiamento attivo sul luogo di lavoro, JIC Ltd, Centro di ricerca gerontologica dell'Università di Jyväskylä, Istituto finlandese per la salute sul lavoro - Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro.
- ISFOL, 2012, "Rapporto ISFOL 2012: le competenze per l'occupazione e la crescita", Ediguida
- ISTAT, 2017, Rapporto annuale: La situazione del Paese, maggio.
- ISTAT, 2017a, Popolazione e famiglie, in "Annuario Statistico Italiano"

Johnson, M.A., Choy, D., 1987, On the Definition of Age related Norms for Visual Function Testing, *Applied Optics*, 26, pp. 1449-1454.

Kahneman, D., 2011, *Thinking, Fast and Slow*, Macmillan, New York (trad. it. *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano, 2012).

McGhie, I., 1969, "Prerequisites for Lack of Age Differences in Memory Performance", *Experimental Age Research*, 11, pp. 67-73

Nair KS., 1995 "Muscle Protein Turnover: Methodological Issues and the Effects of Aging", *J Gerontol.*, 50 (Spec No), pp.107-12.

Parker, O., 2006, "Too few people, too little time: The employer challenge of an ageing workforce", Conference Board of Canada, Ottawa

Riccio, G., Scassellati, A., 2008, "Le politiche aziendali per l'Age Management. Materiali per un Piano nazionale per l'invecchiamento attivo", *Monografie sul Mercato del lavoro e le politiche per l'impiego*, n. 1, ISFOL

Treu, T. (a cura di), 2012, *L'importanza di essere vecchi. Politiche attive per la terza età*, Il Mulino, Bologna

Tuomi K., Ilmarinen J., Eskelinen L., 1991, "Prevalence and incidence rates of diseases and work ability in different work categories of municipal occupations", in *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, n.17 (Suppl 1), Helsinki

Von Bonsdorff M., Seitsamo J., Ranyanen T.V., Husman, K., Husman, P., Nygard, C., 2011, "Changes in work ability according to type of pension benefit - A 28-year prospective study", in *The Institutional Repository of University of Tampere*, pp. 399-408

Walker, A, 1999, *Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

World Health Organisation, 2002, *Active Ageing - A Policy Framework*, p. 12.

Zacker RJ.,2006, Health-related implications and management of sarcopenia, *JAAPA*, 19, pp. 24-29.

5. Le buone pratiche di *Age Management* nelle organizzazioni

a. Quadro di riferimento (*Mario Giuli*)

I dati di ricerca fin qui analizzati consentono di affermare che la gestione degli over 50 nelle imprese rappresenta un tema di indubbia importanza ai fini di un'organizzazione del lavoro che punti a valorizzare tutto il capitale umano disponibile e per tutto l'arco della vita lavorativa. Appare quindi decisiva, per il raggiungimento di questo scopo all'interno degli specifici contesti lavorativi, la progettazione e realizzazione di interventi di *Age Management* che considerino le diverse variabili fin qui osservate, integrandole in un percorso operativo efficace.

Le principali ragioni per un impegno aziendale in questo campo sono così riassunte dalla European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2003):

- la presenza di lavoratori maturi implica un guadagno extra in termini di esperienza e professionalità;
- se si punta sulla promozione della salute e sullo sviluppo della professionalità della forza lavoro più matura si riscontra un beneficio in termini di contenimento dei costi;
- il mantenere in attività lavoratori over 50 evita il rischio di perdita di competenze e può favorire l'acquisizione di quote di mercato;
- la solidarietà intergenerazionale e la motivazione al lavoro possono essere aumentate puntando sui contributi delle diverse età.

Per quanto riguarda la natura degli interventi, un quadro generale di riferimento viene fornito dallo studioso Alan Walker (1999; 2005) il quale, sulla base di numerosi casi aziendali analizzati, ha definito una tipologia degli interventi realizzabili, suddividendoli in *reattivi* e *preventivi*. I primi hanno luogo quando l'invecchiamento dei lavoratori è già diventato un problema per l'organizzazione, in termini di competenze, costi o clima organizzativo, e prendono spesso la forma di attività formative dedicate alla copertura del gap di competenze. Le azioni preventive, invece, sono più a lungo respiro e mirano a ridurre anticipatamente l'impatto del problema, ad esempio attraverso percorsi di formazione continua e di job redesign. Gli interventi preventivi risultano più impegnativi ma anche più efficaci, poiché pongono il focus sull'intero arco di vita lavorativa, evitando fenomeni di discriminazione e di auto-svalutazione del personale senior. Walker definisce come "buone pratiche" tutti gli interventi che combattono le barriere d'età, promuovono la ricchezza insita nelle diverse generazioni e contribuiscono ad un ambiente di lavoro in cui ciascun lavoratore sia messo in grado di sviluppare il suo potenziale senza essere svantaggiato per via della sua età.

In ragione della complessità del fenomeno, le aree di progettazione e realizzazione degli interventi di *Age Management* presentano una certa varietà, ma possono essere sinteticamente ricondotte alle seguenti (Naegele e Walker, 2006):

1. selezione (equità nella possibilità di accesso alle posizioni di lavoro)
2. lifelong learning (formazione lungo tutto l'arco della vita lavorativa)
3. sviluppo di carriera (crescita professionale in senso verticale/orizzontale)
4. gestione flessibile del lavoro (bilanciamento vita-lavoro)
5. tutela, promozione della salute, work design (interventi ergonomici)
6. reimpiego in una differente mansione (incontro tra esigenze organizzative e capacità personali)
7. uscita dal lavoro e transizione al ritiro (riduzione orario di lavoro, outplacement, etc)
8. approcci omnicomprensivi (politica di Age Management sistemica e continua).

Diversi studiosi hanno compiuto elaborazioni ulteriori delle aree d'intervento proposte da Naegele e Walker. Tra questi, Malpede e Villosio (2009) identificano esempi di buone pratiche, collegate ad esempio alla *flessibilità* (telelavoro, forme di part-time orizzontale e/o verticale, mobilità interna ed esterna) e alla *tutela e promozione della salute nell'ambiente lavorativo* (pause pranzo più lunghe e flessibili per i lavoratori maturi, aree ricreative attrezzate/circoli aziendali per il tempo libero, convenzioni per programmi di fitness e attività del tempo libero. Gli autori avanzano anche soluzioni in merito al possibile gap tra produttività del lavoratore senior e costo del suo lavoro: esse includono un sostegno allo sviluppo della produttività degli over 50 o, seguendo un diverso approccio, una strategia di flessibilità del sistema retributivo finalizzata a compensare il calo della produttività, laddove l'eventuale risparmio così ottenuto nel costo del lavoro potrebbe essere utilmente impiegato in contratti agevolati per l'assunzione di giovani, nella riqualificazione del personale più maturo e nel trasferimento di competenze ai nuovi assunti, riducendo l'orario di lavoro effettivo dei lavoratori più anziani.

Anche Ilmarinen (2012) fornisce un contributo importante in quest'ambito, individuando gli interventi utili a promuovere la capacità lavorativa, secondo lo schema teorizzato nel suo modello simboleggiato dalla "casa". Più in dettaglio:

- *salute* (1° piano). Le azioni realizzabili partono da uno stile di vita sano (alimentazione, attività fisica, recupero e sonno) ed includono inoltre tutte le misure praticabili da parte dei servizi di medicina del lavoro;
- *competenza professionale* (2° piano). L'aggiornamento continuo delle competenze è l'attività cardine in quest'ambito, opportunamente adattata alle esigenze del personale senior in termini di strategie e metodi di apprendimento;
- *valori, atteggiamenti e motivazione* (3° piano). Queste caratteristiche personali della condotta lavorativa tendono ad essere influenzate in maniera più indiretta, ed in particolare dagli interventi svolti nel piano "lavoro", afferma Ilmarinen, anche se poi accenna ai miglioramenti nelle capacità di gestione del capitale umano, comportamenti che in effetti incidono in modo non secondario sulle caratteristiche presenti nel 3° piano;

- *lavoro* (4° piano). Qui la serie di azioni è molto vasta perché riguarda l'ambiente di lavoro (fisico, mentale, sociale), l'organizzazione delle attività, il tipo di job e le forme d'impiego, gli orari, i rapporti con il sistema sociale e così via.

Va infine sottolineata l'importanza strategica di avvalersi di un approccio di gestione del cambiamento per realizzare un piano di *Age Management*, che preveda quindi il *commitment* del vertice strategico, percorsi gradualmente di realizzazione, progettati e svolti con modalità partecipative, accompagnati da attività formative e costantemente monitorati e comunicati al personale (Kotter, 1996).

Riferimenti bibliografici

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2003, *Age and Working Conditions in the European Union*, Dublino.

Ilmarinen, J., 2012, *Promuovere l'invecchiamento attivo sul luogo di lavoro*, JIC Ltd, Centro di ricerca gerontologica dell'Università di Jyväskylä, Istituto finlandese per la salute sul lavoro - Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro.

Kotter, J. P., 1996, *Leading Change*, Harvard Business School Press.

Malpede C., Villosio C. (a cura di), 2009, *Dal lavoro al pensionamento. Più a lungo al lavoro e più attivi in pensione*, Franco Angeli, Milano.

Naegele, G., Walker, A., 2006, *A Guide to Good Practice in Age Management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublino.

Walker, A., 1999, *Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

Walker, A., 2005, "The Emergence of Age Management in Europe", in *International Journal of Organisational Behaviour*, Volume 10 (1), pp. 685-697.

b. Esempi di esperienze aziendali (Mario Giuli)

Un contributo importante all'analisi delle buone pratiche realizzate in Italia è fornito dalla ricerca ISFOL relativa ad un campione di 152 aziende di grandi dimensioni operanti in Italia (pari a circa il 10% del totale) metà delle quali con una quota di lavoratori over 50 pari al 30% dei dipendenti. Tra le azioni più intraprese dalle aziende troviamo: Bilancio di Competenze, mentoring, coaching e percorsi formativi mirati per valorizzare il personale in età matura; trasferimento intergenerazionale delle competenze, mentoring e staffette generazionali per promuovere il dialogo tra le varie popolazioni d'età; interventi specifici volti alla tutela della salute psico-fisica dei lavoratori over 50 oltre agli obblighi previsti dalla legge, come, ad esempio, check-up sanitari periodici (Aversa et al., 2014; Aversa et al., 2015).

Peraltro, un'altra survey svolta nello stesso periodo da Fondazione Sodalitas, AIDP e Università Cattolica del Sacro Cuore (2014) sugli HR Manager di 150 imprese prevalentemente multinazionali e di dimensioni medio-grandi ha evidenziato che, nonostante l'83% delle imprese coinvolte nella ricerca avesse sviluppato almeno un'iniziativa di Age Management per i propri dipendenti senior, solo un'azienda su 4 aveva trattato la questione in modo sistematico, centrando il proprio impegno prevalentemente nell'ambito del welfare e del benessere: Sono state tuttavia registrate anche alcune iniziative orientate all'occupabilità e alla motivazione dei dipendenti più maturi (mobilità interna, formazione, integrazione tra generazioni, conciliazione vita-lavoro) e il 14% delle imprese ha implementato percorsi di mobilità interna o di sviluppo di carriera per i propri dipendenti senior.

Oltre alle evidenze di tipo generale fornite dalle ricerche suindicate, è comunque utile segnalare alcuni casi aziendali, di seguito riportati.

TELECOM ITALIA.

Nel periodo 2012-2013, prima dei cambiamenti societari, l'azienda ha realizzato vari progetti in chiave intergenerazionale. Uno tra questi ("Navigare insieme") finalizzato all'inclusione digitale della popolazione matura aziendale, ha creato una *community* in collaborazione con il MIUR che consentiva ai lavoratori più giovani di insegnare ai colleghi più anziani le conoscenze di base nell'uso del web, favorendo in questo modo una maggiore armonia sociale in ambito aziendale. Con il lancio di una nuova intranet di tipo 2.0, *Virtual Work Space*, a carattere interattivo e collaborativo, l'azienda si è invece posta l'obiettivo di favorire l'incontro tra le diverse generazioni presenti in azienda favorendo sia lo scambio di competenze ed esperienze professionali, ma anche la possibilità di interagire fuori dal contesto lavorativo. Un'ulteriore iniziativa, mirata a facilitare il rapporto tra vita e lavoro dei dipendenti, ha proposto strategie di *welfare* atte a valorizzare la qualità di vita globale dei lavoratori, come le "Aree Benessere" presenti in alcune sedi aziendali, con corsi di fitness e di salute posturale, oppure il "Disbrigo pratiche burocratiche", vale a dire 38 sportelli ramificati sul territorio e finalizzati a fornire un supporto nella risoluzione di iter burocratici direttamente in azienda (Fondazione ISTUD, 2013)

LUXOTTICA

Nel Contratto Integrativo 2015-2018 dell'azienda figura un "patto generazionale", il cui duplice obiettivo consiste nel favorire l'ingresso in Luxottica di giovani lavoratori e, contemporaneamente, nel facilitare i dipendenti che, ormai prossimi alla pensione, desiderano optare per un impegno lavorativo ridotto. Nell'arco dei prossimi tre anni e per una prima fase di sperimentazione, cento dipendenti a tre anni dalla pensione potranno chiedere il part time al 50% senza alcuna incidenza sul proprio trattamento pensionistico, offrendo ad un pari numero di giovani – selezionati esclusivamente secondo criteri di merito – l'opportunità di un'assunzione a tempo indeterminato. Per i lavoratori affetti da gravi patologie o malattie invalidanti la durata del patto generazionale è estesa a cinque anni, con la possibilità di accedere al part time al 50% già a cinque anni dalla pensione. Il nuovo Contratto Integrativo Aziendale, peraltro, è sempre più collegato con il Sistema



Welfare di Luxottica, attraverso aree di intervento come il sostegno al reddito, la salute e il benessere, l'assistenza sociale e i servizi alle famiglie, i giovani e l'istruzione, la mobilità. I servizi già oggi offerti ai dipendenti variano dai beni di consumo primario alla medicina preventiva e diagnostica, dalle cure odontoiatriche e specialistiche al microcredito di solidarietà e al counselling, fino alle iniziative a favore delle nuove generazioni, come borse di studio, rimborso delle tasse universitarie per studenti meritevoli, corsi di orientamento scolastico e professionale, stage in azienda, soggiorni all'estero (Luxottica, 2015)

GRUPPO HERA

La società multiservizi operante nel settore energetico ha avviato nel 2012 il progetto "GenerAzioni", con la finalità di mantenere, aggiornare e valorizzare le competenze legate alle diverse fasce d'età della popolazione aziendale e di promuovere il dialogo intergenerazionale. Tra le azioni più significative del progetto figurano un programma di coaching e mentoring per il trasferimento di competenze senior-junior; il lancio di reti informali basate sulle comunità di pratica, nelle quali operare in chiave di mentoring e reverse mentoring, ovvero da junior a senior, in particolare sui temi legati alle nuove tecnologie informatiche e al web (attività praticata anche da altre importanti realtà aziendali, come IBM Italia e Novartis Farma); uno studio di fattibilità per la misurazione dei possibili impatti delle differenze di età e di genere nella valutazione dei rischi aziendali ed un altro volto a porre le basi per un'attività di remote working (D'Aversa et al., 2015)

PHILIPS

Con il programma "You@Philips", attivato nel 2014 e incentrato sui lavoratori senior, l'azienda ha mirato alla trasmissione del sapere interno sulle nuove tecnologie digitali da parte dei lavoratori under 30 verso i colleghi over 50 attraverso la metodologia del "peer to peer coaching". (Cazzola, 2016).

INTESA SAN PAOLO

L'intervento del gruppo bancario sul tema dell'Age Management è tra i più ampi e diversificati, ed annovera un sistema integrato di azioni che includono le dimensioni della conciliazione vita-lavoro (con l'impiego di soluzioni come il part-time, la banca ore o il telelavoro), la valorizzazione del personale senior (ad esempio attraverso un loro maggior coinvolgimento nello staff di *assessment* e valutazione), l'aggiornamento e sviluppo delle competenze (dove si distingue un piano formativo aziendale dedicato ai lavoratori over 55 e articolato in 8 progetti formativi specifici per distinte aree/materie) e la tutela della salute e della sicurezza lavorativa (con interventi di sostegno in caso di rientro in azienda dopo assenze prolungate dal lavoro, uno spazio intranet dedicato all'informazione e alla formazione su salute e prevenzione, nonché indicazioni per prevenire e/o gestire disturbi collegati all'uso degli strumenti informatici (D'Aversa et al., 2015).

Va inoltre posto in evidenza l'emergere di iniziative rivolte all'autoimprenditorialità, di cui un interessante esempio è il progetto "Silver Workers", lanciato da FederManager e dalla sua ONG



Vises e sviluppato all'interno del Programma Erasmus+, il cui obiettivo è fornire strumenti di formazione e mentoring per migliorare le competenze dei fuoriusciti dal mercato del lavoro tra i 45 e i 55 anni, in modo che siano in grado di sviluppare spirito di intraprendenza e mettere in pratica la propria creatività, le proprie abilità, gli hobby e le passioni per dare vita a nuove idee di business (Vises, 2017).

Tra le esperienze più significative compiute negli ultimi anni dalle grandi imprese estere sul tema dell'Age Management, è possibile invece citare:

SKODA

Da tempo, nel programma aziendale 50+ un lavoratore, dopo 30 anni di attività lavorativa continuativa nell'azienda consegue il Senior Worker Status, un riconoscimento che gli garantisce di poter accedere ad una posizione di lavoro differente rispetto a quella precedente e più adatta alle sue attuali capacità, talvolta anche con degli aggiustamenti di stipendio. Per ricompensare gli sforzi che derivano da un'attività lavorativa svolta in età avanzata, i lavoratori Skoda hanno diritto a un giorno di ferie remunerato e un extra di 5 giorni, anch'essi retribuiti (per anno solare) e a 14 giorni destinati alla fruizione di un soggiorno in una spa. Inoltre, oltre ad un ampio programma di formazione continua per tutto il personale, l'azienda è molto attiva nel welfare aziendale, ad es. prevedendo all'interno degli impianti di produzione dei luoghi di lavoro protetti, riservati ai lavoratori con problemi di salute specifici, o anche attraverso un programma sanitario speciale per il sostegno alla salute (Personal Health Plan Škoda Check-up) che spazia dai test cardiovascolari alla prevenzione di malattie tumorali, da programmi per porre fine alla dipendenza dal tabacco all'assistenza psico-sociale e alle cure termali (Fondazione ISTUD, 2013).

VOLKSWAGEN

Dal 2008 l'azienda utilizza molti suoi pensionati per formare i neo-assunti, piuttosto che assumere nuovo personale. Gli ex dipendenti, infatti, conoscono l'azienda, le sue regole e procedure, e sono in grado di fornire un valido supporto ai giovani per il loro inserimento lavorativo. (Cazzola, G., 2016).

IKEA

Nella sede di Cardiff ci si avvale del programma pubblico Job Centre Plus per facilitare l'assunzione di una forza lavoro diversificata dal punto di vista dell'età e poter quindi disporre di un insieme di competenze equilibrato, in cui l'esperienza del personale più maturo, anche attraverso il suo sostegno ai collaboratori più giovani, può facilitare la performance aziendale. (Fondazione ISTUD, 2013).

VODAFONE

Il progetto TWO+, attivo fin dal 2012, è un altro esempio di interscambio produttivo di conoscenze intergenerazionali e di arricchimento del capitale intellettuale dell'impresa. Il progetto dura un anno ed è suddiviso in 2 fasi della durata di sei mesi ciascuna: nella prima, il lavoratore senior - denominato Buddy - forma e trasferisce le competenze ai neoassunti i quali, nella seconda fase, formeranno a loro volta il Buddy su nuove tecnologie e tecniche lavorative (Cazzola, 2016).

RETIREMENT JOBS.COM

Da segnalare infine le crescenti esperienze internazionali nell'intermediazione tra domanda e offerta di lavoro specificamente rivolte agli over 50. Organizzazioni come la statunitense RetirementJobs.com o la britannica PrimeCandidate forniscono un servizio per la ricerca di occupazione tarato sulle competenze dei lavoratori senior e basato sulle richieste di imprese interessate alla collaborazione con personale di esperienza.

Riferimenti bibliografici

Aversa, M.L., Checcucci, P., D'Agostino, L., Parente, M., 2014, "Rilevazione delle Buone Pratiche realizzate da imprese private per fronteggiare il problema dell'invecchiamento della forza lavoro. Primi risultati", ISFOL.

Aversa, M.L., D'Agostino, L., Parente, M. (a cura di), 2015, "L'Age Management nelle grandi imprese italiane. I risultati di un'indagine qualitativa", 210 – I libri del Fondo Sociale Europeo, ISFOL.

Cazzola, G., 2016, "I primi passi incerti di una politica di invecchiamento attivo", Bollettino Adapt, 18 aprile 2016.

Fondazione ISTUD, AA.VV., 2013, Age Management. Dinamiche e strumenti di gestione, XIX Master in Risorse Umane e Organizzazione 2013-2014.

Fondazione Sodalitas, AIDP e Università Cattolica del Sacro Cuore, 2014, Survey "Active Ageing nelle aziende italiane", http://www.sodalitas.it/public/allegati/GUIDA-WORKING-AGE_2015315125917331.pdf.

Luxottica, Nota congiunta Integrativo 30-10-2015.

VISES, 2017, Progetto Silver Workers, www.vises.it/progetto/silver-workers/

c. Esempi di esperienze nel volontariato (Sabina Polidori)

Invecchiamento attivo: reciprocità partecipata e lavorativa.

Nell'ambito della Strategia 2020 il tema dell'invecchiamento attivo trova il suo riscontro peculiare nella "Crescita inclusiva – un'economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione economica, sociale e territoriale", attraverso il rafforzamento della partecipazione delle persone

mediante livelli di occupazione elevati, l'investimento nelle competenze, l'impegno nel contrasto alla povertà e nella modernizzazione dei mercati del lavoro, attraverso metodi di formazione e sistemi di protezione sociale in grado di aiutare i cittadini a prepararsi ai cambiamenti e a saperli gestire e quindi costruire una società coesa ed inclusiva. L'obiettivo è garantire a tutti accesso e opportunità durante l'intero arco esistenziale della vita, per giovare appieno delle potenzialità del vecchio continente e della sua forza lavoro per far fronte all'invecchiamento della popolazione e all'aumento della concorrenza globale.

Per quanto riguarda il livello nazionale, nel terzo rapporto del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali sullo stato dell'arte in merito all'implementazione del piano internazionale di Madrid circa le azioni sull'invecchiamento e relative strategie regionali di implementazione (2017) viene riportato che il percorso applicativo è "al momento in via di definizione". Tra le azioni più rilevanti, vanno menzionate alcune proposte di legge, la più significativa delle quali risulta la n. 3538 con primo firmatario l'On. Patriarca (Camera dei Deputati, 2016). A livello regionale, politiche e interventi in tale ambito si sono concretizzati in diversi modi (inclusi, ad esempio, documenti programmatici). Uno studio INRCA (Welforum, 2016) si è concentrato su una mappatura, analisi e valutazione delle leggi regionali (incluse le proposte di legge) in materia, evidenziando che in sole quattro regioni italiane (Abruzzo, Friuli-Venezia Giulia, Liguria e Umbria) è in vigore una legge che regoli l'invecchiamento attivo in maniera trasversale, prevedendo dunque interventi organici a tal fine. Tra le restanti 16 regioni, solo in cinque (Basilicata, Campania, Piemonte, Sardegna e Sicilia) esistono una o più proposte di legge con tali caratteristiche. Lo studio dell'INRCA ha avuto l'obiettivo principale di fornire una serie di indicazioni e raccomandazioni al legislatore regionale marchigiano, al fine di una possibile elaborazione ed applicazione di una legge regionale sull'invecchiamento attivo, dal momento che una legge sul tema, e con tali caratteristiche, attualmente nella Regione Marche non esiste.

Il lavoro iniziato a livello nazionale e comunitario tiene conto anche delle attività e delle risultanze espresse nella decisione comunitaria che ha proclamato il 2012 Anno Europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra generazioni e antecedentemente nella Decisione CE 681 – Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese. L'Anno Europeo 2012 ha preso in considerazione tre dimensioni dell'invecchiamento attivo:

- Invecchiamento attivo nel mondo del lavoro. Incoraggiare i lavoratori anziani a rimanere nel mondo del lavoro richiede in particolare il miglioramento delle condizioni di lavoro e il loro adattamento allo stato di salute e ai bisogni dei lavoratori anziani, l'aggiornamento delle loro abilità grazie a un migliore accesso all'apprendimento permanente nonché un riesame dei sistemi fiscali e di prestazioni per assicurare che vi siano incentivi reali a lavorare più a lungo.
- Partecipazione alla società. Migliorare le opportunità e le condizioni in modo da consentire agli anziani di contribuire alla società facendo opera di volontariato o occupandosi della famiglia e di svolgere un ruolo attivo nella società evitando così l'isolamento sociale e molti dei problemi e rischi che lo accompagnano.

- Vita autonoma. Promozione della salute e medicina preventiva facendo leva su misure atte ad allungare gli anni di vita sana e a prevenire la dipendenza nonché a rendere l'ambiente (edifici pubblici, infrastrutture, trasporti, edilizia) maggiormente favorevole agli anziani e consentire loro di rimanere autonomi quanto più a lungo possibile.

Le tre dimensioni di cui sopra includono l'invecchiamento attivo - ovviamente se inteso come risorsa attiva nel processo di sviluppo dei "legami di comunità" attraverso un processo continuo e circolare - all'interno del welfare generativo (Fondazione Zancan, 2012) che, a sua volta, dovrebbe considerarsi come una componente e quindi parte integrante del secondo welfare.

Invecchiamento attivo e reciprocità nelle attività di volontariato

Nel 2014 sono stati diffusi i risultati della prima rilevazione – riferita all'elaborazione dei dati raccolti nel 2013 - sul lavoro/attività volontario/volontariato, frutto della convenzione stipulata tra Istat, CSVnet (rete dei Centri di Servizio per il Volontariato) e Fondazione Volontariato e Partecipazione.⁶⁴ Da detta rilevazione emerge che circa un italiano su otto svolge attività gratuite a beneficio di altri o della comunità. In Italia il numero di volontari è stimato in 6,63 milioni di persone, (tasso di volontariato totale pari al 12,6%). Sono 4,14 milioni i cittadini che svolgono la loro attività in un gruppo o in un'organizzazione (tasso di volontariato organizzato pari al 7,9%) e tre milioni si impegnano in maniera non organizzata (tasso di volontariato individuale pari al 5,8%). Il lavoro/attività volontario/volontariato è più diffuso nel Nord del Paese. Nel Nord-est si registra il tasso di volontariato totale più elevato (16%), mentre il Sud si contraddistingue per livelli di partecipazione sensibilmente più bassi (8,6%). Gli uomini sono più attivi delle donne (13,3% contro 11,9%), per via di una maggiore presenza maschile nel volontariato organizzato.

I volontari appartengono prevalentemente alla classe di età 55-64 anni (15,9%). Il contributo di giovani e anziani in termini di presenza attiva si mantiene, invece, inferiore alla media nazionale.

Alcuni studi europei e internazionali rilevano che le persone anziane che si impegnano nel volontariato hanno riscontri positivi sulla salute, sia fisica che psicologica, ma solo se hanno una motivazione personale, ben consolidata e quindi profonda. Uno studio dell'Università di Exeterin, Gran Bretagna, dal titolo "Is volunteering a public health intervention? A systematic review and metaanalysis of the health and survival of volunteers" (Richards et al., 2013) ha messo in luce come le persone che praticano volontariato riportino livelli più bassi di depressione e più elevati standard di vita e di benessere rispetto al resto della popolazione. In un articolo del 2016 della

⁶⁴L'Indagine Multiscopo "Aspetti della vita quotidiana", condotta nel mese di Marzo 2013 su un campione di circa 19 mila famiglie, ha ospitato in questa edizione un modulo di approfondimento dedicato alle "attività gratuite a beneficio di altri", frutto della convenzione stipulata tra l'Istat, CSVnet - la rete dei Centri di Servizio per il Volontariato e la Fondazione Volontariato e Partecipazione. Implementando il Manuale pubblicato dell'OIL1, il progetto MESV – Misurazione del valore economico e sociale del lavoro volontario, ha permesso la realizzazione della prima rilevazione sul lavoro volontario armonizzata agli standard internazionali, che consente di fornire informazioni comparabili sul numero di cittadini che offrono gratuitamente e volontariamente il loro tempo agli altri o a beneficio della comunità, sulle principali caratteristiche strutturali di tale parte attiva della popolazione, nonché sulle principali caratteristiche delle attività che essi svolgono. E' stato inoltre possibile raccogliere dati aggiuntivi sul valore sociale delle attività volontarie quali: la multiappartenenza, le motivazioni che spingono i cittadini a svolgere attività gratuite, il significato in termini di ricadute personali e la durata dell'impegno. Cfr. Nota metodologica dell'Istat, 2014 e per un ulteriore approfondimento si rimanda anche al Manuale sulla misurazione del lavoro volontario, Organizzazione Internazionale del Lavoro 2011.

rivista "Social Science and Medicine", il ricercatore americano Eric Kimspiega ha introdotto una nuova voce, quella del volontariato, alla lista di buone prassi che i medici dovrebbero raccomandare a tutti i pazienti. Insieme a Sara Konrath, direttore dell'Interdisciplinary Program on Empathy and Altruism Research della Lilly Family School of Philanthropy di Indianapolis hanno studiato 7.168 americani con un'età media di cinquanta anni. I due studiosi hanno scoperto che, in un periodo di due anni e più, quelli che facevano volontariato erano meno propensi a prendere raffreddori e a soffrire di colesterolo o di disturbi alla prostata. In più hanno provato che tali volontari hanno trascorso meno notti in ospedale, precisamente il 38% in meno (Kimspiega, E., Konrath, S., 2016)

Buoni esempi:

Carta del volontariato toscano per l'invecchiamento attivo (2012)⁶⁵. Questo documento è indirizzato agli enti pubblici ed a tutti gli interlocutori istituzionali; alle organizzazioni di volontariato e di promozione sociale, alle cooperative sociali ed alle fondazioni. E' rivolto inoltre all'opinione pubblica, perché è tramite essa che si attivano i più incisivi processi di sensibilizzazione e di promozione dei diritti.

Carta regionale invecchiamento attivo, vitale e dignitoso in una società solidale della Regione Puglia (2012)⁶⁶. Il documento definisce indirizzi cogenti nei confronti di tutti gli attori pubblici e privati per la programmazione e l'attuazione degli interventi in favore dell'inclusione sociale e lavorativa, dell'invecchiamento attivo e della vita indipendente delle persone anziane e delle persone con disabilità. Scopo fondamentale della Carta è la promozione delle opportunità di accesso ai servizi sociosanitari territoriali, alla domotica sociale, alle prestazioni domiciliari, ai percorsi di inserimento sociolavorativo di soggetti fragili, alla qualità della vita delle persone anziane.

ACLI – progetto "Sì ALL'INVECCHIAMENTO ATTIVO", nell'ambito del bando sul Servizio Civile Nazionale. L'area di intervento del progetto comprende 11 province (Avellino, Bari, Benevento, Cagliari, Caltanissetta, Catanzaro, Cosenza, Isernia, Potenza, Sassari e Taranto) distribuite in 7 regioni: Basilicata, Calabria, Campania, Molise, Puglia, Sardegna e Sicilia. Le attività sono finalizzate a fornire a contrastare il senso di disorientamento che spesso colpisce gli anziani nello svolgimento delle pratiche più comuni. Attraverso la realizzazione, in collaborazione con la Fap, percorsi informativi, formativi e seminariali con cadenza mensile. Grazie alla collaborazione con le realtà del Sistema Acli, ossia: il Patronato, il Caf, il Dipartimento Sitli di Vita e ACLI TERRA, si forniranno informazioni su materie quali: pensioni, benefici assistenziali; indennità di accompagnamento; • invalidità; dichiarazioni dei redditi; difesa del consumatore; stili di vita sani.

Progetti finanziati dal bando annuale della UniCredit Foundation (attraverso una carta di credito nata nel 2005 che consente di destinare un contributo per ogni operazione effettuata a un fondo di solidarietà, senza alcun onere a carico del titolare): Vedogiovane Cooperativa Sociale. Progetto "Badante di condominio" – Novara e Borgomanero; Fondazione Martinelli, progetto "L'ospizio diffuso: l'altra Baggina": nuove forme di abitare ed una rete di sostegno a favore degli anziani e dell'intera comunità – Milano; Associazione Neuropsiche, progetto "Noi da voi: supporto specialistico a domicilio alla gestione della persona con demenza e alla modifica della casa per una sua migliore autonomia" – Vicenza; Auser Firenze,

⁶⁵

Cfr. https://www.cesvot.it/sites/default/files/type_documentazione/allegati/Carta%20del%20volontariato%20toscano%20per%20%27invecchiamento%20attivo%20.pdf.

⁶⁶ Cfr. http://old.regione.puglia.it/web/files/servizi_sociali/Piano%20diritti%20in%20rete/Carta_reg_invecch_attivo.pdf.

progetto "Abitare Solidale" – Cascina, San Miniato, Castelfranco di Sotto (FI), Santa Croce sull'Arno (PI), Monsummano Terme (PT); Soccorso Clown Coop. Soc., progetto "Azione Anziani" – Roma; ANTEAS Cosenza, progetto "Orti solidali" – Cosenza, Rende e Castrolibero; Corallo Cooperativa Sociale, progetto "Sweet Home" – Siracusa, Lentini, Carlentini e Francofonte.

[ISMB - Istituto Superiore Mario Boella](#), Centro di ricerca applicata e di innovazione sulle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione (ICT) fondato da Compagnia di San Paolo e Politecnico di Torino, in collaborazione con il progetto "Essere anziani a Mirafiori sud", sostenuto da Fondazione di Comunità Mirafiori Onlus e Circostrizione 2 (ex-Circostrizione 10) del Comune di Torino, realizza il progetto LIDIA (Laboratorio di Innovazione Digitale per l'Invecchiamento Attivo) è un Living Lab permanente in grado di avvicinare gli anziani al mondo digitale e alle nuove tecnologie.

Anziani e non solo – ANS cooperativa sociale progetti e attività che hanno origine da: [Erasmus+ BeOLD](#) (il progetto ha come finalità l'inclusione sociale dei lavoratori anziani grazie all'utilizzo di strumenti formativi innovativi. L'obiettivo primario delle attività progettuali è di aumentare le opportunità professionali e personali per promuovere un migliore adattamento sul lavoro); [Erasmus+ CREA.T.Y.V.](#) (il progetto si basa sull'empowerment di giovani svantaggiati affinché, grazie al volontariato, possano diventare soggetti attivi nelle proprie comunità e rafforzare le proprie competenze. Secondo un approccio intergenerazionale, il percorso è supportato dal mentoring di anziani volontari); [GE.A – Generazioni](#) per l'ambiente si propone di sviluppare azioni di invecchiamento attivo e solidarietà intergenerazionale connesse a temi di tutela ambientale, con particolare riferimento a due problematiche di grande attualità e rilevanza: il riscaldamento globale e la dipendenza dal petrolio e da altri combustibili fossili. Il progetto è realizzato dal Comune di Nogara (VR) che si avvale per la realizzazione del progetto principalmente dei servizi offerti dalla società Anziani e Non Solo; LLP-Grundtvig "[UISEL](#)" – il progetto promuove l'utilizzo di dispositivi mobili (smartphone e tablet) per la promozione dell'invecchiamento attivo.

Invecchiamento attivo e reciprocità nelle imprese for profit responsabili socialmente

Anche l'invecchiamento attivo, correlato alla formazione continua e alle dimensioni del benessere, è uno dei temi della responsabilità sociale delle imprese, che pone al centro anche la valorizzazione delle competenze acquisite dai lavoratori durante la vita lavorativa anche attraverso il passaggio delle stesse ai giovani e rendendo le stesse disponibili a favore di altri enti – ad esempio del terzo settore – attraverso forme di age management e volontariato d'impresa-

La Fondazione Sodalitas, nell'ambito della responsabilità sociale delle imprese, ha trattato sia le tematiche dell'age management sia del volontariato di impresa. Per quanto concerne l'age management, interessanti sono le risultanze della già citata ricerca del 2014: "Active Ageing nelle aziende italiane", condotta da Fondazione Sodalitas, AIDP e Università Cattolica del Sacro Cuore.

Gli over 50 sono visti come portatori, in azienda, di un patrimonio di professionalità ed esperienze preziosi. Dagli under 30, per contro, le imprese si aspettano maggiori apporti in termini di creatività, flessibilità e apertura al cambiamento. La rilevazione ha individuato le 7 issues attorno alle quali costruire le politiche aziendali di age management: ricambio e integrazione generazionale, outplacement, mobilità interna e sviluppo di carriera, benefit e incentivi, salute e benessere, training, selezione. La maggior parte delle iniziative messe in atto dalle imprese riguarda soprattutto salute e benessere (il 79% delle imprese e il 34% del totale delle politiche definite) e i benefit e gli incentivi legati all'anzianità aziendale (70% delle imprese e 20% delle

politiche). Solo il 14% delle imprese ha implementato percorsi di mobilità interna o di sviluppo di carriera per i propri dipendenti senior; ancora più bassa (5%) la percentuale delle imprese impegnate in percorsi di outplacement (in questo caso prevale l'approccio case by case, senza una reale visione di sistema); nessuna azienda ha implementato politiche di selezione dedicate ai professionisti over 50, né ha pianificato di farlo nel prossimo futuro; il training e l'integrazione generazionale, infine, sono azioni al momento pianificate ma implementate solo in rari casi.

Le imprese più avanzate tra quelle partecipanti (23%) dedicano relativamente più attenzione e iniziative agli ambiti più orientati all'occupabilità e alla motivazione dei dipendenti anziani (mobilità interna, formazione, integrazione tra generazioni, conciliazione vita-lavoro), rappresentando in questo senso un benchmark di riferimento.

Invecchiamento attivo e reciprocità nel volontariato d'impresa

Correlato a quanto sopra esposto è anche il tema del volontariato d'impresa nell'ambito dell'age management, poco sviluppato o quantomeno poco conosciuto ed esplorato dalla ricerca e dalle stesse imprese. La Commissione Europea, con la Comunicazione COM (2011a) 568 - "Comunicazione sulle politiche dell'UE e il volontariato: riconoscere e promuovere le attività di volontariato transfrontaliero nell'UE", evidenzia che - come espressione della loro responsabilità sociale delle imprese - sia il settore pubblico che il privato possono svolgere un ruolo importante nella promozione delle attività di volontariato. Investendo nel volontariato dei propri impiegati, esse non solo fanno del "bene" nella comunità locale, ma allo stesso tempo migliorano la propria reputazione e immagine, aiutano a creare uno spirito di squadra, nonché a migliorare la soddisfazione sul lavoro e aumentare la produttività, consentendo ai dipendenti o funzionari di sviluppare nuove abilità. A seguire, ciò è stato ben ricompreso nella Comunicazione COM (2011b) 681 - "Strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese", nella quale si evidenzia come la ricerca di sinergie con il settore privato costituisca un fattore sempre più importante nella cooperazione allo sviluppo dell'UE e nelle risposte che la stessa UE dovrà fornire alle catastrofi naturali e artificiali.

Entrambe le Comunicazioni, nella parte dello sviluppo del volontariato d'impresa, sono state recepite nel Piano Italia sulla Responsabilità sociale delle imprese – 2011-2014 e anche nel bando annuale del Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, che incentiva l'incontro tra imprese e organizzazioni di volontariato per attività e interventi nei territori, con il coinvolgimento – in alcuni progetti - dei lavoratori delle imprese che mettono a disposizione le loro esperienze e competenze nelle realtà di volontariato. Collegato e rilevante diventa quindi anche l'aspetto multidimensionale/pluridimensionale e quindi multidisciplinare della responsabilità sociale delle imprese, che implica un approccio conoscitivo allargato a vari settori/materie e collegato alle quattro dimensioni della sostenibilità: ambientale, sociale, economica e finanziaria. Il volontariato d'impresa, in tal senso, si configura come sostenibilità sociale, in quanto rappresenta uno strumento di partecipazione attiva dei dipendenti delle imprese alla vita sociale/comunitaria dei territori e ciò viene confermato anche dai dati dell'Osservatorio Socialis di Errepi comunicazione, nei cui rapporti IV-V-VI-VII viene rilevato come le imprese siano sempre più attive nel sociale e nei

territori, nonostante la crisi economica avrebbe potuto suggerire una politica di tagli in questo settore. Questo coinvolgimento attivo nei territori, indica il modo diverso di intendere la solidarietà sociale da parte delle imprese, non più considerata unicamente in relazione al finanziamento diretto agli enti di terzo settore, ma anche sulla base di un trasferimento di competenze e conoscenze attraverso cui è possibile fornire supporto pratico e specialistico agli stessi enti, inclusi gli interventi di age management.

Il volontariato d'impresa è un'esperienza utile alle organizzazioni aziendali come momento di coesione, motivazione, fiducia e impegno e conoscenza delle realtà territoriali. Le strade percorse, in questo senso, sono essenzialmente due: i lavoratori decidono autonomamente a quale progetto aderire, oppure è l'azienda stessa a proporre una campagna in collaborazione con una singola associazione. Il volontariato d'impresa può quindi tradursi in diverse forme: dalla banca del tempo, cioè un monte di ore lavorative messe a disposizione dall'azienda ai dipendenti per attività di solidarietà sociale, alle prestazioni professionali non retribuite, come dimostra la crescente attività di art director in diversi spot pubblicitari o di eventi di raccolta fondi a cui partecipano direttamente gli stessi dipendenti. Qui si configura la definizione del volontariato d'impresa come "un progetto in cui l'impresa incoraggia, supporta o organizza la partecipazione attiva e concreta del proprio personale alla vita della comunità locale o a sostegno di organizzazioni non profit durante l'orario di lavoro", fornita dalla Fondazione Sodalitas a seguito della pubblicazione della guida "Volontariato d'impresa: una guida pratica per la collaborazione tra profit e nonprofit", realizzata con il Centro di Servizio per il volontariato di Milano - Ciessevi e Cergas Bocconi (2013). A tal riguardo, si può osservare che sarebbe comunque necessario un lavoro in rete volto allo sviluppo di politiche aziendali di responsabilità sociale delle imprese in grado di coinvolgere maggiormente i lavoratori più maturi. Così facendo, si potrebbero rilevare le potenzialità dell'age management nell'ambito dell'implementazione del volontariato d'impresa.

Buoni esempi:

HOLCIM (Italia) Dal 2007 il progetto di volontariato d'impresa è parte della strategia di CSR di Holcim (Italia) con commitment e legittimazione da parte del vertice. Dal 2012 lo è diventato per tutte le group company di Holcim. Holcim si pone come obiettivo sfidante quello di contribuire alla creazione delle fondamenta della società del futuro generando valore per tutti i propri stakeholder. Per Holcim (Italia) tale visione/missione si cala in ambito locale e nello specifico nelle comunità locali attorno alle unità produttive. Pertanto, il progetto di volontariato d'impresa viene svolto in collaborazione con enti di terzo settore locali.

LOCAL COORDINATOR: lavora a stretto contatto con le organizzazioni e le controparti interne. E' nell'ambito di questi comitati che vengono condivise le decisioni in merito alla scelta dei partners, alla strategia di CA e alle tipologie di volontariato da attivare.

SANDVIK ha scelto un partner sul territorio, vicino ai propri uffici, tenendo in considerazione solo lo spirito di volontariato con cui svolge questo genere di attività. La proposta di un'attività di volontariato d'impresa ai dipendenti parte dagli obiettivi strategici aziendali intrecciati con i valori 'corporate', in quanto sono quelli che legittimano l'attività e gli obiettivi in essa contenuti.

GRUPPO FILO DIRETTO: il coinvolgimento del personale di Filo diretto è uno degli elementi più qualificanti dell'impegno sociale di Filo diretto Onlus. Fa parte della natura stessa dell'associazione promuovere

interventi dall'impatto positivo e immediato nella collettività e rispetto ai quali il personale del Gruppo possa sentirsi motivato a dare il proprio contributo. Filo diretto Onlus non dispone di personale dedicato. Il Segretario, i capi progetto e tutti gli altri collaboratori svolgono le mansioni relative alla Onlus su base volontaria, all'interno dell'azienda, spesso orientandosi verso le aree più affini a quelle che sono già le competenze lavorative in modo da fornire il massimo valore alle attività di impegno sociale. Il recruiting dei volontari è sempre aperto e avviene attraverso i diversi mezzi di comunicazione interna a disposizione: House organ, Intranet, Passaparola, Piano di inserimento per i nuovi assunti. Mensilmente si svolgono incontri con i capi-progetto volontari con la finalità di - decidere in merito ai progetti da sostenere - condividere lo stato di avanzamento e le esperienze lavorative - risolvere insieme le eventuali problematiche.

EDISON. Il progetto di volontariato di Edison ha permesso di fornire cure e assistenza a più di 100 bambini haitiani in partnership con ANPIL Onlus. Inoltre i dipendenti Edison hanno messo a disposizione le loro professionalità per aiutare l'associazione e i suoi ospiti. Lo scopo del progetto era via via reintegrare i bambini nel loro contesto sociale, una volta passata l'emergenza del terremoto. Aver collaborato con gli assistenti sociali locali, aver ufficializzato le liste dei bambini e selezionato le famiglie con l'aiuto diretto dei Sindaci delle varie zone di Port au Prince, ha permesso alle famiglie su cui Anpil è intervenuta, di essere considerate prioritarie nella assegnazione degli alloggi. Questi fattori hanno permesso nel corso del 2012, a più di 90 bambini di rientrare nelle loro famiglie di origine. I volontari partiti, più di ottanta dipendenti, sono tornati molto entusiasti e questo ha permesso la creazione di un gruppo di dipendenti vicini all'Associazione Anpil e disposti ad aiutare l'associazione in qualità di volontari.

KPMG. La misurazione del successo di "Make a Difference Day", il progetto che dà ai dipendenti di KPMG l'opportunità di vivere una giornata di volontariato presso un'associazione non-profit, avviene attraverso: 1. Indicatori di partecipazione (n° persone, n° gg/ore, n° uffici coinvolti, n° associazioni, n° attività); 2. questionario di gradimento inviato a tutti i partecipanti per valutare le esperienze e verificare come poterle migliorare, identificando gli ambiti su cui sarebbe opportuno muovere i prossimi passi. Tale questionario ha permesso di raccogliere motivazioni ed elementi utili per l'orientamento ottimale delle iniziative di KPMG nella comunità. La misurazione del valore generato avviene tramite la predisposizione della Global People Survey inviata ai dipendenti ogni 2 anni che mira a valutare il clima interno e che ha evidenziato un miglioramento nella percezione da parte del personale dell'impegno di KPMG nel sociale. Un ulteriore indicatore di valore generato è la fidelizzazione delle associazioni coinvolte con le quali abbiamo costruito relazioni positive e durature e che sono ormai entrate a far parte di molte altre attività di CSR.

IBM: ha dal 2003 un Programma strutturato di volontariato d'impresa chiamato On Demand Community aperto a tutta la popolazione aziendale ed ai pensionati. Il Programma, inserito fra quelli della Corporate Citizenship, è presente a livello internazionale in tutti i Paesi in cui IBM opera ed è in linea con la strategia dell'azienda. La pianificazione delle iniziative è di tipo top-down. Il volontariato è prevalentemente di tipo skill based e si concretizza in attività di consulenza e trasferimento delle competenze verso scuole ed associazioni non profit. La comunità dei volontari ha a disposizione più di 50 Activity Kits, risorse disegnate per le organizzazioni non profit e il mondo della scuola i cui contenuti spaziano dagli ambiti matematico, scientifico e tecnologico fino al project management e al marketing.

AISM - Associazione Italiana Sclerosi Multipla AISM pianifica iniziative di volontariato d'impresa in funzione del bisogno di volontari previsto durante l'anno, sia per lo svolgimento di attività periodiche (es. erogazione di servizi a supporto della persona con sm) che spot (es. eventi di sensibilizzazione e raccolta fondi). Stabilito ciò, viene definito un piano di azione funzionale al loro reclutamento presso le aziende (volontariato d'impresa). Individuata un'impresa interessata, le due parti definiscono i diversi aspetti dell'iniziativa di volontariato d'impresa (tipologia, durata, frequenza, eventuali strumenti a supporto,

formazione). Questi aspetti vengono formalizzati all'interno di un accordo che regola, tra l'altro, l'attribuzione di eventuali oneri accessori (es. copertura assicurativa), il trattamento dei dati personali e il rispettivo incarico ai dipendenti-volontari, la liberatoria per l'uso di immagini o dichiarazioni degli stessi. E' importante che l'adesione avvenga a tutti i livelli (management compreso), affinché il senso di partecipazione/impegno diventi patrimonio comune interno all'azienda.

COMUNITÀ NUOVA, vista l'esperienza in attività di volontariato d'impresa, ha sviluppato un'offerta semi-standard di attività da implementare con le aziende e delle modalità di pianificazione: 1) invio materiale informativo sulla proposta (documento presentazione dell'organizzazione, Powerpoint file relativo a Community Day, brochure dettagliata); 2) Incontro con referente aziendale per la presentazione dell'attività e la raccolta dei bisogni aziendali e di eventuali esperienze pregresse; 3) Progettazione dell'attività in base alle richieste aziendali e alle necessità dell'associazione, con successiva individuazione del periodo in cui svolgere l'iniziativa; 4) Presentazione diretta della proposta ai dipendenti con il supporto di materiale fotografico e video; 5) Circa 1 mese prima dell'attività invio della lettera di presentazione ai dipendenti che hanno aderito alla proposta (utile per definire meglio il contesto in cui si andrà ad operare, condividere regole e limiti, sedare eventuali ansie); 6) Circa 4/5 giorni prima dell'attività invio di una seconda lettera di benvenuto/a; 7) Post attività invio di un report sulle dinamiche relazionali osservate durante la giornata e di una lettera di ringraziamento rivolta all'azienda e ai singoli dipendenti.

CIAI - Centro Italiano Aiuti all'Infanzia Programmare un progetto di volontariato d'impresa all'estero ha significato per il CIAI: - fare un'attenta analisi della coerenza della tipologia di volontariato d'impresa con gli obiettivi strategici propri del progetto sul campo e valutare la relativa ricaduta sui diretti beneficiari; - identificare le principali funzioni interne coinvolte (di entrambe le realtà); - definire, attraverso un budget, i costi dell'attività di volontariato all'estero, valutarli e condividerli con l'azienda partner; - riconoscere nella collaborazione uno scambio: da una parte l'azienda metterebbe a disposizione il know-how dei suoi dipendenti, dall'altro il CIAI offrirebbe una formazione qualificata sulle "metodologie di attività di volontariato", presso un paese estero. Il progetto non risulta quindi avere particolari obiettivi di raccolta fondi, bensì di "contaminazione".

FONDAZIONE "AIUTARE I BAMBINI". Per Fondazione "aiutare i bambini" è fondamentale prima di tutto incrociare le necessità dei propri progetti con le risorse messe a disposizione dall'azienda, anche studiando formule innovative, che mirano a coniugare necessità formative e di team building, con un aiuto concreto ai bambini. Una volta studiato il "chi fa cosa", i tempi necessari e le risorse messe a disposizione dai vari attori coinvolti, l'attività di programmazione può partire, grazie ad un forte coordinamento tra le parti.

In tale contesto rientrano, per la Fondazione: un focus sui dipendenti che viene fatto attraverso colloqui conoscitivi, motivazionali e di orientamento con i dipendenti che parteciperanno; la conduzione di alcune unità di lavoro sensibilizzativo-rielaborativo-esperienziale per indagare le diverse dimensioni del percorso di volontariato d'impresa; gli incontri successivi di rielaborazione/verifica/valutazione coi partecipanti.

FONDAZIONE IVO DE CARNERI: Per Fondazione Ivo De Carneri nel programmare un'attività di volontariato d'impresa è fondamentale valutare preventivamente le competenze dei dipendenti che l'azienda può mettere a disposizione. La richiesta che viene fatta alle imprese sui progetti della Fondazione nell'Africa Subsahariana (arcipelago di Zanzibar – Tanzania) è infatti di un volontariato di competenze, pertanto è fondamentale coinvolgere personale che garantisca le professionalità necessarie allo svolgimento e realizzazione dei progetti di cooperazione che riguardano il diritto alla salute e lo sviluppo dell'economia territoriale (agricoltura e allevamento).

ABIO - Associazione per il Bambino in Ospedale. Per ABIO la formazione proposta nell'ambito del volontariato d'impresa dipende dalle attività che i dipendenti volontari saranno chiamati a svolgere. Nel

caso in cui le attività si svolgano in ospedale, cioè a contatto con i degenti e le loro famiglie con frequenza costante e continuativa, la preparazione è più lunga e approfondita, proprio per la delicatezza e l'impatto dell'esperienza: sono previsti incontri teorici (informazioni su ABIO, riflessioni sulla propria compatibilità con il ruolo di un volontario in ospedale, attività ludiche) e una parte pratica in ospedale. Il corso proposto ha finalità di autovalutazione e selezione: ciascun volontario è invitato a riflettere sulla propria idoneità al servizio e sulla compatibilità dei propri intenti e caratteristiche con i compiti demandati ai volontari ABIO. Per interventi di carattere occasionale in cui non è previsto l'intervento in ospedale, più che una vera e propria formazione viene invece previsto un momento di informazione comunque esaustiva circa l'Associazione e le sue attività.

Riferimenti bibliografici

Camera dei deputati, 2016, <http://www.camera.it/leg17/126?idDocumento=3538>, febbraio.

COM, 2011a, Comunicazione 568

COM, 2011b, Comunicazione 611

Fondazione Sodalitas, Ciessevi e Cergas Bocconi, 2013, *Volontariato d'impresa: una guida pratica per la collaborazione tra profit e nonprofit*

Fondazione Zancan, 2012, *Rapporto sulla lotta alla povertà*

Kimspiega, E., Konrath, S., 2016, <https://philanthropy.iupui.edu/>.

Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, 2017, *Rapporto per l'Italia sul terzo ciclo di monitoraggio e valutazione dell'attuazione del Piano di azione internazionale di Madrid sull'invecchiamento e la sua strategia regionale (MIPAA/RIS) 2012-2017*, febbraio

Richards, S. et al., 2013, "Is volunteering a public health intervention? A systematic review and meta analysis of the health and survival of volunteers", <http://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/14712458-13-773>.

Welforum, 2016, <https://welforum.it/invecchiamento-attivo-un-percorso-costruire>.

d. Esperienze nelle associazioni di categoria: l'esempio del Fondo "PMI WelfareManager" Confapi e Federmanager (Armando Occhipinti)

Analisi di contesto

La progressiva insufficienza dei servizi di welfare garantiti dallo Stato e la incompiuta riforma dei servizi per l'impiego hanno convinto gli enti bilaterali Confapi e Federmanager a realizzare una serie di misure e di iniziative finalizzate a rispondere alle pressanti esigenze delle imprese e del sistema manageriale. La bilateralità rappresenta un'articolazione dei sistemi di relazioni industriali e, al tempo stesso, di welfare state, grazie alla quale gli enti e - attraverso di essi - le parti sociali si pongono come regolatori del mercato del lavoro nonché fornitori di servizi di politiche attive del

lavoro. Confapi e Federmanager da sempre sensibili a tali problematiche, con il verbale di accordo del 6 luglio 2016 hanno istituito uno specifico Fondo denominato “Pmi WelfareManager”. Grazie alla creazione di questo nuovo istituto contrattuale, nel 2017 sono stati delineati e organizzati - attraverso un Piano d’intervento - percorsi condivisi per la costruzione di efficaci modelli di sostegno al reddito dedicati alla ricollocazione lavorativa di dirigenti e quadri superiori in età matura involontariamente disoccupati. *Questa iniziativa si colloca pertanto nell’ambito di innovative politiche aziendali di age management, fornendo supporto per il reinserimento nel mondo del lavoro dei manager senior tramite la realizzazione di specifici piani di riqualificazione e di certificazione delle competenze professionali adeguate ai fabbisogni professionali espressi dalle aziende.* La certificazione delle competenze utilizza il sistema Rina, ente di certificazione con norme UNI. Il sistema gestisce anche attività di placement per facilitare l’incontro tra domanda e offerta di lavoro.

Struttura del Piano

In particolare, il Piano prevede la ricollocazione dei dirigenti disoccupati attraverso la partecipazione ad un percorso formativo progettato dall’Osservatorio sulla bilateralità ed articolato in due fasi; nella prima fase viene fornito un servizio di bilancio di competenze fruibile anche on-line disponibile su piattaforma Web; l’assessment si realizza attraverso la compilazione di questionari in grado di fornire, sulla base delle risposte fornite dal dirigente, un output di sintesi del profilo professionale del dirigente, delle competenze manageriali e professionali trasversali (soft skills) possedute e dei reali fabbisogni formativi emersi ; nella seconda fase sono organizzati incontri individuali con facilitatori e formatori che provvederanno alla redazione del bilancio delle competenze e del relativo piano di formazione individuale. Con questa iniziativa si è inteso realizzare, in un’ottica mutualistica e solidaristica, un’unica ed unitaria forma di gestione collettiva dei trattamenti di welfare previsti dalla contrattazione collettiva affidandone la gestione ad un ente appositamente costituito. Al nuovo Fondo “Pmi WelfareManager” è stata affidata anche l’erogazione delle prestazioni prima in carico all’FSR (fondo sostegno al reddito) con la prospettiva di completare l’azione di welfare anche attraverso ulteriori e nuovi strumenti di politiche attive.

Nel corso del 2017, Confapi e Federmanager, nell’attività di promozione del Ccnl (Contratto collettivo nazionale di lavoro) e dei diversi enti bilaterali espressione del sistema, hanno realizzato una serie di iniziative, sia a livello nazionale che locale, volte a rafforzare l’immagine del nuovo Fondo Pmi WelfareManager. Allo stesso tempo è stato implementato il progetto che abbiamo prima descritto e che ha coinvolto circa 300 manager disoccupati e in cerca di occupazione. Gli Enti bilaterali hanno voluto creare un sistema moderno di politiche attive del lavoro considerando anche il perdurare della difficile situazione economica che ha investito il Paese ed in particolare le Piccole e Medie Imprese. Il progetto ha offerto numerosi spunti di riflessioni sulla cui base saranno attivate da Confapi e Federmanager ulteriori iniziative promozionali nell’anno in corso. In tale contesto è risultata indispensabile, anche per il 2018, la promozione del Fondo “Pmi WelfareManager” e la messa in opera di un sistema di monitoraggio per rispondere con maggiore efficacia alle esigenze e ai fabbisogni professionali delle Pmi.



Azioni di promozione e valorizzazione

Il Piano Operativo disciplina anche le attività che Confapi e Federmanager svolgeranno nel corrente anno per la promozione e valorizzazione degli strumenti contrattuali, nonché delle prestazioni e i servizi del Fondo Pmi WelfareManager. Le attività risultano articolate sui seguenti assi:

1. Incontri per la promozione e valorizzazione degli strumenti contrattuali nonché delle prestazioni e i servizi del Fondo Pmi WelfareManager.

Con l'obiettivo di diffondere e rafforzare l'immagine del Fondo Pmi WelfareManager e le informazioni necessarie ad un corretto utilizzo degli strumenti che il Fondo mette a disposizione per i propri iscritti, Confapi e Federmanager realizzeranno una serie di eventi in aree strategiche del Paese dove vi è una alta incidenza di aziende che applicano il Ccnl Confapi e Federmanager. Nello specifico, il piano prevede 3 seminari che saranno strutturati in base alle loro diverse finalità:

I) il primo, che si svolgerà a Bologna entro il prossimo giugno, avrà carattere formativo e sarà destinato ai responsabili degli Uffici sindacali territoriali di Confapi e Federmanager per trasferire il giusto livello di conoscenza di una corretta applicazione del contratto con particolare riferimento alle azioni di politiche attive per la piena messa a regime dello stesso;

II) il secondo si svolgerà in Lombardia (Milano/Brescia/Lecco/Varese) e coinvolgerà gli operatori locali di Confapi e Federmanager e gli imprenditori del territorio. Il tema principale dell'appuntamento sarà quello di rilevare le esigenze manageriali delle PMI e l'offerta professionale di manager anche alla luce dei nuovi strumenti di politiche attive messi a disposizione dal contratto. In tale contesto potrebbe risultare strategico affrontare il tema della trasformazione dell'organizzazione aziendale determinata dalla nascita di nuove figure professionali grazie al Piano Industria 4.0. Il piano coinvolgerà esperti internazionali, individuati dalla Commissione europea, e fornirà testimonianze di alto profilo sulla materia;

III) il terzo appuntamento verrà realizzato in autunno a Roma, probabilmente presso la sede istituzionale del CNEL, e vedrà il coinvolgimento degli operatori locali di Confapi e Federmanager con imprenditori e manager del territorio associati al sistema. Il tema principale sarà quello di rilevare le esigenze manageriali delle PMI e l'offerta professionale di manager, anche alla luce dei nuovi strumenti di politiche attive messi a disposizione dal contratto. I lavori del seminario saranno caratterizzati anche dalla partecipazione dei Consulenti del Lavoro in qualità di osservatori privilegiati della metamorfosi del mercato del lavoro manageriale per le PMI.

Confapi e Federmanager promuoveranno, attraverso propri canali di comunicazione, la partecipazione alle altre iniziative collegate ai seminari che verranno realizzati. Questi seminari rientrano nelle attività ritenute strategiche dall'Osservatorio dell'Impresa istituito dai due Enti e completano il ventaglio degli strumenti contrattuali in tema di politiche del lavoro. Il progetto verrà realizzato da Confapi e Federmanager in stretta sinergia con i territori e con il Fondo PMI WelfareManager.

2. Indagine conoscitiva su skill-matching tra domanda e offerta di figure manageriali nelle Pmi

Confapi e Federmanager, nell'ambito della creazione di un sistema bilaterale di politiche attive e al fine di implementare gli strumenti e gli obiettivi del nuovo Fondo Pmi WelfareManager, intendono realizzare un'indagine conoscitiva sul matching tra domanda e offerta delle figure manageriali maggiormente richieste dalle PMI. Lo scopo principale è quello di raccogliere utili informazioni per realizzare un moderno sistema di politiche occupazionali in linea con le reali esigenze aziendali, nonché con la riqualificazione e con il reinserimento dei manager all'interno delle PMI. Confapi e Federmanager ritengono che, attraverso lo sviluppo di adeguati percorsi di politiche attive del lavoro, si possano creare delle leve strategiche per il rafforzamento della managerialità e quindi dello stesso sistema imprenditoriale. Sulla base di quanto emerso dal progetto per la costituzione di un sistema bilaterale di politiche attive, svolto nel periodo ottobre 2017-aprile 2018, le parti intendono riprendere e approfondire l'attuale studio sullo skill-matching per realizzare best practice da utilizzare nei territori coinvolti e per favorire l'incontro tra domanda e offerta di lavoro manageriale nelle PMI. Dallo scenario fin qui delineato si conferma l'esigenza di ideare e promuovere una nuova indagine, ben più specifica e vasta della precedente, che possa rilevare i reali fabbisogni professionali manageriali che le aziende richiedono in un contesto economico e produttivo in continua trasformazione e i cui risultati saranno anche oggetto di studio e approfondimento di nuove iniziative strategiche da parte dell'Osservatorio nell'ottica di favorire la cultura del Piano Industria 4.0 nelle PMI.

e. Contributo di riflessione a partire dai progetti realizzati dall'Istituto internazionale salesiano di ricerca educativa (ISRE) (a cura di Arduino Salatin)

Le considerazioni che seguono partono dall'esperienza più recente condotta dall'ISRE nell'ultimo biennio in materia di age management in alcuni contesti aziendali e territoriali della regione Veneto. In questa regione, come nel resto d'Italia, l'invecchiamento progressivo della forza lavoro è un problema di vitale importanza per l'economia, in quanto la crescita futura, nonché l'efficacia e la competitività delle imprese dipende in modo crescente dalla capacità degli imprenditori di utilizzare al meglio tutto il patrimonio di risorse umane, compresi i lavoratori che si avvicinano alla pensione.

In Veneto gli ultracinquantenni cominciano ad avvicinarsi progressivamente ad un quarto della forza lavoro; attualmente il tasso di disoccupazione tra gli over 50 si attesta al 6,3% (in numeri assoluti corrispondente a circa 30.000 persone espulsi dal mercato e che trovano grandi difficoltà di reinserimento). Nel contempo l'andamento demografico regionale di questi ultimi anni vede da un lato il 22% della popolazione con più di 65 anni (Rapporto Statistico regionale 2016), dall'altro una disoccupazione giovanile che si attesta al 24,7% (ben sotto la media nazionale, ma collegata all'aumento dei NEET e al fenomeno della fuga dei cervelli all'estero).

La crisi che dal 2008 ha colpito in maniera globale tutte le economie, compresa quella regionale, mettendo a dura prova il mercato del lavoro e i sistemi di welfare.

Nel Settembre 2016 Eurofound (la Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro) ha pubblicato un report estremamente interessante “Extending working lives through flexible retirement schemes: Partial retirement” che, in estrema sintesi, riconoscendo la necessità di preservare i sistemi pensionistici nazionali, individua due modelli di flessibilità: il primo rendendo più semplice la possibilità di continuare a lavorare oltre l'età della pensione, il secondo combinando il lavoro part time con la pensione part time. Entrambi i metodi hanno anche l'obiettivo di garantire un adeguato trasferimento di know-how tra generazioni di lavoratori all'interno del sistema azienda che vede così preservato il proprio capitale di conoscenza e competenza.

Il bando sull'age management della Regione Veneto

Lo studio di Eurofound ha ispirato anche la DGR 1285 del 2017, attraverso cui la Regione Veneto ha voluto individuare modelli e strumenti finalizzati a preservare il capitale di conoscenze e competenze rappresentato dai lavoratori aged favorendo al contempo il necessario passaggio generazionale con l'inserimento di nuove risorse umane.

La Direttiva, in particolare all'interno della tipologia 1 “trasformazioni organizzative”, indica degli orientamenti operativi che, in fase di definizione dei fabbisogni formativi aziendali, sono stati proposti alle aziende.

L'ISRE ha partecipato al bando regionale, ottenendo l'approvazione di due progetti.

Il confronto con la realtà aziendale veneta

Il confronto tra le proposte metodologiche indicate dal bando e le realtà aziendali coinvolte è stato estremamente interessante e ha permesso di definire tre aree prioritarie di intervento finalizzate a dei risultati potenzialmente trasferibili:

- 1) La prima area è stata dedicata al tema della trasmissione e del riconoscimento delle competenze in ambito aziendale attraverso la creazione di una community aziendale, con il compito di diffondere la conoscenza, di condividere le strategie aziendali e di trasferire conoscenze tecniche tra i diversi reparti dell'azienda.
- 2) la seconda area ha affrontato il tema delle trasformazioni organizzative orientate ad un'ottica di age management.
- 3) La terza area ha invece approfondito il tema del mentoring, calandolo nelle specifiche realtà aziendale, con particolare riferimento all'ambito contabile e commerciale.

In particolare, nel progetto denominato *Bridge-un ponte tra le generazioni* (Veggis, S.) sono state coinvolte 4 imprese PMI pilota, ovvero BIOS LINE, NICE, VERTIV e SLIM FUSINA ROLLING, in cui sono stati analizzati tra l'altro modelli e strumenti relativi ai seguenti aspetti:

- Politiche aziendali di age management
- Valore ed applicazione della staffetta intergenerazionale
- Il ruolo delle academy aziendali
- Il lavoratore "aged" come formatore
- Le tecniche di Job Shadowing per l'apprendimento tra generazioni
- L'uso della certificazione delle competenze in ambito aziendale
- Il Mentoring e il reverse mentoring
- Il Coaching individuale e la consulenza individuale.

Promuovendo due progetti, i ricercatori dell'ISRE hanno chiesto preliminarmente alle aziende di manifestare il proprio fabbisogno in termini di conservazione e valorizzazione del proprio patrimonio umano. Questo tema si è confermato di fondamentale importanza per il futuro stesso dell'azienda, ed è stato collegato alla costruzione di percorsi articolati, costituiti di interventi di formazione e di accompagnamento, finalizzato in particolare a ridurre la forbice tra lavoratori aged e i lavoratori più giovani desiderosi di inserirsi nel contesto produttivo. Come riportato nei risultati finali del progetto: *"In ognuna delle aziende che hanno partecipato all'iniziativa i problemi connessi all'intergenerazionalità sono presenti ma non sempre oggetto di puntuale gestione. Le aziende detengono al proprio interno specifiche conoscenze che si sono sviluppate e consolidate nel tempo ma che in molti casi sono racchiuse nella mente, nei comportamenti delle persone, nelle loro "competenze tacite". Molto avvertita da tutte la difficoltà di reperire in tempi rapidi e sul proprio territorio risorse attrezzate e in grado di entrare rapidamente nel ciclo produttivo esistente. Questo vale sia per persone che già operano nel settore e nello stesso ambito territoriale (concorrenti, rete di fornitori, ecc.) ma anche per quanti provengono dal mondo scuola (a livello di diplomati o di laureati). Inoltre le aziende ben conoscono la difficoltà connessa alla mobilità territoriale per i costi che assume per quanti, anche disponibili devono poi fare i conti con le spese connesse, in relazione alle entrate economiche della retribuzione. In generale gli interessati e, in particolare quanti devono gestire collaboratori, evidenziano una forte o elevata difficoltà ad inserire nuove risorse specialmente se trainee o neofiti. Si evidenzia come sia sconosciuto ai più la messa in campo di dispositivi che abbiano una logica di gestione, di inserimento programmato, di progettualità, di valutazione quali l'affiancamento, lo shadowing, la socializzazione al lavoro e all'azienda. Questo naturalmente vale anche per il reverse mentoring, che potrebbe offrire consistente valore all'intera organizzazione perché può influire positivamente sia, per il nativo digitale, che si sente utile come portatore di conoscenze, sia per l'allievo aged che acquisisce conoscenza."* (Veggis, S., 2018)

La risposta ricevuta ha manifestato una grande disponibilità ed interesse da parte delle aziende aderenti.

Nello specifico, uno dei due progetti ha individuato come prioritari il campo della digitalizzazione ed il metodo del dialogo tra generazioni intendendo contribuire all'obiettivo generale individuando. Facendo uso delle tecniche di storytelling si è partiti dal racconto della storia dell'azienda, per affrontare il tema dello scambio intergenerazionale e giungere infine a sperimentare modalità concrete di trasferimento di conoscenze tra anziani e giovani, tra nativi ed immigrati digitali, in un percorso di crescita comune e condivisa.

L'attività di benchmarking internazionale: l'esperienza finlandese

Nel quadro del secondo progetto, più finalizzato al ruolo delle Parti sociali, l'ISRE ha promosso nel mese di maggio 2017 un viaggio studio in Finlandia che ha aiutato a porre lo sguardo su una prospettiva in cui entrambe le Parti sociali concorrono a creare e implementare un processo condiviso di age management. Questo coinvolgimento ha dimostrato nell'esperienza analizzata una conseguenza immediata: la focalizzazione immediata sugli obiettivi, senza perdere tempo nelle dinamiche istituzionali, relazionali, personali, che spesso fanno perdere di vista gli obiettivi stessi (oltre che tempo prezioso e risorse).

Tale approccio molto pragmatico può essere riassunto nello slogan "Non sappiamo come saremo, ma ripartiremo", "Il futuro? provo, verifico, sistemo".

E' un approccio molto diverso da quello italiano, che si basa spesso su grandi analisi e su profonde discussioni su chi debba essere il soggetto cui tocca muoversi per primo.

Tra le esperienze visitate, può essere utile segnalare quella della SARRAINEN, una realtà industriale di 1.500 addetti, che opera nel comparto della trasformazione alimentare.

Nata negli anni'50 come evoluzione di una classica farm, la SARRAINEN è azienda leader in Finlandia per la preparazione di cibi pronti, conserve, creme e salse. E' leader sia nel mercato del retail, sia per quanto riguarda attività di ristorazione, alberghiere e catering. Caratteristica distintiva della Sarrainen è la nascita diretta da un'esperienza di casa di campagna e di fattoria, che aveva sviluppato un'attività di ristorazione. Questa matrice familiare rimane ancora oggi e si caratterizza in un approccio gestionale in cui ancora la "famiglia proprietaria" è il punto di riferimento dell'azienda e ne mantiene salde radici e stile lavorativo.

SARRAINEN ha dovuto porsi il problema dei lavoratori aged poiché in Finlandia c'è una legge per le aziende che hanno un monte salari superiore a 1.700.000,00 euro annui che prevede che se un lavoratore di 55 anni entra in malattia e a causa di questa poi chiede un'uscita anticipata dal mondo del lavoro, l'azienda deve pagare al sistema pensionistico nazionale 150.000,00 euro per la pensione assicurativa. Il contratto nazionale di lavoro in questo settore prevede inoltre che

- 1) oltre i 50 anni si possa rifiutare il turno notturno,



- 2) le aziende devono pagare 100,00 euro annui per trattamenti fisioterapici,
- 3) oltre i 68 anni si può continuare a lavorare se azienda e lavoratore sono entrambi d'accordo.

La legge del lavoro finlandese permette poi scivoli per la pensione, grande possibilità di mobilità interna (azione molto utilizzata nella pubblica amministrazione), di svolgere i periodi di malattia al lavoro attraverso mansioni compatibili.

Alla fine degli anni '90 tutto questo aveva creato all'azienda gravi problemi finanziari e il management ha dovuto affrontare la situazione, facendosi carico della necessità di garantire il benessere lavorativo dei propri dipendenti e disincentivare queste uscite anticipate.

SARRAINEN ha messo allora in campo dal 2003 delle misure specifiche per i lavoratori con più di 55 anni:

- 1) Poiché l'accordo collettivo nazionale prevede 2 settimane di paga aggiuntiva prima delle vacanze, l'azienda ha dato la possibilità di trasformare le 2 settimane pagate in altre 2 settimane di vacanza supplementare, anche accumulabile ogni due anni.
- 2) Ha dato la possibilità di scambiare il bonus di anzianità in tempo libero, trasformandolo in altre 2 settimane di ferie da spendere nell'anno.
- 3) Ha avviato un programma per i lavoratori anziani/senior: ogni due ore i lavoratori devono cambiare posizione, mantenendo però lo stesso salario riferito alla mansione più dura.
- 4) Ha dato la possibilità ai lavoratori che hanno raggiunto l'età della pensione e che hanno oltre i 61 anni di attivare dei part time, metà pensione, metà lavoro.

Grande sviluppo è stato poi dato all'ambito della sicurezza e della crescita professionale dei dipendenti, con programmi interni di formazione specifica per i colletti blu, mettendo al centro delle politiche lo sviluppo sostenibile a basso impatto ambientale e avendo come riferimento il Global compact (ambito ambientale) e il Business Onest (Ambito commerciale) in un'ottica di responsabilità sociale d'impresa.

I risultati sono stati significativi. La creazione di una dote di tempo libero è stata dai lavoratori molto gradita. In SARRAINEN dei 250 lavoratori over 55, ben il 73% ha partecipato a queste misure messe in campo dall'azienda.

Dal 2008 in Finlandia tutte le aziende hanno adottato misure simili. Anche per questo, se nel 2000 l'età media delle persone che andavano in pensione era 60 anni, nel 2017 si è arrivati a 63 anni e mezzo.



Riferimenti bibliografici

Eurofound, 2016, Extending working lives through flexible retirement schemes: Partial retirement, September

Regione Veneto, 2016, Rapporto Statistico regionale

Veggis, S. (a cura di), 2018, "BRIDGE – UN PONTE FRA LE GENERAZIONI. L'intergenerazionalità nelle PMI del Veneto",
Relatore di ricerca Dr Civelli, F., ISRE, Unione Europea, Regione del Veneto, marzo

6. Cenni sulle linee metodologiche di base per un Piano d'azione organizzativo sulla gestione delle età (a cura di CompEU)

Sulla base delle indicazioni emerse in letteratura e di successive analisi organizzative, esperti del gruppo CompEu hanno predisposto un modello metodologico di riferimento per la realizzazione di Piani di *Age Management* in enti o imprese, in grado di valorizzare l'apporto delle diverse generazioni di lavoratori, identificando job idonei all'età e assistendo i senior nell'orientamento verso eventuali nuove responsabilità. Il modello consente, attraverso il confronto tra i suoi moduli applicativi e la specifica realtà delle strutture, l'identificazione e l'attuazione di cluster personalizzati ma organici di attività basati sulle linee d'intervento proposte, finalizzate a trovare un punto di equilibrio tra l'efficacia del risultato e le esigenze organizzative, gestionali ed economiche di ciascun ente o impresa.

Il modello, articolato nelle sue varie operations, è costituito dalle quattro piste di lavoro seguenti, realizzabili come moduli separati o come un insieme integrato:

- A. Individuazione dei job appropriati per gli over 50 ed eventuale riconfigurazione dei ruoli.
- B. Assistenza metodologica all'aggiornamento/cambiamento di ruolo per il personale over 50
- C. Tesaurizzazione della conoscenza aziendale e trasferimento incrociato di competenze
- D. Adattamento ergonomico/Tutela di salute e sicurezza

Conclusioni (Claudia Montedoro)

Come abbiamo avuto modo di approfondire nei vari contributi del documento, la transizione demografica che stiamo attraversando si manifesta nei paesi ad alto sviluppo attraverso due fenomeni : la caduta del tasso di fertilità e l'incremento dell'aspettativa di vita . Si tratta di mutamenti molto intensi che producono sconvolgimenti profondi e mettono in discussione la sostenibilità dei sistemi di welfare dato che il numero delle persone con oltre 60 anni supera di molto quello delle fasce di età più giovani , sotto i 25 anni .

Diversi rapporti (UE" " Ageing and Employment – Warwick University 2006 , The Geneva Papers on Risk and Insurance 2007 , Quaderni europei sul nuovo welfare " Svecchiamento e società 2007 , et alii) evidenziano la scarsa consapevolezza del fenomeno da parte dei Paesi europei nonostante proiezioni demografiche recenti indichino che il picco della percentuale di anziani sul totale della popolazione italiana , ad esempio , sarà raggiunto tra il 2025 e il 2035 , quando le generazioni dei baby boomers entreranno nella fascia d'età degli ultracinquantenni .

Ciò significa che i lavoratori dovranno rimanere più a lungo in azienda ed il trend è già iniziato come abbiamo evidenziato nel capitolo dedicato a " L'invecchiamento della popolazione italiana e il suo impatto sulle dinamiche economiche ed occupazionali " .

Il tasso di occupazione degli uomini di età compresa tra 55 e 64 anni , infatti , è passato dal 42,1 % del 2004 al 61,7%del 2016 (Istat 2018) con andamenti che accelerano da quando hanno iniziato a farsi sentire gli effetti delle recenti riforme previdenziali.

Ovviamente il problema non si circoscrive solo ai paesi occidentali o avanzati ma investirà tutte le aree più dinamiche del mondo . Nel giro di pochi decenni la struttura demografica mondiale tenderà ad allinearsi sul modello dei paesi occidentali più evoluti (cfr. Università Carlo Cattaneo , 2007 " La Valorizzazione dei lavoratori maturi – Over 50 ") .

Per ritornare alla dimensione europea , da più di un decennio l'UE sviluppa iniziative , programmi e politiche in materia di occupazione con l'obiettivo sia di garantire maggiori opportunità per i senior di continuare a lavorare che di sviluppare la consapevolezza che l'invecchiamento della popolazione non rappresenti soltanto una sfida per le finanze pubbliche ma anche un'opportunità per la sperimentazione di nuove forme di welfare e di dialogo intergenerazionale . Nella strategia Europa 2020 la sfida cui le aziende sono chiamate a rispondere si basa non soltanto sulla trasformazione digitale dei processi produttivi , ma anche sulla capacità di definire una strategia " unitaria di ricomposizione tra le generazioni in grado di superare le dicotomie presenti nei luoghi di lavoro " . L'argomento , trattato nel capitolo " Politiche e strategie dell'Unione Europea a fronte dell'Invecchiamento della Popolazione " , fornisce una visione d'insieme delle scelte innovative affrontate dalla ricerca europea nella valorizzazione dell' age diversity da parte delle aziende .

Assorbire , dal punto di vista sociale e produttivo , la trasformazione dell'ordine demografico richiederà tuttavia l'adozione di pratiche di discontinuità rispetto al recente passato e le tendenze giocano a favore dell'impiego lavorativo delle classi mature le cui prestazioni non sono più di tanto ostacolate da fattori legati al declino fisico conseguente all'aumentare dell'età .

Va considerato che le procedure organizzative per gestire l'age management nelle aziende sono , nonostante gli impegni assunti dalle Istituzioni e dalle parti sociali , ancora poco diffuse e caratterizzate da notevoli differenze tra aree geografiche , dimensioni aziendali e settori produttivi.

Nelle PMI, in particolare, si tratta di creare una nuova cultura socio organizzativa , di elaborare nuovi dispositivi che consentano di avere un quadro aggiornato delle situazioni anagrafiche dei dipendenti , di proporre una nuova cultura manageriale in cui il concetto di manager non può essere assimilato a quello delle grandi imprese dove è prevista una consolidata organizzazione del lavoro, quanto piuttosto si tratta di supportare, sostenere con specifiche azioni formative “ chi si adopera per agire “ .

Pratiche che si caratterizzano per la promozione di questa cultura manageriale sono analizzate nel paragrafo dedicato alle esperienze condotte dalle imprese di Confapi /Federmanager nell'ambito dell'Osservatorio su “ PMI WelfareManager “ .

La valorizzazione del lavoro delle classi d'età mature , è stato il focus di riferimento della ricerca che presenta alcune politiche pubbliche in merito e analizza le buone pratiche messe in atto dalle organizzazioni produttive per adeguarsi ai cambiamenti in corso .

Una riflessione approfondita merita la questione degli strumenti che abbiamo presentato nei paragrafi dedicati all'analisi dei casi aziendali trattati nel capitolo “ Le buone pratiche di Age Management nelle organizzazioni “ . Le esperienze aziendali, descritte e realizzate anche dal settore no profit , consentono di far transitare , in maniera flessibile, gli over 55 verso situazioni lavorative più sostenibili per l'azienda o per gli stessi lavoratori o verso la pensione o di rientrare nel mercato del lavoro dopo periodi di disoccupazione .

Per far fronte a questi cambiamenti le varie sperimentazioni avviate dalle imprese , for or not profit , o dalle associazioni che le rappresentano - staffetta generazionale ,ridisegno delle mansioni, assistenza metodologica all'aggiornamento / cambiamento di ruolo , ricollocazione lavorativa di over 55 previo percorso di diagnosi, formazione e certificazione delle competenze , doti aziendali per i lavoratori destinati ad uscire in anticipo dall'impresa attraverso la stipula di polizze fideiussorie , pensionamento flessibile abbinato ad un orario part time , reverse mentoring , formazione continua nel contesto dell'apprendimento intergenerazionale , prevenzione e cura della salute dei dipendenti – costituiscono un valido terreno di studio cui far ricorso per progettare percorsi aziendali per la popolazione senior . Tali proposte richiedono la modifica dei sistemi di protezione sociale e di welfare e la formulazione di una strategia per armonizzare la società e l'economia con i mutamenti demografici in atto .

Si tratta di costruire le necessarie connessioni e azioni di complementarità tra tutti gli attori con cui le imprese interagiscono : il management interno , le Associazioni di categoria , gli Enti bilaterali , gli Enti di Formazione , la Pubblica Amministrazione ai diversi livelli di responsabilità .

Le tappe di questo percorso dovrebbero condurre alla istituzione di un Osservatorio nazionale sulle politiche aziendali di age management al fine di monitorare le pratiche esistenti e di fornire agli stakeholders e ai policy makers , il quadro più esaustivo possibile delle iniziative promosse e una loro valutazione in termini di efficacia di risultati per l'azienda e per il lavoratore . Il lavoro che abbiamo condotto potrebbe costituire una base di riflessione su cui avviare , sul piano metodologico, la ricognizione delle buone pratiche che le aziende e le associazioni che le rappresentano conducono in tale ambito .

L'analisi effettuata dalla ricerca ha permesso di comprendere la complessità dell'argomento in considerazione anche delle numerose variabili in gioco che non consentono una generale standardizzazione e un trasferimento automatico delle esperienze in atto.

Non esiste una teoria generale di buona pratica di age management , un" modello " di best practice ; è necessario però creare una cultura di valorizzazione dell'age diversity nell'ambito delle risorse , delle competenze , della cultura presenti in azienda e che ne possano generare valore nel medio e lungo periodo.

In questo contesto l'impiego efficiente delle persone oltre i 60 anni diventa una questione di grande rilievo per le politiche pubbliche che dovranno sempre di più caratterizzarsi a favore di un approccio all'invecchiamento attivo basato sull'intero ciclo di vita delle persone , sulla valorizzazione delle competenze, sul contributo della persona alla costruzione del benessere sociale ed economico della società.

Nel contempo la mission dell'age management sarà ,per le aziende , quella di prendere in carico l'avanzamento dell'età delle persone , tutelando i loro diritti e preservando la loro integrità .

I casi presentati fanno emergere alcune considerazioni generali :

- La capacità produttiva dei senior è particolarmente influenzata dalla corrispondenza tra le richieste/attese espresse dal job e le risorse psicofisiche rese disponibili dall'età ;
- La durata della loro permanenza nelle organizzazioni è correlata alle opportunità di formazione continua e di adattamento ai nuovi processi e metodiche produttive (Industria 4.0) e di mercato globale ;
- La riqualificazione delle professionalità contribuisce ad aumentare sia le opportunità di ricollocazione lavorativa in caso di disoccupazione che di adattabilità dei lavoratori ai cambiamenti dell' organizzazione aziendale ;



- Parti significative del patrimoni di competenze, peculiari di una determinata azienda , sono detenute dai lavoratori anziani e rischiano di disperdersi con l'uscita degli stessi per raggiunti limiti d'età . La perdita di specifiche conoscenze o di " key people " ha una rilevanza non solo per l'organizzazione , poiché arreca danni alla produttività ,ma anche per il contesto sociale o di mercato in cui l'azienda agisce .
- Le competenze esperte , come dimostrano le pratiche analizzate , possono essere trasferite purchè si prenda in considerazione non solo l'apprendimento delle abilità tecniche ma anche la dimensione valoriale , motivazionale che il lavoratore senior ha costruito nell'arco del percorso lavorativo aziendale e che nessuna job description , da sola , può produrre .

Brevi note professionali sugli autori dei contributi

Daniele Callini

Laureato in Giurisprudenza e poi specializzato nelle scienze sociali e umane. Da più di trent'anni svolge attività di consulenza a sistemi organizzativi ed educativi. Dopo un lungo periodo di direzione della società Plan e di insegnamento presso l'Università di Bologna, oggi è docente presso lo IUS di Venezia e pratica attività libero professionale. Ha fondato nel 2009 la Libera Officina, un laboratorio per la crescita di persone, organizzazioni, servizi formativi. E' autore di svariate pubblicazioni sui temi della complessità, del cambiamento, del management, dell'apprendimento e della formazione.

Claudio Dondi

Senior Expert in Education and Training. Laureato in Scienze Politiche a Indirizzo Politico-Economico all'Università di Bologna, ha fondato e diretto per 25 anni il Centro di Ricerche e Servizi all'Innovazione Formativa SCIENTER, ha insegnato Sviluppo delle Risorse Umane al Collegio d'Europa di Bruges e ora opera come esperto internazionale di formazione a Bruxelles, seguendo le politiche e i programmi dell'Unione Europea.

Aldo Gandiglio

Economista, con competenze nel settore delle politiche del lavoro e della formazione, nell'analisi e valutazione delle politiche pubbliche a livello centrale e locale, degli interventi cofinanziati dai fondi strutturali e di interventi settoriali (ricerca scientifica, innovazione e ricerca). Sino al 2010 ha svolto attività di ricerca presso l'ISAE (Istituto di Studi e Analisi Economica) di Roma. In tale ambito, ha fatto parte di commissioni con i Servizi Studi di Camera e Senato, con la Banca d'Italia, con la Corte dei Conti, con l'ISTAT, con vari Ministeri e con la Commissione Europea. Autore di numerosi studi e ricerche; ha fatto parte di gruppi di studio e di ricerche internazionali, di progetti di intervento comunitari. Dal 2002 è docente di "Politica economica e gestione risorse umane" presso il Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi Roma Tre.

Mario Giuli

Docente e consulente di sviluppo del capitale umano, management e organizzazione. Ha ricoperto vari incarichi di docenza universitaria nelle discipline della Psicologia del lavoro e dell'Organizzazione aziendale. Ha inoltre insegnato per quindici anni Management e Comportamento organizzativo nel Master post-universitario in Sviluppo Economico dell'Istituto Guglielmo Tagliacarne ed ha collaborato in diversi progetti formativi con la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione (oggi SNA). In qualità di consulente, ha progettato e realizzato numerosi interventi di formazione, sviluppo organizzativo e del capitale umano per grandi aziende italiane ed estere, piccole e medie imprese, enti pubblici. E' autore di libri e articoli su temi di carattere organizzativo e gestionale.



Claudia Montedoro

Già Dirigente di ricerca e responsabile scientifico della struttura di supporto del Dipartimento Sistemi Formativi dell'Isfol/Inapp, è esperta di processi, sistemi e politiche attive del lavoro e della formazione. E' autore di numerose pubblicazioni, ha insegnato, in qualità di docente a contratto , in diverse Università italiane. Opera attualmente come consulente di formazione e sviluppo organizzativo.

Armando Occhipinti

Segretario Generale Osservatorio PMI Confapi Federmanager, Direttore Generale Previdapi – Fondo pensione, Direttore Fondi Fasdapi e PMI Welfare Manager, Consigliere di Amministrazione di nomina Confapi c/o ACCREDIA, già Direttore Generale Confapi

Sabina Polidori

Ricercatrice Inapp, ha maturato competenze specialistiche nell'ambito dell'Economia sociale/Terzo settore e della responsabilità sociale delle imprese e delle organizzazioni (in ambito nazionale, comunitario e internazionale). Dal 1997 al 2016 è stata responsabile della segreteria tecnica dell'Osservatorio Nazionale per il Volontariato (MLPS), ha curato negli anni attività e studi sul terzo settore e anche sulla cittadinanza attiva e partecipata nei giovani, con particolare riferimento al settore scolastico. Ha collaborato - dal 1997 - con la Direzione Generale del Terzo settore e della CSR (MLPS) alle attività di studio e di analisi per la redazione del codice del Terzo settore e alle attività collegate alla riforma del medesimo Terzo settore previste nella legge delega del 2016.

Arduino Salatin

Dal 2012 è Preside dello IUSVE di Venezia, istituto aggregato alla Facoltà di scienze dell'educazione della Pontificia Università Salesiana di Roma.

Dal 1984 è direttore scientifico dell'ISRE, l'Istituto Internazionale Salesiano di Ricerca Educativa; in tale veste ha partecipato a molti progetti di ricerca europei nel campo della formazione professionale, collaborando in particolare col Cedefop e con l'allora ISFOL.

Dal 2002 al 2016 è stato a varie riprese docente a contratto presso l'Università di Padova nell'area della progettazione e valutazione degli interventi formativi aziendali.

Dal 2007 è consulente del MIUR per il riordino del secondo ciclo di istruzione, con particolare riferimento alla filiera tecnico-professionale e all'alternanza scuola lavoro.

Ottobre 2018
